



Riset Akuntansi

**Volume 6  
Nomor 2  
Desember 2025**



**RISTANSI : RISET AKUNTANSI**

Program Studi Akuntansi - Fakultas Ekonomi & Bisnis

INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS ASIA MALANG

Jl. Soekarno Hatta - Rembuksari 1A, Malang - 65141, jawa Timur

Telp. (0341) 478877 / (Hunting) Fax. (0341) 4345225

## **DEWAN REDAKSI**

### **PIMPINAN REDAKSI**

**FADILLA CAHYANINGTYAS**

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

### **EDITOR**

**ADITYA HERMAWAN**

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

**DITYA WARDANA**

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

**SATYA FAUZIAH**

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

**RIYANTO SETIAWAN SUHARSONO**

*Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia*

**NOVI LAILIYUL WAFIROH**

*Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia*

**INDRA LUKMANA PUTRA**

*Politeknik Negeri Malang, Indonesia*

## REVIEWER

FERRY DIYANTI

*Universitas Mulawarman, Indonesia*

DHINA MUSTIKA SARI

*Universitas Mulawarman, Indonesia*

MOHAMMAD FAISOL

*Universitas Wiraraja, Indonesia*

DEWI DIAH FAKHRIYYAH

*Universitas Islam Malang, Indonesia*

SELVA TEMALAG

*Universitas Pattimura, Indonesia*

I GUSTI AYU AGUNG OMIKA DEWI

*Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia*

AGUS RAHMAN ALAMSYAH

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

MURTIANINGSIH

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

JUSTITA DURA

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

SYAIFUL BAHRI

*Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia*

IFELDA NENGSIH

*UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia*

ELSA FITRI AMRAN

*UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia*

MEGA RAHMI

*UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia*

ELANA ERA YUSDITA

*Universitas PGRI Madiun, Indonesia*

RENDY MIRWAN ASPIRANDI

*Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia*

MEGA NOERMAN NINGTYAS

*UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia*

PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA LAZISMU KOTA MALANG

*Dian Adiwibowo, Nikko Zein Jaya Pradana, Shooma Fikri Albaasith, Puji Handayati, Makaryanawati* ..... 173

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BUMDES B KABUPATEN MAGETAN SEBAGAI UPAYA MENGHINDARI KECURANGAN

*Nika Kartika Sari, Supri Wahyudi Utomo, Elana Era Yusdita* ..... 189

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN TRANSFER PRICING PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI (2019–2023)

*Rismatul hasana, Yuniorita Indah Handayani, Wiwik Fitriya Ningsih* ..... 215

DAMPAK MEKANISME GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KETERBUKAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA PERUSAHAAN PERBANKAN

*Finanda Salsahira, Wahyu Helmy Dimayanti Sukiswo* ..... 234

KEBERAGAMAN DEWAN DIREKSI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR

*Virginia Victoria Auparay, Muhammad Nabiil Lintang, Farah Margaretha Leon* ..... 249

ANALISIS IMPLEMENTASI SAK ETAP MENJADI SAK EP: STUDI KOMPARATIF PERUSAHAAN MANUFAKTUR DAN JASA

*Abhyasa Sulthan Madaharsa, Muslimin* ..... 270

ANALISIS PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING DALAM PENENTUAN HARGA POKOK PRODUKSI

*Tria Oktaviana, Suprihadi* ..... 287

STUDI KUANTITATIF PEMANFAATAN SISTEM INFORMASI KEUANGAN DAERAH DAN GOOD GOVERNANCE TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH

*Erika Yuliana Putri, Siti Sundari* ..... 299

IMPLEMENTASI PRINSIP AKUNTANSI SYARIAH UNTUK UMKM DI KOTA BATU

*Arista Fauzi Kartika Sari, Fadillah Putri, Devi Kurniawati, Verla Selvia Putri* ..... 315

MENCIPTAKAN RUANG AMAN BAGI AUDITOR DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS

*Reza Ramadhania, Satya Fauziah* ..... 331

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA LAZISMU KOTA MALANG

Dian Adiwibowo, Nikko Zein Jaya Pradana, Shooma Fikri Albaasith, Puji Handayati, Makaryanawati  
Universitas Negeri Malang  
dian.adiwibowo.2404218@students.um.ac.id

DOI: 10.32815/ristansi.v6i2.2560

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	4 Januari, 2025
Tanggal Revisi	15 April, 2025
Tanggal diterima	31 Oktober, 2025

### Keywords:

Balanced Scorecard  
LAZISMU  
Organizational Performance

### Abstract:

*This study examines the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in improving the performance of LAZISMU Malang City as a zakat management institution. Using a descriptive qualitative approach, the research analyzes data through four BSC perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth. Results show a decrease in funds in 2023 due to construction allocation, but there was a significant increase in the number of muzakki from 615 (2021) to 793 (2023). Programs were effectively implemented through three main pillars and supported by consistent human resource development. The study concludes that BSC implementation has helped LAZISMU Malang City manage the organization in a more structured and measurable way, reflected in the increasing number of muzakki and program effectiveness.*

### Kata Kunci:

Balanced Scorecard  
LAZISMU  
Kinerja Organisasi

### Abstrak:

Penelitian ini mengkaji penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang sebagai lembaga pengelola zakat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian menganalisis data melalui empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil menunjukkan penurunan dana di 2023 karena alokasi pembangunan, namun terjadi peningkatan signifikan jumlah muzakki dari 615 (2021) menjadi 793 (2023). Program-program terlaksana efektif melalui tiga pilar utama dan didukung pengembangan SDM yang konsisten. Penelitian menyimpulkan bahwa penerapan BSC telah membantu LAZISMU Kota Malang mengelola organisasi secara lebih terstruktur dan terukur, tercermin dari peningkatan jumlah muzakki dan efektivitas program.

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peningkatan kinerja organisasi menjadi hal yang krusial, terutama bagi lembaga non-profit dan sosial. LAZISMU Kota Malang, sebagai salah satu organisasi yang fokus pada pemberdayaan masyarakat dan pelayanan sosial, menghadapi tantangan untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan masyarakat, tetapi juga untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, penerapan alat manajemen yang tepat sangat diperlukan untuk membantu Lazismu dalam merumuskan strategi yang berorientasi pada hasil (Sumarta, 2021).

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah salah satu alat manajemen yang banyak digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an dan telah diterapkan secara luas di berbagai sektor, termasuk sektor publik dan non-profit. BSC menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam mengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan cara ini, BSC tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi (Andersen, t.t.).

Penerapan BSC di LAZISMU Kota Malang diharapkan dapat memberikan solusi untuk beberapa permasalahan yang dihadapi, seperti kurangnya pengukuran kinerja yang sistematis dan tidak adanya indikator yang jelas untuk mengevaluasi efektivitas program-program yang dijalankan. Dengan menggunakan BSC, LAZISMU dapat menetapkan indikator kinerja yang relevan dan terukur, yang akan membantu dalam proses pengambilan keputusan serta perencanaan strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab meliputi:

1. Bagaimana implementasi BSC dapat mempengaruhi kinerja organisasi di LAZISMU Kota Malang?
  - a. Meningkatkan penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) dengan memaksimalkan pengelolaan sumber daya keuangan.
  - b. Indikator Kinerja total dana yang dihimpun setiap tahun.

- c. Indikator Kinerja rasio pentasyarufan dana terhadap total penghimpunan.
2. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan BSC di LAZISMU Kota Malang?
  - a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi program yang dijalankan oleh LAZISMU.
  - b. Jumlah program yang berhasil diimplementasikan sesuai rencana.
  - c. Tingkat distribusi dana terhadap program yang telah ditetapkan.
3. Bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut agar penerapan BSC dapat berjalan efektif?
  - a. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung keberhasilan organisasi.
  - b. Jumlah pelatihan dan pengembangan yang diadakan untuk karyawan setiap tahun.
  - c. Tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dan manajemen.

Melalui analisis yang mendalam terhadap implementasi BSC, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang berguna bagi manajemen LAZISMU Kota Malang dan organisasi sejenis lainnya. Selain itu, penelitian ini berpotensi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen kinerja, khususnya dalam konteks organisasi non-profit di Indonesia.

Dengan latar belakang dan tujuan yang jelas, penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai panduan bagi LAZISMU Kota Malang dalam meningkatkan kinerjanya, serta memberikan inspirasi bagi lembaga lain yang ingin menerapkan pendekatan serupa. Mengingat pentingnya peran organisasi sosial dalam pembangunan masyarakat, hasil dari penelitian ini dapat menjadi langkah awal untuk menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan(Rianda, Isnaeni, dan Amri 2024)

## TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC) diakui sebagai alat yang efektif untuk evaluasi kinerja. BSC berfungsi sebagai alat ukur yang menyeimbangkan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, proses internal, pelanggan, dan aspek non-keuangan, seperti pembelajaran. Seiring perkembangannya, BSC telah berevolusi dari sekadar sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2007).

Sebagai alat manajemen strategis, BSC memastikan keberhasilan implementasi strategi organisasi, mengintegrasikan tingkat strategis dan operasional, menyediakan

pengukuran kinerja yang efektif, dan membantu menentukan apakah tujuan strategis tercapai berdasarkan indikator yang dikembangkan. Konsep BSC bersifat adaptif dan dapat diinterpretasikan serta diterapkan dengan berbagai cara oleh organisasi yang beroperasi dalam konteks berbeda (Madsen dan Stenheim, 2015).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods, yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan gambaran komprehensif tentang penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Pendekatan ini terdiri dari beberapa komponen yang saling melengkapi. Pertama, pendekatan kualitatif diterapkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di LAZISMU. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka terkait penerapan BSC. Selain itu, diskusi kelompok terfokus (focus group discussions) dilakukan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai tantangan dan keberhasilan dalam implementasi BSC.

Penelitian ini menggunakan model Miles dan Humbermen (Giftiyah dan Firmansyah 2020) yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan pada data lapangan yang diperoleh dari LAZISMU Kota Malang, kemudian dijelaskan dengan mereduksi dan meringkas dalam kalimat yang sesuai dengan topik pembahasan. Hasil dari data primer dan sekunder yang diperoleh akan diseleksi sesuai kelompok dan jenis, kemudian dijabarkan dalam kalimat kesimpulan sebagai hasil analisis yang dilakukan.

Pertama, pendekatan kualitatif diterapkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di LAZISMU. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka terkait penerapan BSC. Selain itu, diskusi kelompok terfokus (focus group discussions) dilakukan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai tantangan dan keberhasilan dalam implementasi BSC. Kedua, pendekatan kuantitatif dilakukan melalui survei yang mengumpulkan data mengenai indikator kinerja yang ditetapkan dalam perspektif BSC. Survei ini juga mencakup penilaian tingkat kepuasan donatur dan karyawan, serta pengukuran efisiensi operasional sebelum dan sesudah penerapan BSC. Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kinerja organisasi.

Selanjutnya, analisis komparatif dilakukan untuk membandingkan kinerja LAZISMU Kota Malang sebelum dan sesudah penerapan BSC dengan organisasi nirlaba lain yang juga telah menerapkan BSC. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan BSC di masing-masing organisasi.

Penelitian ini akan menggunakan beberapa pendekatan metodologis untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Pendekatan yang digunakan meliputi studi kualitatif, *mixed method*, analisis komparatif, dan studi kasus. Berikut adalah penjelasan masing-masing pendekatan:

### **Pendekatan Studi Kualitatif**

Pendekatan studi kualitatif akan digunakan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan sikap para pemangku kepentingan di Lazismu Kota Malang terkait penerapan BSC. Melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus (focus group discussions), peneliti akan mengumpulkan data tentang:

- a. Persepsi karyawan dan manajemen terhadap BSC.
- b. Tantangan yang dihadapi selama implementasi BSC.
- c. Kinerja organisasi sebelum dan sesudah penerapan BSC.

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang akan membantu dalam mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari tanggapan responden.

### **Pendekatan Mixed Method**

Pendekatan mixed method akan menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai penerapan BSC. Dalam pendekatan ini, peneliti akan melakukan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang:

- a. Indikator kinerja yang ditetapkan dalam perspektif BSC.
- b. Tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan.
- c. Efisiensi operasional sebelum dan sesudah penerapan BSC.

Data kuantitatif yang diperoleh akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kinerja organisasi setelah penerapan BSC.

## Analisis Komparatif

Analisis komparatif akan dilakukan untuk membandingkan kinerja Lazismu Kota Malang sebelum dan sesudah penerapan BSC dengan organisasi nirlaba lain yang juga telah menerapkan BSC. Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi perbedaan dalam kinerja antara Lazismu Kota Malang dan organisasi lain yang sejenis.
- b. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan BSC di masing-masing organisasi.

Dari hasil analisis ini, peneliti akan dapat menarik kesimpulan tentang efektivitas BSC dalam konteks organisasi nirlaba dan memberikan rekomendasi yang relevan.

## Studi Kasus

Studi kasus akan menjadi pendekatan utama dalam penelitian ini untuk memberikan pemahaman mendalam tentang penerapan BSC di Lazismu Kota Malang. Peneliti akan mengumpulkan data melalui:

- a. Observasi langsung terhadap proses implementasi BSC.
- b. Wawancara dengan manajemen dan staf mengenai pengalaman mereka.
- c. Analisis dokumen terkait, seperti laporan kinerja dan rencana strategis.

Melalui studi kasus ini, peneliti diharapkan dapat menggambarkan secara rinci perjalanan Lazismu dalam mengadopsi BSC, termasuk tantangan yang dihadapi dan keberhasilan yang diraih. Hasil dari studi kasus ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi lain yang mempertimbangkan penerapan BSC.

## HASIL PENELITIAN

Peneliti menyajikan hasil analisa atas informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi pada LAZISMU Kota Malang. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah kinerja LAZISMU Kota Malang dapat diukur dan apakah berpengaruh terhadap peningkatan atau mungkin penurunan atas dana yang dihimpun. Perbandingan atas peningkatan dan penurunan tersebut dapat diperoleh dari pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## Sistem Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang

Potensi perolehan zakat yang dihimpun oleh Lazismu Kota Malang pada tahun 2023 ini mengalami peningkatan. Hal ini dilakukan dengan penandatanganan kerjasama atau *Memorandum of Understanding* (MoU) antara Kantor Layanan Lazismu Rumah Sakit Islam Aisyiyah Kota Malang dengan LAZISMU Kota Malang sebagai UPZ (Unit Pengumpulan ZAKAT) dan Kantor Layanan Lazismu Rumah Sakit Ibu dan Anak Kota Malang dengan LAZISMU Kota Malang

Penerimaan dana pada LAZISMU Kota malang dibagi menjadi tiga sumber penerimaan, yaitu Zakat, Infaq Shodaqoh, dan Dana Sosial Kelembagaan Lainnya (DSKL). Sumber penerimaan dana yang paling besar terkumpul dari Infaq Shodaqoh karena sumbangan yang dikumpulkan oleh para Amil LAZISMU Kota Malang berasal dari donatur rutin bulanan dan donatur incidental. Setiap bulan pihak manajemen LAZISMU Kota Malang memberikan target terhadap *amil* untuk menambah donatur baru sehingga berpengaruh terhadap pencapaian donasi. Dibandingkan dengan zakat, karena dana zakat yang terkumpul disalurkan hanya kepada yang berhak (*mustahik*) yaitu sampai dengan 8 *asnaf*. Dana zakat disalurkan kepada delapan golongan *asnaf* yaitu kepada golongan *fakir, miskin, muallaf, fisabilillah, ibnu sabil, riqab, gharimin* dan *amil*. Untuk Dana Sosial Kelembagaan Lainnya (DSKL) atau sering disebut dana CSR Perusahaan, LAZISMU Kota Malang berperan dalam menjembatani keperluan perusahaan dalam menyalurkan dana sosialnya kepada penerima manfaat atau mustahik diwilayah perusahaan atau diluar area perusahaan.

Proses pengelolaan dana ZIS LAZISMU Kota Malang yang terkumpul akan di salurkan sesuai akad dan sesuai dengan 6 program pilar Lazismu Kota Malang yang meliputi, program ekonomi, program sosial dakwah, program kesehatan, program kebencanaan dalam negeri atau luar negeri, program lingkungan dan program pendidikan. Penyaluranya dilakukan setiap hari agar dana yang diamanahkan ke LAZISMU Kota Malang dapat segera direalisasikan, hal ini sebagai bukti bahwa LAZISMU Kota Malang menjunjung transparasi, jujur dan amanah.

Kepuasan donatur merupakan salah satu indikator penting, karena dengan puasnya donatur akan berdampak pada penambahan jumlah donatur baru LAZISMU Kota Malang. Contoh donatur yang merasa puas dengan kinerja LAZISMU secara langsung akan

menyampaikan ke teman, kerabat, sahabat untuk menjadi donatur tetap LAZISMU Kota Malang.

Hal ini dapat dibuktikan bahwa peran amil dalam mengelola dana ZIS berpengaruh terhadap kepuasan *muzakki*, karena ia akan meyakinkan *muzakki* untuk melindungi dana zakatnya dengan menawarkan layanan terbaik dan mampu mempertahankan kualitas layanan, yang juga secara perlahan akan mendorong Muzakki untuk membayar zakat di tempat tersebut.

### Kinerja *Amil* atas Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang

Sebagai pihak yang mengemban tanggungjawab atas pengelola dan penyaluran Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS), peran dan kinerja *Amil* bisa dilihat dari pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dari perspektif keuangan yang meliputi penghimpunan dan pentasyarufan dana, perspektif pelanggan yang meliputi pandangan dari pemberi dana dan penerima dana, perspektif proses internal yang meliputi efektifitas dan pencapaian program, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi bagaimana upaya para karyawan dan manajemen LAZISMU Kota Malang dalam mengembangkan program dan langkah yang diambil untuk menghadapi tantangan dimasa depan.

Berdirinya LAZISMU secara umum dimaksudkan sebagai institusi pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat mengantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesaian masalah (*problem solver*) sosial masyarakat yang terus berkembang, dan secara khusus LAZISMU Kota Malang didirikan untuk melayani masyarakat Kota Malang dalam penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) dan menyalurkan pada pihak yang berhak atas dana tersebut.

Strategi yang dilakukan LAZISMU Kota Malang dalam menghimpun dana adalah sebagai berikut:

1. Donatur Rutin, Lazismu Kota Malang memiliki hampir 3,000 donatur atau muzzaki ditahun 2024 ini, setiap bulan amil Lazismu Kota Malang mengunjungi dan bersilaturahmi ke donatur untuk mengambil zakat, infaq dan sedekah rutinan.
2. Donatur Insidental, selain pengambilan donasi rutin bulanan ada donatur yang menitipkan zakat, infaq dan sedekah sewaktu-waktu dan tidak secara rutin.

Biasanya donatur insidental ini mengamanahkan donasinya ke Lazismu Kota Malang berdasarkan program yang ditawarkan kepada donatur.

3. Transfer Perbankan, Lazismu Kota Malang memberikan kemudahan dalam penerimaan zakat, infaq dan sedekah kepada donatur dengan bekerjasama dengan perbankan melalui Virtual Account, QRIS dan transfer antar bank.
4. Corporate Social Responsibility (CSR), Lazismu Kota Malang bekerjasama dengan corporate, Instansi baik pemerintah dan swasta, BUMN untuk menjembatani penyaluran dana dari perusahaan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat di kota dan kabupaten Malang
5. Marketing Online atau Indirect Marketing, selain strategi offline yang sudah dijelaskan diatas dan dibawah, Lazismu Kota Malang juga memiliki strategi dalam pengumpulan donasi melalui marketing online. Pemanfaatan media sosial seperti Instagram, tiktok, youtube, facebook, dan website yang dimiliki Lazismu Kota Malang dipergunakan untuk memperkuat informasi tentang pengimplementasian program, penerimaan donasi dan informasi lainnya tentang Lazismu Kota Malang, penguatan media sosial dipergunakan untuk branding lembaga dan bentuk legitimasi perusahaan terhadap donatur.
6. Pembukaan Kantor Layanan Lazismu (KLL) Kota Malang disetiap kecamatan Kota Malang, Masjid, sekolah, dan Majelis-majelis dibawah Muhammadiyah. Dari perolehan yang dihimpun oleh KLL berpengaruh langsung terhadap penambahan donasi zakat infaq dan sedekah Lazismu Kota Malang.
7. Even dan Kajian Mingguan, Lazismu Kota Malang dalam pengumpulan donasi sering membuat program Even setiap sebulan sekali, even tersebut adalah kajian setiap seminggu sekaligus dengan menyebarkan kotak Donasi di jamaah, mengadakan even dengan mengajak Muzzaki untuk ikut turun langsung ke lapangan agar dapat membuka wawasan baru para muzzaki tentang masalah sosial yang terjadi.
8. Penyebaran celengan sedekah ke siswa sekolah, guru, dan wali murid. Atau pemasangan kotak donasi di UMKM binaan Laismu Kotak Malang.
9. Menggunakan strategi shopping charity dimana hasil usaha atau keuntungan yang didapat dari muzzaki 2,5% disedekahkan ke Lazismu Kota Malang.

## PEMBAHASAN

### Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada LAZISMU Kota Malang

#### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan meliputi penghimpunan dan pentasyarufan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang. Tabel 1 menjelaskan perkembangan penghimpunan dan pentasyarufan selama 3 (tiga) tahun terakhir.

**Tabel 1**  
**Perkembangan Penghimpunan dan Pentasyarufan Dana Lazismu Kota Malang**

Tahun	Penghimpunan (Rp)	Pentasyarufan (Rp)	Selisih (Rp)
2021	4.734.182.198	3.618.956.646	1.115.225.552
2022	1.953.017.655	1.844.299.117	108.718.538
2023	2.586.944.244	2.716.956.267	-130.012.023
<b>Jumlah</b>	<b>9.274.144.097</b>	<b>8.180.212.030</b>	<b>1.093.932.067</b>

*Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024*

Berdasarkan tabel 1 penghimpunan dana ZIS pada LAZISMU Kota Malang mengalami penurunan ditahun 2023 hal ini disebabkan oleh adanya pembangunan gedung Muhammadiyah Boarding School dimana dana diambilkan dari dana Infaq dan Sedekah sesuai di table penyaluran tahun 2023. Penurunan ini sebenarnya menunjukkan adanya prioritas strategis dalam penggunaan dana, di mana LAZISMU Kota Malang memutuskan untuk menginvestasikan dana yang cukup besar dalam pembangunan infrastruktur pendidikan. Meskipun hal ini menyebabkan penurunan dalam total dana yang tersedia untuk program lainnya, investasi dalam pembangunan Muhammadiyah Boarding School dapat dilihat sebagai langkah strategis untuk pengembangan pendidikan jangka panjang.

Faktor ekonomi makro dan perubahan pola donasi masyarakat juga dapat mempengaruhi penurunan dana ini. Dalam konteks yang lebih luas, situasi ekonomi dapat mempengaruhi kemampuan dan pola donasi para muzakki. Selain itu, persaingan dengan lembaga zakat lainnya dan perubahan preferensi donatur dalam menyalurkan zakat juga bisa menjadi faktor yang berkontribusi terhadap penurunan dana tersebut.

**Tabel 2**  
**Laporan Penerimaan Tahun 2021-2023**

NO	KETERANGAN	TAHUN		
		2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
1	Zakat	245.908.000	432.593.461	574.782.397
2	Infak dan Sedekah	4.026.789.198	1.297.114.194	1.759.561.847
3	Dana Sosial Kelembagaan Lainnya	461.485.000	223.310.000	252.600.000
<b>TOTAL</b>		<b>4.734.182.198</b>	<b>1.953.017.655</b>	<b>2.586.944.244</b>

*Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024*

**Tabel 3**  
**Laporan Pentasyarufan Tahun 2021-2023**

NO	KETERANGAN	TAHUN		
		2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
1	Zakat	232.356.750	927.217.521	573.365.962
2	Infak dan Sedekah	2.756.357.007	207.399.471	1.899.840.305
3	Dana Sosial Kelembagaan Lainnya	630.242.889	709.682.125	243.750.000
<b>TOTAL</b>		<b>3.618.956.646</b>	<b>1.844.299.117</b>	<b>2.716.956.267</b>

*Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024*

### **Perspektif Pelanggan**

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan kepada kepuasan donatur, kepuasan donatur ditandai dengan peningkatan jumlah donatur baru dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023. Jumlah Muzzaki ditahun 2021 sebanyak 1,532 muzzaki tumbuh menjadi 1,635 ditahun 2022 muzakki dan meningkat pesat menjadi 2,105 ditahun 2023. Kenaikan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Pelaporan dana yang diamanahkan ke Lazismu terimplementasi dengan baik dengan ditunjukkan penyampain laporan bulanan ke setiap muzzaki.
2. Dana yang disalurkan sesuai dengan akadnya dan distribusikan secara tepat ke penerima manfaat.
3. Lazismu Kota Malang setiap bulan sekali mengundang muzzaki untuk kajian bulanan dan *rilah* bersama-sama sebagai bentuk merawat donatur dan membangun *trust*.
4. Program yang dibuat oleh Lazismu dibuat sesuai keinginan donatur seperti wakaf air, sumur bor, pembangunan masjid dan panti asuhan, santunan anak yatim, peduli guru, beasiswa dan lain-lain.

**Tabel 4**  
**Data Umum Lazismu Kota Malang**

KETERANGAN	TAHUN		
	2021	2022	2023
Jumlah Muzzaki	615	702	793
Jumlah Mustahik	609	632	631
Jumlah Karyawan	8	8	9

*Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024*

### **Perspektif Proses Internal**

Meninjau program-program yang dimiliki oleh LAZISMU Kota Malang dalam mendistribusikan dan pendayagunaan dana terutama mengacu pada tiga pilar utama, yaitu 1) pilar pendidikan dan kesehatan, 2) pilar ekonomi, dan 3) pilar dakwah sosial dan kemanusiaan. Menilai efektifitas dan tingkat konsistensi program yang sudah dijalankan sesuai dengan tujuan pada saat perencanaan sehingga LAZISMU Kota Malang dapat dianggap efektif dan mampu memenuhi kepentingan pengurus, *muzakki*, *mustahik* dan masyarakat.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Konsep ini didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia untuk menghadapi perkembangan dan perubahan di masa depan. Kualifikasi ini didasarkan pada kepuasan karyawan terhadap organisasi lembaga di bidang berikut: perencanaan kerja, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi. Jumlah karyawan pada LAZISMU Kota Malang adalah 11 orang. Dengan jumlah pegawai yang ada di LAZISMU Kota Malang ini menjadikan organisasi tersebut dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan wawancara dan penelitian di LAZISMU Kota Malang menunjukkan bahwa pegawai merasa dilibatkan dalam keputusan LAZISMU Kota Malang, mereka bekerja sama dengan baik dengan pimpinan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Tujuan dan program perkembangan mencakup aspek yang lebih luas, yaitu meningkatkan kemampuan seseorang untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa perencanaan atau sudah direncanakan. Dalam konteks ini, LAZISMU Kota Malang menyelenggarakan pertemuan minggu-an untuk membuka forum bertukar pemikiran dan motivasi dari masing-masing anggota, selain itu juga menyelenggarakan

RAKER (rapat kerja) tahunan untuk mempersiapkan dan mengembangkan program kerja ke depannya.

### **Tantangan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Balanced Scorecard Di Lazismu Kota Malang**

Penerapan balanced scorecard di Lazismu Kota Malang memiliki tantangan karena penerapan balanced scorecard adalah hal yang baru di Lazismu Kota Malang. Adapun tantangan yang dilihat oleh peneliti selama melakukan penelitian di Lazismu Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Kekurangan Sumber Daya Manusia (Amil).
2. SOP dan Pedoman Lazismu Kota Malang belum ditetapkan.
3. Kurangnya kedisiplinan dalam bekerja.
4. Kurang Fasilitas dan prasarana di Lazismu Kota Malang.
5. Data donatur belum termaintenance dengan baik.
6. Data penerima manfaat belum menjangkau semua daerah Kota Malang.

### **Cara Mengatasi Tantangan Dalam Penerapan Balanced Scorecard di Lazismu Kota Malang**

Dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti mengenai tantangan dalam penerapan balanced scorecard yang dihadapi Lazismu Kota Malang, peneliti memberikan evaluasi dan masukan kepada manajemen Lazismu Kota Malang dalam mengatasi tantangan penerapan balanced scorecard sebagai perubahan yang lebih baik. Masukan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penambahan sumber daya Amil yang profesional dan kompeten.
2. Penguatan dan upgrading kapasitas staf Amil Lazismu Kota Malang.
3. Memberikan reward terhadap Amil yang berprestasi.
4. Peningkatan komunikasi yang baik dengan mengadakan gathering dan pertemuan secara rutin antara manajemen dengan badan eksekutif.
5. Penguatan strategi organisasi dengan membahas di setiap morning briefing.
6. Melakukan evaluasi kepada Amil Lazismu Kota Malang secara berkala.
7. Gathering dengan donatur setiap sebulan sekali untuk menumbuhkan kepercayaan donatur terhadap Lazismu Kota Malang.

### **KESIMPULAN**

Penerapan *Balance Scorecard* di LAZISMU Kota Malang telah membantu organisasi dalam mengukur dan meningkatkan kinerjanya melalui empat perspektif utama. Dari

perspektif keuangan, meskipun terjadi penurunan dana di tahun 2023 karena adanya pembangunan Muhammadiyah Boarding School, hal ini menunjukkan komitmen organisasi dalam pengembangan infrastruktur pendidikan jangka panjang.

Dari perspektif pelanggan, LAZISMU Kota Malang menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam jumlah muzakki, dari 615 muzakki di tahun 2021 menjadi 793 muzakki di tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan kepercayaan masyarakat yang semakin tinggi terhadap pengelolaan dana ZIS oleh LAZISMU Kota Malang, yang didukung oleh transparansi pelaporan dan ketepatan penyaluran dana sesuai akadnya.

Dalam perspektif proses internal, LAZISMU Kota Malang telah berhasil mengimplementasikan berbagai program yang efektif melalui tiga pilar utama: pendidikan dan kesehatan, ekonomi, serta dakwah sosial dan kemanusiaan. Strategi penghimpunan dana yang beragam, mulai dari payroll ZIS hingga penggunaan teknologi QR Code, menunjukkan adaptasi organisasi terhadap perkembangan zaman.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, LAZISMU Kota Malang telah menunjukkan komitmen dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pertemuan mingguan dan rapat kerja tahunan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan staf menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, penerapan Balance Scorecard telah membantu LAZISMU Kota Malang dalam mengelola dan mengembangkan organisasinya secara lebih terstruktur dan terukur. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, seperti fluktuasi dana, kebutuhan adaptasi terhadap perubahan dan tantangan lain yang peneliti sampaikan di atas, LAZISMU Kota Malang telah menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat dalam pengelolaan dana ZIS.

## REFERENSI

Abbas, Dirvi Surya, Tubagus Ismail, Muhamad Taqi, dan Helmi Yazid. 2022. "The Implementation Of A Management Audit On Hr Recruitment To Assess The Effectiveness Of Employee Performance." *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer* 14 (2). <https://doi.org/10.23969/jrak.v14i2.5941>.

Andersen, Arthur. t.t. "The Future of the Balanced Scorecard: An Interview with Prof."

Fitriyah, Nurul, Rudy Haryanto, dan Zainal Abidin. 2024. "Zakat Distribution Concept at LAZISMU Pamekasan and Its Relevance to Umar Bin Khattabs Zakat Distribution." *AI*

*Iqtishadiyah Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah* 9 (2): 34. <https://doi.org/10.31602/iqt.v9i2.12745>.

Giftiyah, Mariatul, dan Arif Firmansyah. 2020. "The Use Of Animated Film Media Can Improve Learning Outcomes Of Grade IV SDN 1 Tanantovea In Elementary Social Studies Subjects." *Education Journal* 1 (1).

Haniffah, Noor Leena, Mohammed Sharaf Shaiban, dan Pervaiz Ahmed. 2023. "Development and validation of a performance measurement system based on Islamic principles." *Heliyon* 9 (5): e16095. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16095>.

Hourneaux, F., Gabriel, M. L. da S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*, 25(4), 413-429. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-160.

KHADIJAH, Si AFIF, Mufti. Analysis of amil zakat institution performance using the balanced scorecard method (Case study in BAZNAS Sragen). *Jurnal BAABUAL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 2019, 3.2.ti;

Lazismu Kota Malang. (2020). \*Laporan tahunan 2021\*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2021.pdf>

Lazismu Kota Malang. (2021). \*Laporan tahunan 2021\*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2021.pdf>

Lazismu Kota Malang. (2022). \*Laporan tahunan 2022\*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2022.pdf>

Madsen, D. Ø., & Stenheim, P. N. (2015). The Balanced Scorecard—A review of the literature and its implications for future research. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 107-134.

Muhammadiyah. (2017). *Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang LAZISMU*. Nomor: 01/PED/I.0/B/2017.

NINGTYAS, Dwi Wahyu; NABAWY, Nuhan; BAHUSAYEKTI, Krisna. Implementasi Balance Scorecard dalam Menciptakan Pengelolaan Dana yang Good Organization Governance Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungangung. *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)*, 2024, 4.2: 133-148.

NIRMARUM, Denta; EFENDI, Mansur. Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Al-Hakim: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Studi Syariah, Hukum dan Filantropi*, 2024, 185-198.

Nurul Komariyah, Ahmad Makhtum. 2023. "Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana Zis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)." *Islamic Banking and Finance*.

Park, J.-Y., Min, J. U., & Park, J. S. (2011). Analysis of causal relationship between supply chain security and its performance using balanced scorecard model. *Journal of*

*International Logistics and Trade, 9(2), 99-118.*  
<https://doi.org/10.24006/jilt.2011.9.2.99>

Rianda, Zalfa, Nurida Isnaeni, dan Ary Dean Amri. 2024. "Analisis Penyaluran Dana Zakat Terhadap Kesejahteraan Mustahik Menggunakan Metode CIBEST (Center For Islamic Business And Economic Studies) (Studi kasus BAZNAS Kota Jambi)." *JOURNAL OF SHARIA ECONOMICS* 6 (1): 1–20. <https://doi.org/10.35896/jse.v6i1.782>.

SYAMSUADI, Amir, et al. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan. *Al-Amwal*, 2024, 13.1: 89-108.

Sumarta, Haidar. 2021. "Hibah Usaha Produktif Kreatif Dana Baznas Studi Kasus Desa Jatisura Kecamatan Cikedung Kabupaten Indramayu" 3 (Januari). <https://doi.org/10.55656/tjmes.v3i1.29>.

Zakariya, Mukhamad. 2016. "Strategi Peningkatan Kinerja Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Nganjuk" 1.

## EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BUMDES B KABUPATEN MAGETAN SEBAGAI UPAYA MENGHINDARI KECURANGAN

Nika Kartika Sari, Supri Wahyudi Utomo, Elana Era Yusdita

Universitas PGRI Madiun  
[elaradita@unipma.ac.id](mailto:elaradita@unipma.ac.id)

DOI: [10.32815/ristansi.v6i2.2627](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2627)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	9 Maret, 2025
Tanggal Revisi	1 Juli, 2025
Tanggal diterima	31 Oktober, 2025

### Keywords:

*Internal Control System, Village-Owned Enterprises, Fraud*

### Abstract:

*This study was conducted with the aim of evaluating the internal control system that has been implemented in BUMDes B, Magetan Regency. In this research, the researcher used a qualitative descriptive method. The results of this study, based on the COSO framework, indicate that: (1) there is no organizational structure, resulting in an unclear separation of duties and authorities; (2) a risk assessment has been carried out for the livestock business unit during the current year, but no risk assessment has been conducted for the online payment business unit; (3) there is no activity control in the online payment business unit; (4) there is no clear information and communication system in the online payment business unit; (5) there is no monitoring activity in the online payment business unit. Based on these weaknesses, several improvements are needed, such as establishing a new organizational structure and clarifying the division of main tasks in each section; creating new policies that clarify transaction flows and facilitate the preparation of financial reports; communicating information regarding the new policies and building effective communication; and supervising each business unit to minimize the occurrence of fraud.*

### Kata Kunci:

Sistem Pengendalian Internal, Badan Usaha Milik Desa, Kecurangan

### Abstrak:

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan evaluasi atas sistem pengendalian internal yang selama ini diterapkan di BUMDes B Kabupaten Magetan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini berdasarkan COSO yang menunjukkan bahwa 1) tidak terdapat struktur organisasi sehingga tidak terdapat pemisahan tugas dan wewenang yang jelas tepat; 2) sudah terdapat penilaian resiko pada unit usaha peternakan selama tahun berjalan dan belum ada penilaian resiko untuk unit usaha pembayaran online untuk tahun berjalan; 3) tidak terdapat pengendalian aktivitas pada unit usaha pembayaran online; 4) tidak terdapat informasi dan komunikasi yang jelas pada unit usaha pembayaran online; 5) tidak terdapat

pemantauan pada unit usaha pembayaran online. Berdasarkan kelemahan tersebut perlu dilakukan perbaikan seperti pembentukan struktur organisasi yang baru dan memperjelas pembagian tugas pokok pada masing-masing bagian; membentuk kebijakan baru yang memperjelas alur transaksi dan mempermudah dalam pembuatan laporan keuangan; menyampaikan informasi mengenai kebijakan yang baru dan membangun komunikasi yang efektif; dan melakukan pengawasan pada setiap unit usaha sehingga meminimalisir terjadinya kecurangan.

---

## PENDAHULUAN

Salah satu aspek terpenting dalam pembangunan daerah adalah aspek ekonomi. Pembangunan daerah atau wilayah yang besar harus dimulai dengan memperbaiki bagian terkecil dari daerah tersebut. Bagian terkecil disini yang dimaksudkan adalah desa atau perdesaan. Pembangunan pedesaan memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan kesejahteraaan dari masyarakat desa. Tujuan tersebut sejalan dengan salah satu dari 17 Tujuan Pembangunan (SDGs) pada tahun 2015. Tujuan dari upaya ini utamanya adalah mengurangi jumlah penduduk miskin sesuai standar nasional seminimal mungkin. Kemiskinan merupakan salah satu masalah dalam paradigma pembangunan ekonomi (A. A. Wibowo & Alfarisy, 2020). Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 78 ayat 1 dikatakan bahwa terdapat empat aspek utama yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, empat aspek tersebut antara lain: 1) Pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat desa; 2) Membangun sarana dan prasarana desa; 3) Membangun potensi ekonomi lokal; 4) Memanfaatkan potensi dan sumberdaya alam lingkungan. Demi memperbaiki perekonomian masyarakat di pedesaan, pemerintah mengupayakan adanya program yang dapat membantu masyarakat pedesaan dalam upaya perbaikan perekonomian dan membantu masyarakat memperoleh pekerjaan serta membuka peluang usaha bagi masyarakat. Berdasarkan hal tersebut pemerintahan memberikan kewenangan pada desa untuk membentuk sebuah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes merupakan sebuah lembaga atau badan usaha perekonomian yang berbadan hukum, didirikan dan dimiliki oleh desa serta dikelola secara mandiri dan profesional dengan modal yang berasal dari kekayaan milik desa yang dipisahkan (Dewi, 2014).

Pengelolaan BUMDes tidak bisa lepas dari sistem pengendalian internal untuk menjaga keberlangsungan operasionalnya. Sistem pengendalian internal merupakan hal yang pertama dan utama dalam lembaga, baik lembaga yang berorientasi pada penghasilan maupun tidak. Sistem Pengendalian Internal (SPI) merupakan kebijakan khusus yang digunakan oleh lembaga untuk memberikan patokan yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan (Mokoginta et al., 2017). Lembaga yang tidak memiliki sistem pengendalian internal yang cukup memadai terdapat kemungkinan tidak dipercaya oleh pihak yang memiliki kepentingan dengan lembaga tersebut (Maruta, 2016). Sistem pengendalian internal yang disebut sebagai kerangka kerja disusun oleh manajemen serta dewan komisaris lalu dijalankan oleh seluruh staf dalam sebuah organisasi dengan maksud memberikan keyakinan yang memadai untuk mencapai tujuan perusahaan (Hanifah et al., 2023)

BUMDes B yang berada di Kabupaten Magetan merupakan salah satu BUMDes yang bergerak di bidang unit usaha diesel yang digunakan untuk pengairan sawah masyarakat, unit usaha peternak sapi dan kambing, dan layanan pembayaran online untuk pembayaran listrik PLN, pembayaran air PDAM, pembayaran pajak kendaraan, pembayaran BPJS dan lain-lain. Unit usaha diesel sekarang sedang vakum karena penduduk banyak beralih ke pengairan melalui sumur bor. Penyertaan modal BUMDes yang berikan pemerintah desa pada BUMDes B tercatat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Penyertaan Modal dari Pihak Pemerintah Desa**

Tahun	Modal
2021 sebagai modal awal	Rp 75.000.000
2022 penambahan modal dari DD	Rp 15.000.000
2023 penambahan modal dari DD	Rp 20.000.000
2024 penambahan modal dari DD	Rp 25.000.000

*Sumber: Pencatatan Bendahara Berdasarkan Dana Desa, 2024*

Penyertaan modal yang diberikan oleh pemerintah desa berasal dari Anggaran Dana Desa yang sudah diplotkan oleh pemerintah desa. Setelah dilakukan pengeplotan rencana anggaran dana desa, pemerintah desa mengadakan musyawarah desa dengan seluruh elemen masyarakat termasuk pengelola BUMDes B dan menyampaikan terkait rencana anggaran anggaran dana desa yang telah diajukan lalu selanjutnya kepala desa meminta masing masing bagian menyusun anggaran yang akan diajukan untuk mencairkan anggaran tersebut. Pemberian modal yang diberikan oleh pemerintah desa untuk

BUMDes B terdapat kenaikan setiap tahunnya, kenaikan ini didasarkan pada kemampuan pihak pemerintah desa untuk memberikan penyertaan modal. Modal yang telah dikeluarkan oleh pemerintah desa dari Anggaran Dana Desa untuk pendirian BUMDes, diharapkan dapat berkembang sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Seperti halnya pada BUMDes Tirta Mandiri, Desa Ponggok Kabupaten Klaten, ditemui bahwa dengan adanya BUMDes berhasil meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa yang dibuktikan dengan adanya bantuan BPJS untuk masyarakat yang membutuhkan, pembangunan infrastruktur jalan desa, program satu rumah satu jamban, hingga program satu KK satu sarjana (Arindhawati & Utami, 2020).

Penentuan unit usaha yang dilakukan oleh BUMDes B disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa. Dengan jumlah penduduk yang tidak terlalu padat dan sebagian besar wilayahnya terdiri atas sawah dan perkebunan. Sehingga kebanyakan mata pencaharian penduduk yakni sebagai petani dengan prosentase 42,9%; 25,0% sebagai buruh tani; 21,4% belum memiliki pekerjaan; 7,1% sebagai pelajar/mahasiswa; dan 3,6% sebagai Tentara Nasional Indonesia. Berdasarkan pemaparan kepala desa saat dilakukan wawancara, tingkat kemiskinan masyarakat Desa yakni menengah ke bawah dengan indikator 42,9% dan 25,0% masyarakat memiliki mata pencaharian sebagai petani dan buruh tani sehingga tidak memiliki penghasilan tetap perbulan. Dengan kondisi tersebut pengelola berinisiatif mendirikan unit usaha diesel yang digunakan untuk pengairan sawah masyarakat. Namun karena terdapat keterbatasan operator dan banyak masyarakat yang memilih beralih ke sumur bor sehingga saat ini unit usaha tersebut sudah tidak berjalan. Selain itu terdapat unit usaha peternak sapi dan kambing dengan jumlah 12 orang peternak kambing dan 2 orang peternak sapi, dimana kedepannya akan diubah menjadi peternak kambing semua. Tak hanya itu masih terdapat satu unit usaha yakni layanan pembayaran online untuk pembayaran listrik PLN, pembayaran air PDAM, pembayaran pajak kendaraan, pembayaran BPJS dan lain-lain. Unit usaha pembayaran online ini bekerjasama dengan Bank Jatim menggunakan aplikasi "Laku Pandai".

Pada tahun 2023 terdapat permasalahan pada unit usaha pembayaran online atau PPOB yang menyebabkan terjadi kegaduhan di lingkungan masyarakat Desa. Permasalahan terjadi antara pihak operator pembayaran online atau PPOB dengan seorang masyarakat setempat. Permasalahan ini bermula dari pembayaran salah satu penduduk desa yang tidak terproses pada sistem sehingga tetap memperoleh tagihan walaupun sudah dilakukan transaksi oleh operator. Hal tersebut menyebabkan

terjadinya kegaduhan dan menurunkan kepercayaan masyarakat kepada pihak BUMDes. Sejak adanya permasalahan tersebut hingga peneliti mengajukan perizinan untuk melakukan penelitian, belum ada perubahan kebijakan atau perilaku terkait kebijakan yang menimbulkan permasalahan tersebut. Berdasarkan hasil observasi tersebut perlu adanya evaluasi dan perbaikan Sistem Pengendalian Internal dalam unit usaha pembayaran online, misalnya belum adanya SOP yang jelas untuk pencegahan dan penanganan transaksi gagal bayar dan siapa yang harus bertanggungjawab. Penelitian ini penting untuk dilakukan sebab Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan dalam sebuah organisasi, lembaga, atau perusahaan sangat mempengaruhi jalannya sebuah organisasi, lembaga, atau perusahaan. Menurut Aprillianto et al (2022). BUMDes yang memiliki tata kelola yang baik adalah memiliki akuntabilitas serta pelaporan transaksi keuangan. Dengan adanya permasalahan tersebut sehingga perlu dilakukan evaluasi pada sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh pengurus BUMDes B.

Alpriliana et al (2023) melakukan penelitian terkait Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Kas Badan Usaha Milik Desa Café Sawah Pujon. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Sistem pengendalian internal yang dijalankan pada BUMDes Pujon Kidul, Malang belum berjalan secara efektif sebab masih banyak kekurangan yang ditemukan seperti belum adanya pembagian tugas yang jelas sehingga tidak ada pemisahan wewenang, prosedur pencatatan yang belum terstruktur, tidak terdapat dokumen tercetak maupun bukti transaksi sehingga dengan penemuan tersebut dalam kegiatan operasional sehari-hari sangat rentan dengan tindak kecurangan. Sehingga perlu adanya perbaikan dalam sistem pengendalian internalnya.

Selain itu, Sudariani & Yudantara (2021) melakukan penelitian terkait kompetensi pengelola, keefektifan pengendalian internal dan kesesuaian kompensasi terhadap dalam kaitannya dengan kecurangan akuntansi dalam pengelolaan dana BUMDes. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa di temukan 3 faktor utama yang menyebabkan adanya kecenderungan kecurangan pada pengelolaan dana BUMDes Kabupaten Buleleng. Ketiga faktor tersebut antara lain kompetensi pengelola yang tidak maksimal, pengendalian internal yang kurang efektif, dan sistem kompensasi yang dirasa kurang optimal. Sehingga perlu diadakan peningkatan kompetensi pengelola, perlu dilakukan pengawasan serta perbaikan pada sistem pengendalian internal, serta perlu adanya peningkatan produktivitas untuk mencapai kompensasi yang sesuai dengan kinerja.

Pada penelitian sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian terkait penerapan sistem pengendalian internal pada unit usaha pembayaran online. Sehingga karena peneliti tertarik dengan pembahasan tersebut, Keterbaruan pada penelitian ini yaitu terkait penerapan sistem pengendalian internal pada unit usaha pembayaran online BUMDes B Desa Tambakrejo. Selain itu objek penelitian yang dipilih oleh peneliti juga belum pernah digunakan sebagai objek penelitian pada penelitian lain.

Berdasarkan latar belakang tersebut, melihat adanya sistem pengendalian internal yang tidak efektif tersebut, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah Bagaimana penerapan sistem pengendalian internal pada unit usaha pada BUMDes B; serta bagaimana perbaikan atas kelemahan sistem pengendalian internal pada BUMDes B. Tujuan dari penelitian ini yaitu melakukan evaluasi serta perbaikan terkait sistem pengendalian yang dijalankan pada BUMDes B Kabupaten Magetan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Sistem pengendalian internal**

Suatu organisasi membutuhkan sistem pengendalian internal yang digunakan sebagai ukuran untuk mengawasi, mengarahkan jalannya sebuah organisasi. Pengendalian internal sering disebut sebagai proses dipengaruhi oleh sumber daya manusia manusia dan sistem teknologi informasi yang dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Hanel, 2013). Sistem pengendalian internal mencakup struktur organisasi, teknik, serta ukuran yang disusun sebagai upaya dalam melindungi aset perusahaan, meningkatkan efisiensi serta mendorong pematuhan kebijakan manajemen perusahaan (Mulyadi, 2016).

*Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* menyatakan bahwa sistem pengendalian internal disusun untuk mencapai tiga tujuan yakni: 1) efektifitas dan efisiensi operasi; 2) keandalan laporan keuangan; 3) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. *COSO* menyebutkan terdapat lima komponen dalam sistem pengendalian internal, kelima komponen tersebut antara lain:

#### **a. Lingkungan pengendalian**

Pengendalian internal yang baik tidak akan lepas kaitannya dengan lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian terdiri atas proses, struktur, dan seperangkat

standar yang dijadikan sebagai landasan untuk keberlangsungan pengendalian internal dalam sebuah organisasi (Sa lam et al., 2017).

b. Penaksiran resiko

Pada bagian penaksiran resiko ini, bagian manajemen harus melakukan analisis atau mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang terkait dengan resiko bisnis yang akan dijalankan (Martini, 2019).

c. Pengendalian aktivitas

Pada proses pengendalian aktivitas ini manajemen dan jajaran lainnya diharuskan untuk merancang kebijakan ataupun prosedur yang akan digunakan untuk meminimalisir terjadinya kecurangan. Tak hanya itu, manajemen juga harus menyusun prosedur yang seefektif mungkin sehingga dapat memudahkan dalam proses operasionalnya (Martini, 2019).

d. Informasi dan komunikasi

Informasi dan komunikasi mencakup identifikasi, pengumpulan, dan pertukaran informasi dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan orang memenuhi tugas mereka (Martini, 2019).

e. Pemantauan

Sistem pengendalian internal perusahaan harus dilakukan pemantauan secara berkala. Pemantauan yang efektif dicapai melalui pemantauan terus menerus, pemantauan kegiatan sehari-hari, evaluasi berkala, dan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi kelemahan, selanjutnya temuan dievaluasi, ditanggapi, dan diterapkan sesuai dengan hasil (Martini, 2019).

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Umumnya Badan Usaha Milik Desa atau yang biasa disebut BUMDes adalah badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh desa. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, 2021 dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Diluar itu logika dasar pendirian BUMDes sejatinya didasarkan pada

kepentingan dan kebutuhan masyarakat serta mengembangkan potensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Ridlwan, 2015).

BUMDes disebut sebagai lembaga ekonomi lokal Pada dasarnya, lembaga ekonomi lokal mengawasi sumber daya dan berusaha untuk meningkatkan potensi desa untuk mendukung pembangunan desa. Sebagai lembaga ekonomi rakyat, BUMDes mengutamakan pelayanan distribusi barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengelolaan BUMDes didasarkan pada enam prinsip utama, antara lain kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan sustainable (Sujarweni, 2019a). Apabila seluruh prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes sudah diterapkan secara baik dan maksimal akan terjalin kerjasama yang baik antara pengelola dan menghasilkan informasi akuntansi yang baik untuk menjadi bahan laporan kepada pihak pengawas maupun pihak ketiga untuk menarik investor.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang seluas-luasnya tentang objek penelitian pada waktu tertentu dengan kondisi tertentu sehingga dapat memberikan gambaran yang mendalam (Zellatifanny & Mudjiyanto, 2018). Penelitian ini dilakukan di BUMDes B Kabupaten Magetan yang dilaksanakan sejak bulan Januari hingga Juni 2024. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi dan wawancara serta dokumentasi yang berkaitan dengan sistem pengendalian internal BUMDes dan kegiatan operasional BUMDes. Proses observasi yang dilakukan yakni dengan meneliti dan mengamati kegiatan operasional dan kebijakan serta bagaimana sistem pengendalian internal yang selama ini diterapkan pada BUMDes B. Informan dalam penelitian ini adalah kepala desa, direktur utama bendahara dan operator sistem unit usaha pembayaran online. Pemilihan informan tersebut berdasarkan beliau sebagai pihak-pihak pembentuk dan pelaksana kebijakan yang memiliki kaitan erat dengan sistem pengendalian internal BUMDes B. Dalam penelitian ini dokumentasi yang diambil adalah bukti transaksi serta catatan yang dimiliki oleh lembaga Badan Usaha Milik desa atau BUMDes B. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode triangulasi sumber dan teknik. Penelitian ini menggunakan komponen sistem pengendalian COSO sebagai indikator yang dijadikan acuan dalam menyusun pertanyaan untuk wawancara dan aspek yang diperhatikan dalam observasi.

## HASIL PENELITIAN

### Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pada BUMDes Barokah

Proses pengambilan data dilakukan di Balai Desa Desa T, Kabupaten Magetan. Pemilihan lokasi ini disebabkan BUMDes B tidak memiliki kantor atau lokasi tersendiri yang digunakan untuk kegiatan operasional sehari-hari. Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan, peneliti memperoleh hasil penerapan sistem pengendalian insternal pada BUMDes Barokah ada pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada BUMDes Barokah**

No	Indikator	Uraian	Hasil
1	Lingkungan pengendalian	Adanya struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Tidak terdapat struktur organisasi yang ditampilkan.</li><li>b. Dalam SK hanya terdapat penanggung jawab, direktur utama, sekretaris, dan bendahara. Tidak terdapat penanggung jawab tersendiri untuk masing masing unit usaha.</li><li>c. Implementasi tugas dan wewenang tidak sesuai dengan pembagiannya.</li><li>d. Banyak masyarakat yang belum mengetahui kepengelolaan BUMDes Barokah.</li></ul>
2	Penilaian resiko	Adanya penilaian resiko terhadap penentuan unit usaha	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Sudah dilakukan penilaian risiko untuk masing masing unit usaha.</li><li>b. Penilaian risiko didasarkan pada kondisi terkini dan kebutuhan masyarakat.</li></ul>
3	Pengendalian aktivitas	Adanya prosedur transaksi yang telah ditentukan	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Pada unit usaha peternakan hewan sudah terdapat prosedur pengendalian aktivitas yang efektif.</li><li>b. Pada unit usaha pembayaran online tidak terdapat kebijakan yang efektif</li><li>c. Pada unit usaha pembayaran online Sudah terdapat prosedur transaksi namun pihak operator tidak menghendaki untuk cetak bukti transaksi karena bukti transaksi dirasa tidak diperlukan.</li></ul>
4	Informasi dan komunikasi	Kebijakan yang telah disusun tersampaikan dan terlaksana dengan baik oleh seluruh karyawan	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Untuk unit usaha peternakan, setiap informasi sudah disampaikan baik secara lisan dan kebijakan tertulis yang dimuat dalam perjanjian kerjasama dan surat pernyataan yang ditandatangani oleh masing masing peternak.</li></ul>

No	Indikator	Uraian	Hasil
			<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Pada unit usaha pembayaran online hanya ada kebijakan bahwa operator diwajibkan membuat laporan tahunan yang akan digunakan bendahara dalam menyusun laporan tahunan.</li> <li>c. Sisi baiknya operator memiliki inisiatif untuk membuat laporan harian dan menyetorkan uang cash setiap hari tertentu.</li> </ul>
5	Pemantauan	Adanya sistem pengawasan yang dilakukan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengawasan dilakukan oleh bagian pengawas dan kepala desa.</li> <li>b. Pengawasan yang dilakukan pengawas adalah mengunjungi rumah peternak untuk mengecek keberadaan dan kondisi hewan ternak.</li> <li>c. Pengawasan yang dilakukan kepala desa berdasarkan laporan akhir tahun yang di susun oleh bendahara.</li> <li>d. Tidak terdapat pengawasan pada unit usaha pembayaran online</li> </ul>

*Sumber: Hasil penelitian, 2024*

Temuan-temuan tersebut diperkuat dengan pernyataan para narasumber pada saat dilakukan wawancara. Narasumber tersebut antara lain kepala desa; direktur utama; bendahara; dan operator aplikasi pembayaran online “Laku Pandai”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut ditemui bahwa tidak terdapat struktur organisasi secara terperinci yang dapat menjelaskan jobdesk dari masing masing bagian dan terdapat unsur lain yang tidak tercatat dalam struktur organisasi tapi memiliki bagian penting di dalam kepengelolaan BUMDes Barokah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan direktur utama saat wawancara sebagai berikut:

*“Susunan struktur organisasi hanya terdiri atas direktur utama, bendahara, sekretaris dan pengawas. Mbak D selaku operator unit usaha pembayaran online tidak tercantum dalam struktur organisasi tapi perannya penting dalam keberlangsungan unit usaha pembayaran online selaku operator.” (WC.B1)*

Kutipan wawancara tersebut menunjukan tidak adanya struktur organisasi dalam kelembagaan BUMDes Barokah Desa Tambakrejo. Di luar itu para pengelola tetap melakukan penilaian risiko dalam menentukan unit usaha yang dijalankan pada BUMDes Barokah. Penentuan resiko tersebut dilakukan oleh para pengelola, pihak pemerintah

desa, kepala desa seperti yang disampaikan oleh direktur utama dalam wawancara sebagai berikut:

*“Pihak pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan untuk unit usaha yang dijalankan yakni kepala desa, pemerintah desa, dan pengelola BUMDes Barokah yang terdiri atas direktur utama, bendahara, dan sekretaris serta pengawas.”* (WC.B5)

Selain melakukan penilaian risiko untuk penentuan unit usaha, pengendalian aktivitas juga menjadi point point penting dalam sistem pengendalian internal. Namun dalam pengendalian aktivitas, unit usaha pembayaran online kurang mendapatkan perhatian oleh pengelola BUMDes Barokah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan operator sistem pembayaran online pada saat wawancara sebagai berikut:

*“Tidak terdapat kebijakan yang disampaikan oleh pihak direktur, operator hanya diminta untuk membuat laporan akhir tahun. Namun operator memiliki inisiatif untuk membuat laporan harian sesuai tanggal transaksi untuk mempermudah dalam membuat laporan laba rugi di akhir tahun.”* (WC.D7)

Hal itu diperkuat dengan pernyataan direktur utama yang menyerahkan sepenuhnya kepada operator sehingga unsur informasi dan komunikasi kurang maksimal. Hasil ini dikutip peneliti berdasarkan hasil wawancara bersama direktur utama sebagai berikut:

*“Intinya sistem penyimpanan maupun kebijakan yang ada pada unit usaha pembayaran online di serahkan sepenuhnya pada operator.”* (WC.B15)

Lebih lanjut lagi proses pengawasan yang dilakukan untuk unit usaha pembayaran online hanya melalui laporan akhir tahun yang disusun dari operator saja, sehingga tidak terdapat pengawasan lebih ketat baik dari bendahara, direktur utama, maupun pengawas. Hal tersebut peneliti peroleh datanya ketika melakukan wawancara bendahara dan kutipannya sebagai berikut:

*“Pengawasan peternakan dilimpahkan sepenuhnya pada bagian pengawas. Untuk laku pandai atau pembayaran pihak bendahara tidak melakukan pengawasan labih hanya melalui laporan tersebut.”* (WC.C18)

Selain diperkuat dengan wawancara yang dilakukan dengan para narasumber. Temuan-temuan dalam penelitian ini diperkuat juga dengan bukti dokumentasi yang diperoleh peneliti.

### **Perbaikan Sistem Pengendalian Internal Pada BUMDes B**

Pada sistem pengendalian internal yang sudah dijalankan oleh BUMDes B Desa Tambakrejo terdapat beberapa sistem yang tidak efektif seperti yang sudah diuraikan di atas. Dengan demikian perlu adanya perbaikan atas sistem pengendalian internal tersebut. Berikut beberapa perbaikan yang perlu dilakukan pembentukan struktur organisasi, pemisahan tugas dan wewenang, pembentukan alur transaksi yang baru dan memperkuat sistem pengamanan.

## **PEMBAHASAN**

### **Lingkungan Pengendalian**

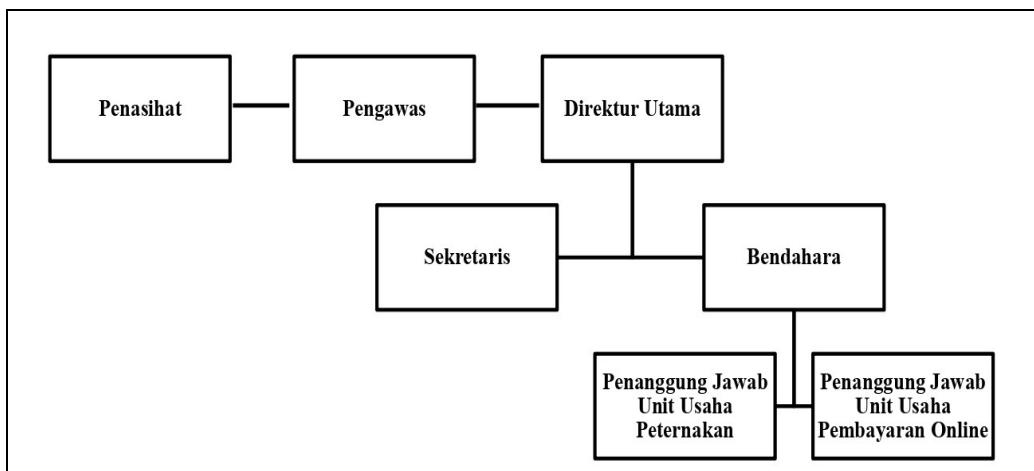
Berdasarkan data yang diperoleh peneliti pada dokumentasi SK Kepala Desa tentang penetapan direktur dan pengawas BUMDes B, dalam SK tersebut tidak terdapat struktur organisasi dan pembagian tugas. Hal ini menjadi penghambat BUMDes B untuk mencapai efektivitas organisasi dan tujuan organisasi.

Lingkungan pengendalian terdiri atas proses, struktur, dan seperangkat standar yang dijadikan sebagai landasan untuk keberlangsungan pengendalian internal dalam sebuah lembaga atau organisasi (Salam, Tugiman, & Y, 2017). Adanya struktur organisasi guna memperinci tugas dan kewenangan masing-masing bagian, memperjelas pembagian kerja, sebagai mekanisme control, pengkolaborasian dan mengkoordinir tugas (Nuraisyah & Haryono, 2023). Struktur organisasi dalam suatu lembaga akan membantu lembaga tersebut dalam mencapai efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi ditandai dengan adanya pembagian kerja yang terkoordinir dengan baik dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing bagian sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Gammahendra et al., 2014). Pembagian tugas yang jelas akan mempengaruhi keberlanjutan organisasi (Adelia et al., 2024).

Dengan demikian perlu adanya perbaikan pada unsur lingkungan pengendalian. Sebab lemahnya pengelolaan lingkungan pengendalian akan menyebabkan kerusakan pada manajemen (Usman & Togubu, 2022). Perbaikan yang perlu dilakukan yakni

membentuk struktur organisasi dan penyusunan ulang terkait tugas dan wewenang untuk masing-masing bagian dalam pengelolaan BUMDes B. Saran perbaikan struktur organisasi ada pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi BUMDes B**



*Sumber: Saran Peneliti, 2024*

Dengan adanya struktur organisasi yang baru maka perlu disusun kembali pembagian tugas yang baru, berikut pembagian tugas untuk masing masing bagian:

a) Penasehat

Pada bagian ini jabatan penasihat dipegang penuh oleh seorang kepala desa. Penasehat memiliki tugas dan wewenang utama yakni melakukan pengawasan serta memberikan arahan atau masukan kepada direktur utama sebagai pelaksana operasional dalam pengelolaan unit usaha BUMDes.

b) Pengawas

Pada bagian ini jabatan pengawas diangkat dari perseorangan yang telah diusulkan oleh kepala desa, BPD (Badan Pengawas Desa) atau unsur masyarakat dalam musyawarah desa. Seorang pengawas memiliki tugas utama yakni melakukan pengawasan terhadap kinerja BUMDes.

c) Direktur Utama

Pada bagian ini jabatan direktur diangkat dari perseorangan yang telah diusulkan oleh kepala desa, BPD (Badan Pengawas Desa) atau unsur masyarakat dalam musyawarah desa. Seorang direktur utama bertugas melakukan pengelolaan lembaga BUMDes yang

berpijakan pada AD/ART yang di telah disusun dan disetujui bersama penasihat dan pengawas.

d) Sekretaris

Pada bagian ini jabatan Sekretaris diangkat dari perseorangan yang telah diusulkan oleh kepala desa, BPD (Badan Pengawas Desa) atau unsur masyarakat dalam musyawarah desa. Tugas seorang Sekretaris BUMDes yakni melakukan perencanaan, pengelolaan, serta memutuskan kebijakan terkait keuangan bersama direktur utama dan bendahara BUMDes.

e) Bendahara

Pada bagian ini jabatan Sekretaris diangkat dari perseorangan yang telah diusulkan oleh kepala desa, BPD (Badan Pengawas Desa) atau unsur masyarakat dalam musyawarah desa. Tugas seorang bendahara BUMDes yakni melakukan perencanaan, pengelolaan, serta memutuskan kebijakan terkait keuangan bersama direktur utama dan sekretaris BUMDes.

f) Penanggung Jawab Unit Usaha Peternakan

Pada bagian ini seorang pegawai yang direkrut untuk bekerja di BUMDes adalah masyarakat Desa Tambakrejo yang memiliki hak dan kewajiban yakni:

- 1) Bertanggung jawab atas unit usaha yang dipegang serta bertanggung jawab pada direktur utama;
- 2) Mencari sumber pendapatan atas bisnis yang dipegang dan melakukan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan unit usaha yang di pegang;
- 3) Melakukan kerjasama dan koordinasi yang baik antara pihak ketiga maupun pihak pengelola BUMDes untuk menciptakan kerjasama yang baik;
- 4) Mengontrol efektivitas unit usaha;
- 5) Memberikan laporan kegiatan dan laporan keuangan pada direktur utama dan bendahara;
- 6) Melakukan pendampingan dan pembinaan pada anggota peternak terkait pemeliharaan hewan ternak sehingga dapat terjual dengan harga yang tinggi.

g) Penanggung Jawab Unit Usaha Pembayaran Online

Pada bagian ini seorang pegawai yang direkrut untuk bekerja di BUMDes adalah masyarakat Desa Tambakrejo yang memiliki hak dan kewajiban yakni:

- 1) Bertanggung jawab atas unit usaha yang dipegang serta bertanggung jawab pada direktur utama;
- 2) Mencari sumber pendapatan atas bisnis yang dipegang dan melakukan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan unit usaha yang di pegang;
- 3) Melakukan kerjasama dan koordinasi yang baik antara pihak ketiga maupun pihak pengelola BUMDes untuk menciptakan kerjasama yang baik;
- 4) Mengontrol efektivitas unit usaha;
- 5) Memberikan laporan kegiatan dan laporan keuangan pada direktur utama dan bendahara.

### **Penilaian Resiko**

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, pada unsur penilaian resiko ini dilakukan untuk menimbang kemungkinan dan dampak terburuknya jika suatu usaha akan diterapkan. Penilaian risiko ini penting dilakukan untuk tujuan menghindari segala bentuk resiko yang kemungkinan besar akan ditemui dalam melaksanakan bisnis tersebut (Hardyanti & Dewi, 2022).

Pada unit usaha pembayaran online, tidak terdapat penilaian resiko sebab direktur utama dan bendahara sudah menyatakan bahwa menyerahkan kepercayaan 100% pada operator sehingga untuk penilaian resiko terkait keamanan keuangan dan aset tidak dirasa sebagai tanggung jawab Direktur utama dan bendahara. Jika tidak terdapat penilaian resiko pada unit usaha pembayaran online maka operator harus mempertimbangkan serta melakukan analisis resiko secara mandiri dan itu akan menyulitkan operator.

Dengan demikian pengelola BUMDes B perlu melakukan penilaian resiko pada seluruh unit usaha sehingga sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan efektif. Dalam melakukan penilaian resiko terdapat beberapa aspek yang perlu dilakukan oleh direktur utama yakni:

- 1) Menentukan tujuan jangka pendek BUMDes yang harus di capai dalam satu tahun berjalan.
- 2) Melakukan identifikasi dan analisi resiko terkait tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Melakukan penilaian resiko terkait kecurangan yang mungkin akan timbul atau terjadi terkait tujuan yang telah ditetapkan.

## Pengendalian Aktivitas

Tujuan utama dari pengendalian aktivitas yakni memastikan bahwa aktivitas operasional sehari-hari sudah berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah disusun dan ditentukan oleh manajer puncak sebagai upaya memperkecil resiko-resiko yang dapat merugikan lembaga (Dewy, 2022). Pada hasil penelitian yang diperoleh peneliti melalui wawancara. Menunjukkan hasil bahwa tidak semua unit usaha terdapat pengendalian aktivitas terutama pada unit usaha pembayaran online hal ini disebabkan karena pihak direktur utama dan bendahara menyerahkan kepercayaan sepenuhnya kepada operator. Sehingga tidak memberikan kebijakan yang dapat digunakan operator sebagai acuan dalam bekerja. Tak hanya itu Hal ini membuka peluang terjadinya kecurangan sebab operator memiliki akses untuk memegang keuangan baik secara cash maupun kartu ATM untuk setor tunai atau tarik tunai dari Bank Jatim.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, beberapa perbaikan yang perlu dilakukan yakni:

- a. Pemisahan tugas dan wewenang bendahara
- b. Membentuk alur transaksi yang jelas dan terstruktur sehingga menghasilkan laporan keuangan yang transparan dan akuntabel.

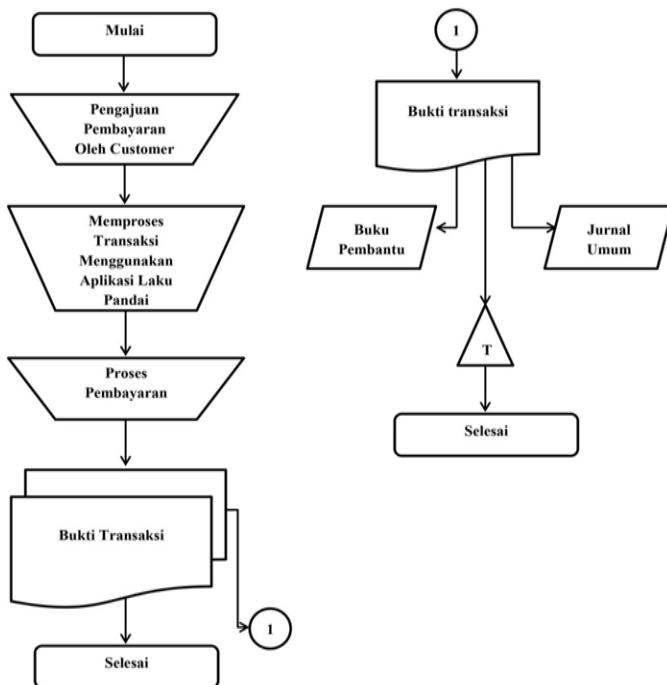
Flowchart untuk alur transaksi ada pada Gambar 2.

Berikut penjelasan atas alur transaksi tersebut:

- 1) Masyarakat desa yang akan melakukan pembayaran listrik kepada PLN, pembayaran air kepada PDAM, pembayaran BPJS, transfer uang, pembelian paket data, pembelian pulsa mengunjungi balai desa untuk menemui operator pembayaran online dan melakukan pengajuan pembayaran.
- 2) Operator memproses pembayaran melalui aplikasi pembayaran online yakni aplikasi Laku Pandai milik Bank Jatim.
- 3) Setelah pembayaran di proses, customer menyerahkan uang cash kepada operator.
- 4) Selanjutnya operator mencetak bukti pembayaran atau bukti transaksi 2 rangkap.
  - a) Bukti 1 akan diserahkan pada customer sebagai bukti bahwa pembayaran telah berhasil di proses dan selanjutnya customer dapat meninggalkan lokasi transaksi atau balai desa.

- b) Bukti 2 akan dicatat pada buku pembantu dan jurnal umum yang setelah itu bukti akan diarsipkan sesuai dengan tanggal transaksi.
- c) Bukti transaksi yang diarsipkan akan digunakan bendahara dalam menyesuaikan laporan yang disusun oleh operator dengan arsip bukti transaksi serta mutasi rekening yang dikeluarkan oleh pihak Bank Jatim

**Gambar 2**  
**Flowchart Alur Transaksi Unit PPOB BUMDes B**



*Sumber: Saran Peneliti, 2024*

### Informasi dan Komunikasi

Pada unit usaha pembayaran online tidak terdapat kebijakan-kebijakan tertentu yang dapat digunakan operator sebagai acuan dalam menjalankan pekerjaannya. Selama ini operator membentuk sistem kerja tersendiri untuk mempermudah dalam menyusun laporan yang di minta oleh bendahara dan direktur utama.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut terlihat bahwa unsur informasi dan komunikasi berjalan kurang efektif sebab salah satu unit usaha tidak terdapat informasi dan komunikasi yang baik. Dalam sebuah lembaga atau organisasi, komunikasi merupakan hal yang utama dan sangat penting sebagai alat yang menghubungkan bagian-bagian dalam di dalam organisasi (Mahanani et al., 2020). Peran direktur utama sebagai pembentuk kebijakan sangat penting dalam mengkomunikasikan dan menginformasikan apapun pada setiap anggota di bawahnya. Apabila pesan ataupun

kebijakan yang tidak tersampaikan pada seluruh anggota dengan baik, besar kemungkinan terjadi salah paham dan kebingungan pada tingkat bawah atau anggota untuk memahami dan mendeskripsikan tugasnya (Hintalo et al., 2024).

Selain itu pendirian BUMDes tidak lepas dari kesepakatan bersama dalam musyawarah melalui pertimbangan kondisi perekonomian masyarakat serta kondisi sosial budaya (Wibowo & Hapsari, 2022). Kondisi nyata terkait musyawarah desa yang berjalan pada BUMDes B tidak demikian. Musyawarah desa hanya dilaksanakan saat pembentukan dan pendirian BUMDes B saja, selanjutnya muasyawarah desa terkait pembahasan bumdes akan dilaksanakan ketika direktur utama menghendaki adanya musyawarah desa. Sejauh ini belum pernah dilakukan musyawarah desa setelah pembentukan BUMDes B. Laporan pertanggungjawaban yang disampaikan oleh direktur utama hanya disampaikan pada kepala desa. Untuk memberikan laporan pertanggungjawaban, direktur utama membuat janji dan menemui kepala desa di kantor pemerintah desa dan selanjutnya menunjukkan laporan akhir tahun dan evaluasi selama satu tahun berjalan. Selanjutnya kepala desa menandatangani laporan keuangan yang telah diajukan dan diarsipkan oleh bendahara BUMDes B.

Fungsi musyawarah desa dalam pengelolaan BUMDes yakni untuk membantu direktur utama dalam penyelesaian masalah terkait modal usaha; meluruskan persepsi masyarakat terkait fungsi BUMDes; menghindari konflik dalam memenuhi kebutuhan satu anggota saja; serta sebagai sarana komunikasi dengan masyarakat Desa (Tarigan & Karo, 2022).

## Pemantauan

Fungsi pemantauan atau pengawasan dalam sistem pengendalian internal sangat dibutuhkan untuk mengidentifikasi kelemahan apa yang ditemui setelah di jalannya kebijakan yang telah disusun oleh manajemen puncak (Dewy, 2022). Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti, direktur Pada hal ini terlihat sangat jelas tidak terdapat pengawasan pada unit usaha pembayaran online, baik dalam kegiatan operasional sehari hari maupun penyusunan laporannya.

Hal tersebut menunjukkan kelemahan sistem pengendalian internal dalam BUMDes B. Kegiatan pengawasan ini tidak hanya untuk meminimalisir kecurangan tetapi juga digunakan sebagai bahan evaluasi untuk menilai kualitas dari pelaksanaan pengendalian

internal yang telah disusun apakah sudah berjalan dengan baik atau terdapat kendala, kendala yang ditemui kemudian akan dijadikan sebagai bahan perbaikan oleh manajemen puncak (Primanandi et al., 2022). Pemantauan atau pengawasan yang dilakukan dalam sebuah sistem pengendalian internal bertujuan untuk menilai kinerja setiap bidang atau bagian dalam organisasi serta sebagai bahan evaluasi yang selanjutnya dilakukan tindakan perbaikan sehingga sistem pengendalian internal yang diterapkan dalam sebuah lembaga dapat berjalan secara efektif (Muanas & Prakoso, 2022). Perbaikan pada unsur pemantauan atau pengawasan yang dapat dilakukan yakni:

- a) Penambahan CCTV pada lokasi unit usaha pembayaran online.
- b) Pencetakan bukti transaksi yang digunakan direktur utama dan bendahara dalam penyesuaian laporan keuangan yang disusun oleh operator dengan bukti transaksi.
- c) Adanya pemisahan fungsi pencatatan dan penerimaan keuangan.
- d) Melakukan evaluasi atas kinerja penanggung jawab unit usaha dan perbaikan atas sistem pengendalian internal yang tidak efektif.

## KESIMPULAN

Pengendalian internal BUMDes B untuk unit usaha peternakan sudah baik, namun buruk pada unit usaha jasa pembayaran online. Evaluasi atas sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan hasil bahwa dalam BUMDes B: 1) tidak terdapat struktur organisasi sehingga tidak terdapat pemisahan tugas dan wewenang yang jelas tepat; 2) penilaian resiko yang dijalankan selama ini sudah efektif karena mempertimbangkan banyak aspek dan resiko terburuk atas penerapan unit usaha, sudah terdapat penialain resiko pada unit usaha peternakan selama tahun berjalan, dan belum ada penilaian resiko untuk unit usaha pembayaran online untuk tahun berjalan; 3) terdapat pengendalian internal yang baik pada unit usaha peternakan dan tidak terdapat pengendalian aktivitas pada unit usaha pembayaran online; 4) terdapat informasi dan komunikasi yang efektif pada unit usaha peternakan dan tidak terdapat informasi dan komunikasi yang jelas pada unit usaha pembayaran online; 5) terdapat pemantauan yang baik pada unit usaha peternakan namun tidak terdapat pemantauan pada unit usaha pembayaran online.

Dengan demikian perlu adanya perbaikan pada sistem pengendalian internal BUMDes B antara lain: 1) pembentukan struktur organisasi yang baru dan memperjelas

pembagian tugas pokok dan fungsi pada masing-masing bagian; 2) membentuk kebijakan-kebijakan baru yang memperjelas alur transaksi dan mempermudah dalam pembuatan laporan keuangan; 3) menyampaikan informasi mengenai kebijakan-kebijakan yang baru dan membangun komunikasi yang efektif sehingga terbentuk kerjasama yang nyaman dan menyenangkan yang akan membangun loyalitas seluruh komponen lembaga; 4) melakukan pengawasan pada setiap unit usaha sehingga meminimalisir terjadinya kecurangan.

Keterbatasan dalam penelitian ini yakni peneliti tidak diperkenankan untuk melihat dan mendokumentasi AD/ART BUMDes B. Sehingga peneliti tidak dapat mengetahui dengan jelas pembagian tugas dan wewenang untuk masing masing bagian. Namun dari hasil wawancara dan pernyataan yang disampaikan oleh narasumber sudah menunjukkan bahwa terdapat tumpang tindih tugas dan wewenang. Saran yang dapat peneliti sampaikan yakni untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya melakukan magang pada BUMDes B terlebih dahulu sehingga memiliki kesempatan untuk menggali data lebih dalam.

## REFERENSI

Achmad, A., Mulyanto, E., & Ahmadi, A. (2022). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PENGELOLAAN DANA BUMDES BANTAL ASEMBAGUS SITUBONDO. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(1), 45–54.

Adelia, A. P., Astuti, D. D., & Rachmawati, L. (2024). Pengaruh Audit Internal, Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Kapabilitas Sumber Daya Manusia, Total Quality Management dalam Mewujudkan Good Governance Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. *RISTANSI: Riset Akuntansi*, 4(2), 159–175. <https://doi.org/10.32815/ristansi.v4i2.1831>

Aini, F. N., & Huda, N. (2022). Manajemen Risiko dalam Meminimalisir Wanprestasi pada Koperasi Syariah (Studi Kasus di KSPPS Nurul Hidayah Desa Klaseman). *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 5(1), 1–16. [https://doi.org/10.25299/syarikat.2022.vol5\(1\).9302](https://doi.org/10.25299/syarikat.2022.vol5(1).9302)

Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150.

Alpriliana, D. L., Dahlan, A., & Tin, S. (2023). EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN

INTERNAL KAS BADAN USAHA MILIK DESA CAFE SAWAH PUJON. *CAKRAWALA – Repotori IMWI*, 6(4), 805–812.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i4.418>

Aprillia, A. R., Cahyono, D., & Nastiti, A. S. (2021). Systematic Literature Review (SLR): Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 1(1), 35–44.  
<https://doi.org/10.25047/asersi.v1i1.2681>

Aprillianto, B., Maharani, B., Sayekti, Y., Irmadariyani, R., Purnamawati, I., & Sulistiyo, A. B. (2022). Menuju Tata Kelola Bumdes Yang Baik Melalui Digitalisasi Dan Konsolidasi Laporan Keuangan. *Jurnal Abdi Panca Marga*, 3(2), 55–60.  
<https://doi.org/10.51747/abdi pancamarga.v3i2.999>

Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>

Arindhawati, A. T., & Utami, E. R. (2020). Dampak Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ponggok, Tlogo, Ceper dan Manjungan Kabupaten Klaten). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 43–55.  
<https://doi.org/10.18196/rab.040152>

Baunsele, A. B., Boelan, E. G., Tukan, G. D., Taek, M. M., Amaral, M. A. L., Missa, H., Sooai, A. G., Sinlae, A. A. J., Ratumakin, P. A. K. L., & Ketmoen, A. (2023). Penguatan Kapasitas Pengelolaan BUMDes Di Desa Pariti, Kecamatan Sulamu Kabupaten Kupang-NTT. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 06(1), 37–48.

Da Santo, M. F. O., & Pedo, Y. (2020). Aspek Hukum Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Dan Penerapannya Pada Badan Usaha Milik Desa. *Sasi*, 26(3), 310–324.  
<https://doi.org/10.47268/sasi.v26i3.274>

Dewi, A. S. K. (2014). PERANAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SEBAGAI UPAYA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) SERTA MENUMBUHKAN PEREKONOMIAN DESA. *Journal of Rural and Development*, V(1), 1–14.

Dewy, S. (2022). EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PENERIMAAN KAS DAN PENGELOUARAN KAS PADA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) BIMA JAYA DESA GERINGGING JAYA KABUPATEN KUANTAN SINGINGI. *Juhanperak*, 3(2), 670–686.

Fajar, I., & Rusmana, O. (2018). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal BRI dengan COSO Framework. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 20(04).

Gammahendra, F., Hamid, D., & Riza, M. F. (2014). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(2), 1–10.

Handajani, L., Abidin, Z., & Pituringsih, E. (2021). Pendampingan Perintisan Usaha Bumdes Untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Peteluan Indah. *Abdi Insani*, 8(1), 10–17. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v8i1.362>

Handiyono, V. J., & Lutfi, A. (2020). Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Dana Desa Tahun 2018 (Desa Tambun Dan Desa Segarajaya). *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 101–119. <https://doi.org/10.33005/jdg.v10i2.2341>

Hanel, G. (2013). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Terhadap Piutang Pada Pt Nusantara Surya Sakti. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 274–281.

Hanifah, A. M., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Literature Review: Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Peran Audit Internal, Komitmen Manajemen Terhadap Good Corporate Governance. *Jurnal Economina*, 2(6), 1318–1330. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.605>

Hardyanti, P. W., & Dewi, P. E. D. M. (2022). Analisis Penerapan Manajemen Risiko dengan Prinsip “Palu Gada” dalam Pengelolaan Kredit pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)(Studi Kasus Pada BUMDes SWADESI Desa Sawan. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 13(3), 767–776.

Hintalo, S., Aneta, A., & Tohopi, R. (2024). Implementasi Kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 68–86. <https://doi.org/10.25299/jiap.2024.16316>

Kalendesang, A. K., Lambey, L., & Budiarto, N. S. (2017). Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Persediaan Barang Dagang Pada Supermarket Paragon Mart Tahuna. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 12(2), 131–139. <https://doi.org/10.32400/gc.12.2.17443.2017>

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015, Jakarta (2015).

Lewaherilla, N. C., Ralahallo, F. N., & Loppies, L. S. (2022). Revitalisasi Tata Kelola menuju

Bumdes Produktif pada Bumdes Tanjung Siput Ohoi Lairngangas di Kabupaten Maluku Tenggara. *Amalee: Indonesian Journal of Community Research and Engagement*, 3(2), 331–341. <https://doi.org/10.37680/amalee.v3i2.1899>

Mahanani, F., Christanti, M. F., & Uljanatunnisa, U. (2020). Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi HSSE PT Pertamina Patra Niaga Dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 3(1), 100–111.

Manopo, R. M. (2013). Analisis Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Dan Pengeluaran Kas Pada Pt. Sinar Galesong Prima Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1007–1015. [https://doi.org/10.1016/s1872-2067\(09\)60076-0](https://doi.org/10.1016/s1872-2067(09)60076-0)

Martini, R. (2019). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Atas Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Desa Di Kecamatan Sembawa. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 2(1), 106–123. <https://doi.org/10.22219/jaa.v2i1.8364>

Maruta, H. (2016). Peran Penting Pengendalian Internal Dalam Sistem Informasi Akuntansi. *Iqtishaduna Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.19184/jauj.v13i2.1885>

Maulana, A. (2024). Penerapan Logika Fuzzy Sugeno Untuk Keputusan Kelayakan Kredit Bank. *Jurnal Desain Dan Analisis Teknologi*, 3(1), 44–58. <https://doi.org/10.58520/jddat.v3i1.45>

Mokoginta, N., Lambey, L., & Pontoh, W. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Sistem Informasi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12(2), 874–890. <https://doi.org/10.32663/jaz.v4i2.2443>

Muanas, M., & Prakoso, R. W. J. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Internal atas Prosedur Pengeluaran Kas Aktivitas Operasional Berbasis COSO Framework 2013. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(3), 467–490. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i3.1446>

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

Nur, M., Hakim, R., & Hariady, H. (2023). ANALISIS PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SIPAKAMASE PINCARA KABUPATEN PINRANG. *Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 11(3), 185–193.

Nuraisyah, N., & Haryono, D. (2023). Capacity Building Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 513–522. <https://doi.org/10.29210/020221985>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014, (2014).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021, (2021).

Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015. (2015). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 22 Tahun 2016. In *Jakarta*.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. (2021). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA TENTANG BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes)* (Issue 0865).

Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 2008. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah* (Vol. 3, Issue 2).

Primanandi, M. R., Lestari, B. A. H., & Jumaidi, L. T. (2022). Penerapan Sistem Pengendalian Internal Penyaluran Kredit Dalam Hal Mencegah Terjadinya Kredit Macet Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Karya Sejati, Desa Sukarara, Kecamatan Jonggat, Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(1), 85–99. <https://doi.org/10.29303/risma.v2i1.187>

Ramadana, Ribawanto, & Suwando. (2013). KEBERADAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) SEBAGAI PENGUATAN EKONOMI DESA (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang). *Jap*, 1(6), 1068–1076.

Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *FIAT JUSTISIA:Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>

Ridlwan, Z. (2015). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *FIAT JUSTISIA:Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>

Salam, A. Z., Tugiman, H., & Telkom, U. (2017). ANALISIS UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN PADA SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP) DI KABUPATEN TAKALAR CONTROL ENVIRONMENT ANALYSIS AT GOVERNMENT INTERNAL CONTROL SYSTEM: TAKALAR CASE 1Alizah. *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1516–1520.

Salam, A. Z., Tugiman, H., & Y, D. n. (2017). ANALISIS UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN PADA SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP) DI KABUPATEN TAKALAR CONTROL ENVIRONMENT ANALYSIS AT GOVERNMENT INTERNAL CONTROL SYSTEM: TAKALAR CASE 1Alizah. *E-Proceeding of*

*Management*, 4(2), 1516–1520.

Sudariani, N. M. R., & Yudantara, I. G. A. P. (2021). Pengaruh Kompetensi Pengelola, Keefektifan Pengendalian Internal dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Dalam Pengelolaan Dana Bumdes. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 12(1), 830–841.

Suhu, B. La, Djae, R. M., & Sosoda, A. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Desa Geti Baru Kecamatan Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan. *Jurnal Government of Archipelago*, 1(1), 1–7.

Sujarweni. (2019a). *Akuntansi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)*. 2019.

Sujarweni, V. W. (2019b). *Akuntansi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)*. Pustaka Baru Prees.

Susanto, D., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM : Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1), 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>

Syafrudin, S., Arnova, I., & Saputra, A. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Sistem Informasi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *JAZ:Jurnal Akuntansi Unihaz*, 4(2), 201. <https://doi.org/10.32663/jaz.v4i2.2443>

Tarigan, R. B. R., & Karo, R. P. P. K. (2022). Musyawarah Desa Sebagai Komunikasi Pembangunan yang Efektif untuk Memajukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Tanaman Kopi di Kecamatan Sidikalang, Kab Dairi, Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Lemhannas RI*, 10(4), 41–51. <https://doi.org/10.55960/jlri.v10i4.369>

Undang-Undang Nomor 23. (2004). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 32 TAHUN 2004*.

Usman, S., & Togubu, J. (2022). Studi Fenomenologi Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Borero Desa Ampera Kecamatan Oba Utara. *Tahkim*, 18(1), 150–171.

Wibowo, A. A., & Alfarisy, M. F. (2020). Analisis Potensi Ekonomi Desa Dan Prospek Pengembangannya. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(2), 204–216. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i2.1596>

Wibowo, M. I. S., & Hapsari, A. N. S. (2022). Pengelolaan Keuangan BUMDes: Upaya Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 9(01), 52–71. <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.05>

Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(2), 2919–2929. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.945>

Zellatifanny, C. M., & Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Deskripsi Dalam Ilmu Komunikasi. *Diakom: Jurnal Media Dan Komunikasi*, 1(2), 83–90. <https://doi.org/10.17933/diakom.v1i2.20>

Zubaidi, N., Cahyono, D., & Maharani, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *International Journal of Social Science and Business*, 3(2), 68. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v3i2.17579>

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN TRANSFER PRICING PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI (2019–2023)

Rismatul hasana, Yuniorita Indah Handayani, Wiwik Fitriya Ningsih

Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember  
rismatulh0@gmail.com

DOI: [10.32815/ristansi.v6i2.2609](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2609)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	13 Februari, 2025
Tanggal Revisi	17 Oktober, 2025
Tanggal diterima	19 Desember, 2025

### Keywords:

Transfer Pricing,  
Tunneling  
Incentives,  
Bonus  
Mechanisms,  
Company Size,  
Exchange Rates

### Abstract:

*The purpose of this study is to examine the partial and simultaneous effects of taxes, tunneling incentives, bonus mechanisms, company size, and exchange rates on transfer pricing practices within manufacturing firms listed on the IDX during 2019-2020. Employing a quantitative approach, this research utilizes secondary data sourced from companies' annual financial reports. A purposive sampling method was applied, resulting in a sample of 8 companies. Multiple linear regression analysis was used as the data analysis technique. The findings indicate that taxes and company size have a partial influence on transfer pricing. Conversely, tunneling incentives, bonus mechanisms, and exchange rates do not exhibit a significant impact on transfer pricing individually. However, when considered together, taxes, tunneling incentives, bonus mechanisms, company size, and exchange rates collectively influence transfer pricing.*

### Kata Kunci:

Transfer Pricing,  
Insentif  
Tunneling,  
Mekanisme  
Bonus, Ukuran  
Perusahaan,  
Nilai Tukar

### Abstrak:

Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh parsial dan simultan dari pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar terhadap praktik transfer pricing pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI selama periode 2019-2020. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan tahunan perusahaan. Metode purposive sampling diterapkan, menghasilkan sampel sebanyak 8 perusahaan. Analisis regresi linear berganda digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pajak dan ukuran perusahaan memiliki pengaruh parsial terhadap transfer pricing. Sebaliknya, insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar tidak menunjukkan dampak signifikan secara individual terhadap transfer pricing. Namun, jika dipertimbangkan bersama-sama, pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar secara kolektif memengaruhi transfer pricing..

## PENDAHULUAN

Dalam era ekonomi global saat ini, perusahaan nasional semakin sering mengembangkan operasional bisnis mereka menjadi perusahaan multinasional. Dengan ekspansi ini, perusahaan tidak hanya beroperasi di satu negara tetapi juga di beberapa negara lainnya. Situasi ini memunculkan berbagai persoalan kompleks, khususnya dalam hal penetapan harga jual serta biaya-biaya yang berkaitan erat dengan pengawasan dan evaluasi kinerja perusahaan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan menerapkan kebijakan yang dikenal sebagai transfer pricing (Dhea Gustianti et al., 2024). Transfer pricing memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan operasional perusahaan di berbagai negara, namun praktik ini juga menuai kontroversi terkait implikasinya pada perpajakan dan keadilan ekonomi.

Transfer pricing adalah strategi penentuan harga dalam transaksi yang melibatkan pihak-pihak dengan relasi khusus, meliputi transaksi barang, layanan, aset tidak berwujud, serta transaksi keuangan. Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa harga yang ditetapkan adil dan sesuai dengan nilai pasar, sehingga dapat mencegah konflik dengan otoritas pajak serta mematuhi peraturan perpajakan yang berlaku. Menurut PSAK 46/IAS 12, salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan transfer pricing adalah beban pajak penghasilan. Dengan mengalihkan laba ke negara dengan tarif pajak lebih rendah, perusahaan dapat menekan beban pajak mereka (Tyas, 2021).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi praktik transfer pricing adalah insentif tunneling, yang mana pemegang saham mayoritas cenderung memanfaatkan hubungan khusus demi keuntungan pribadi, seringkali dengan mengabaikan hak-hak pemegang saham minoritas. Selain itu, mekanisme bonus yang diberikan kepada manajer berdasarkan pencapaian target laba juga dapat mendorong praktik transfer pricing untuk meningkatkan laba secara artifisial. Ukuran perusahaan, fluktuasi nilai tukar, dan insentif lainnya turut memengaruhi keputusan perusahaan dalam menerapkan transfer pricing.

Studi ini bertujuan untuk menganalisis dampak pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, serta nilai tukar terhadap pengambilan keputusan terkait transfer pricing pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI selama periode 2019-2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pajak dan tunneling incentive berpengaruh signifikan terhadap transfer pricing, sejalan dengan temuan (Mas Bayu Anggah & Yuliati,

2024). Sementara itu, mekanisme bonus dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan, berbeda dari hasil penelitian (Nurilah, 2024). Di sisi lain, nilai tukar berpengaruh terhadap transfer pricing, sebagaimana dikemukakan oleh (Samalagi et al., 2024), meskipun arah pengaruhnya bervariasi tergantung pada kondisi ekonomi. Temuan ini menegaskan sekaligus menantang hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan adanya inkonsistensi yang membuka peluang kajian lebih lanjut.

Praktik transfer pricing sering kali menimbulkan kontroversi. Contoh kasus internasional terjadi pada Starbucks di Inggris, yang menggunakan transfer pricing untuk menghindari pajak besar dengan mentransfer keuntungan ke negara-negara dengan tarif pajak lebih rendah. Di Indonesia, kasus PT Adaro menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menetapkan harga transfer di bawah nilai pasar, sehingga merugikan pendapatan negara. Kasus-kasus ini menunjukkan pentingnya pengawasan dan regulasi yang lebih ketat untuk mencegah manipulasi yang merugikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keputusan perusahaan dalam menerapkan transfer pricing, khususnya di Indonesia. Fokus penelitian adalah pada pengaruh beban pajak, tunneling incentive, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar terhadap keputusan transfer pricing. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan mengintegrasikan analisis data empiris dan studi kasus terkini untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai transfer pricing. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami dinamika transfer pricing serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk otoritas terkait.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Berbagai studi tentang transfer pricing telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan. Dalam penelitiannya, Andraeni (2017) meneliti dampak nilai tukar, insentif tunneling, serta mekanisme bonus terhadap keputusan transfer pricing perusahaan, dengan mengukur transfer pricing melalui transaksi penjualan dengan pihak-pihak yang memiliki hubungan khusus. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa nilai tukar dan insentif tunneling memiliki pengaruh yang signifikan, sementara mekanisme bonus tidak.

Sejalan dengan itu, Anggraeni (2017) juga melakukan eksplorasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keputusan transfer pricing pada perusahaan manufaktur, dengan menitikberatkan pada pajak, perjanjian utang (debt covenant), dan nilai tukar. Studi ini menyimpulkan bahwa pajak, perjanjian utang, dan nilai tukar secara bersama-sama memengaruhi transfer pricing, meskipun secara individual hanya perjanjian utang dan nilai tukar yang memiliki pengaruh signifikan.

Selanjutnya, Fitriani (2019) melakukan investigasi terhadap pengaruh pajak, insentif tunneling, perjanjian utang, dan aset tidak berwujud terhadap transfer pricing. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa secara parsial, pajak dan insentif tunneling tidak memiliki pengaruh yang signifikan, perjanjian utang berpengaruh negatif dan signifikan, sementara aset tidak berwujud tidak memengaruhi transfer pricing. Dalam studinya, Ardana (2019) turut menginvestigasi determinan-determinan keputusan transfer pricing, dengan memberikan perhatian khusus pada pajak, insentif tunneling, nilai tukar, dan leverage. Temuan riset ini mengindikasikan bahwa secara individual, hanya pajak yang memiliki dampak signifikan terhadap transfer pricing, sedangkan insentif tunneling, nilai tukar, dan leverage tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Faktor-faktor lain yang turut dieksplorasi pengaruhnya terhadap transfer pricing meliputi mekanisme bonus dan ukuran perusahaan. Ramdhani (2020) menganalisis dampak pajak, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, serta insentif tunneling terhadap transfer pricing. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa pajak, mekanisme bonus, dan insentif tunneling memiliki pengaruh positif terhadap transfer pricing. Akan tetapi, hasil yang kontradiktif diperoleh oleh Apriliyana (2020), yang menguji dampak pajak, insentif tunneling, dan nilai tukar terhadap transfer pricing perusahaan. Studi ini menyimpulkan bahwa pajak, insentif tunneling, dan nilai tukar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap transfer pricing perusahaan.

Sulastri (2020) turut mengeksplorasi determinan-determinan lain, yaitu pembayaran pajak, insentif tunneling, dan kepemilikan asing terhadap keputusan transfer pricing. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa pembayaran pajak memiliki pengaruh yang signifikan, sementara insentif tunneling dan kepemilikan asing tidak signifikan terhadap keputusan transfer pricing. Kurniawati (2020) juga melakukan pengujian terhadap pengaruh pajak, ukuran perusahaan, leverage, mekanisme bonus, dan insentif tunneling terhadap transfer pricing. Hasil risetnya menunjukkan bahwa

pajak, ukuran perusahaan, dan insentif tunneling memiliki dampak yang signifikan, sementara leverage dan mekanisme bonus tidak signifikan.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan Good Corporate Governance (GCG) juga menjadi fokus penelitian terkait transfer pricing. Isnaini (2021) meneliti dampak independensi, GCG, serta kualitas audit terhadap integritas laporan keuangan. Temuan penelitiannya mengindikasikan bahwa insentif tunneling tidak berpengaruh, mekanisme bonus memiliki pengaruh positif, dan beban pajak tidak memengaruhi keputusan perusahaan dalam transfer pricing.

Pungkasaari (2023) meneliti pengaruh perencanaan pajak, insentif tunneling, ukuran perusahaan, dan kepemilikan asing terhadap keputusan transfer pricing. Hasil risetnya menunjukkan bahwa ukuran perusahaan dan insentif tunneling tidak memiliki dampak yang signifikan, sementara ukuran perusahaan dan kepemilikan asing memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keputusan transfer pricing.

Berdasarkan uraian di atas, studi-studi sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi terkait determinan-determinan yang memengaruhi transfer pricing. Beberapa faktor seperti nilai tukar, insentif tunneling, pajak, perjanjian utang, ukuran perusahaan, mekanisme bonus, dan kepemilikan asing ditemukan memiliki dampak signifikan terhadap transfer pricing, sementara faktor-faktor lainnya tidak signifikan.

## Kajian Teori

Tinjauan pustaka ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi praktik transfer pricing, dimulai dengan Teori agensi yang menjelaskan hubungan antara manajemen dan pemegang saham, di mana asimetri informasi dapat memicu konflik kepentingan dan mempengaruhi keputusan transfer pricing (Jensen & Meckling, 1976; Kusumawari, 2018). Transfer pricing sendiri adalah kebijakan penentuan harga transfer dalam transaksi antar perusahaan, baik dalam satu negara maupun antar negara (Hadi Setiawan, 2014), yang seringkali dimanfaatkan untuk menghindari pajak dengan mengalihkan beban pajak ke negara-negara dengan tarif pajak yang lebih rendah (Refgia, 2017; UU Nomor 16 Tahun 2009). Praktik tunneling, yang mana pemegang saham mayoritas merugikan kepentingan pemegang saham minoritas, juga dapat berdampak pada kebijakan transfer pricing (Wafiroh & Hapsari, 2015). Mekanisme bonus, meskipun seringkali diasosiasikan sebagai pemicu transfer pricing, ternyata tidak selalu menjadi

determinan utama karena perusahaan juga memperhatikan reputasi dan sistem pengendalian internal yang efektif (Mineri Paramitha, 2018). Skala perusahaan, yang diukur melalui total aset, juga berkontribusi pada kompleksitas struktur manajemen dan potensi keuntungan (Khotimah, 2018; Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46/M-DAG/PER/9/2009). Di samping itu, fluktuasi nilai tukar mata uang dan karakteristik unik perusahaan manufaktur turut memengaruhi keputusan transfer pricing (Asyinta, 2019; Pratiwi, 2018; [www.detik.com](http://www.detik.com)). Dengan mempertimbangkan landasan teori agensi, konsep transfer pricing, serta faktor-faktor seperti pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, nilai tukar, dan karakteristik perusahaan manufaktur, studi ini berupaya untuk menyajikan wawasan yang lebih mendalam mengenai determinan-determinan yang memengaruhi praktik transfer pricing di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Studi ini mengadopsi metode penelitian kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2019-2023. Objek penelitian mencakup perusahaan manufaktur multinasional dengan populasi sebanyak 164 perusahaan dan menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti kepemilikan saham asing, laporan tahunan konsisten, dan pelaporan dalam mata uang non-rupiah. Variabel penelitian meliputi variabel bebas (pajak, tunneling incentive, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar) dan variabel terikat (transfer pricing), dengan definisi operasional dan metode pengukuran yang jelas. Data dikumpulkan melalui dokumentasi dari situs IDX dan studi literatur, kemudian dianalisis menggunakan uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, serta uji t, F, dan determinasi untuk menguji hubungan antara variabel. Metodologi yang terstruktur ini bertujuan memberikan hasil yang valid dan dapat digeneralisasikan sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Karakteristik Hasil Penelitian**

Pemilihan sampel penelitian dilakukan berdasarkan kriteria tertentu. Setelah proses seleksi, terdapat 8 perusahaan yang memenuhi kriteria, menghasilkan total 40 pengamatan. Rincian sampel dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Pemilihan Sampel**

Kriteria Seleksi Sampel	Jumlah
Perusahaan manufaktur multinasional di BEI (2019-2023)	164
Tidak memiliki persentase kepemilikan asing minimal 20%	(84)
Mengalami kerugian selama periode penelitian	(52)
Tidak melaporkan laporan keuangan berturut-turut	(17)
Pelaporan tidak menggunakan mata uang rupiah	(3)
<b>Jumlah Perusahaan Sampel</b>	<b>8</b>

*Sumber: Data diolah sendiri, 2024*

**Tabel 2**  
**Daftar Perusahaan Sampel**

No	Kode	Nama Perusahaan
1	ASII	PT. Astra Internasional Tbk
2	DVLA	PT. Darya Varia Tbk
3	INDF	PT. Indofood Sukses Makmur Tbk
4	INTP	PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk
5	JPFA	PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk
6	SKLT	PT. Sekar Laut Tbk
7	SMGR	PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
8	UNVR	PT. Unilever Indonesia Tbk

*Sumber: Data diolah sendiri, 2024*

## Analisis Hasil Penelitian

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah salah satu teknik analisis data yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi ringkas mengenai suatu data. Tabel berikut menyajikan hasil statistik deskriptif yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS 25 terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
Pajak	40	0.15	0.40	0.2383	0.04742
Tunneling Incentive	40	0.27	0.92	0.5904	0.18364
Mekanisme Bonus	40	0.63	1.99	1.0546	0.31392
Ukuran Perusahaan	40	27.37	33.73	30.6899	1.97616
Exchange Rate	40	-0.03	0.11	0.0121	0.02920
Transfer Pricing	40	0.01	0.26	0.0815	0.07482

Sumber: Output SPSS 25, 2024

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS 25, variabel transfer pricing menunjukkan nilai rata-rata sebesar 8,15% dengan standar deviasi 7,48%, yang mengindikasikan penyebaran data yang relatif kecil. Variabel pajak memiliki nilai rata-rata 0,2383 dengan standar deviasi 0,04742, yang menunjukkan distribusi data yang merata. Variabel insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar juga dianalisis, dan hasilnya menunjukkan tingkat variasi data yang beragam. Secara umum, sebagian besar variabel memiliki standar deviasi yang lebih rendah dibandingkan nilai rata-ratanya, yang menandakan bahwa data cenderung homogen.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mendeteksi keberadaan hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas dapat memengaruhi hasil analisis regresi, menyebabkan estimasi koefisien menjadi tidak stabil dan mengurangi validitas inferensial model. Dalam studi ini, uji multikolinearitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai Tolerance. Jika nilai  $VIF < 10$  dan nilai Tolerance  $> 0,1$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang signifikan dalam model regresi.

**Tabel 4**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF
Pajak	0.863	1.159
Tunneling Incentive	0.853	1.172
Mekanisme Bonus	0.843	1.186
Ukuran Perusahaan	0.852	1.174
Exchange Rate	0.860	1.163

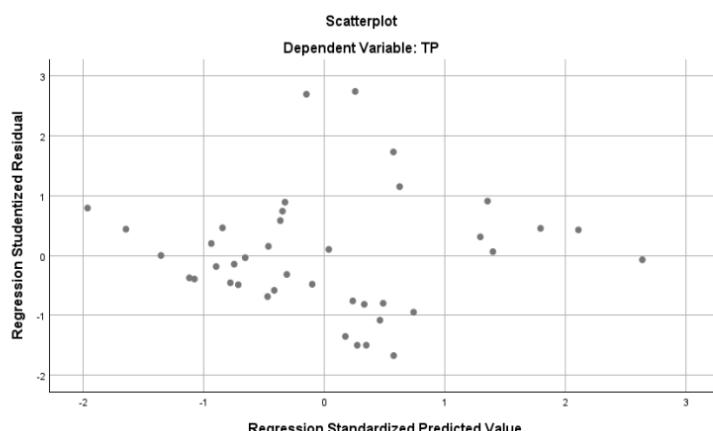
Sumber: Output SPSS 25, 2024

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel di atas, seluruh variabel independen memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai Tolerance di atas 0,1, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam penelitian ini..

### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan varian residual antara setiap observasi dalam model regresi. Jika pola distribusi titik-titik pada scatterplot membentuk pola tertentu, maka mengindikasikan adanya heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika titik-titik tersebar secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar 1**  
**Uji heteroskedastisitas**



Sumber: Output SPSS 25, 2024

Berdasarkan analisis scatterplot, terlihat bahwa titik-titik data tersebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y tanpa membentuk pola yang jelas. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

### **Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi antara residual pada suatu observasi dengan observasi sebelumnya dalam model regresi. Dalam studi ini, uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan Run Test. Jika nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05, maka data dianggap bebas dari autokorelasi.

**Tabel 5**

### Uji Autokorelasi

Uji	Nilai
Test Value	0.17679
Cases < Test Value	9
Cases $\geq$ Test Value	9
Total Cases	18
Number of Runs	8
Z	-0.729
Asymp. Sig. (2-Tailed)	0.466

Sumber: Output SPSS 25, 2024

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel di atas, nilai signifikansi sebesar 0,466 lebih besar dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah autokorelasi.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini.

**Tabel 6**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.533	0.197	-	-2.713	0.010
Pajak	0.824	0.225	0.528	3.655	0.001
Tunneling	-0.005	0.058	-0.013	-0.090	0.929
Incentive					
Mekanisme	0.011	0.034	0.048	0.331	0.743
Bonus					
Ukuran	0.013	0.005	0.355	2.444	0.020
Perusahaan					
Exchange	0.271	0.371	0.106	0.731	0.470
Rate					

Sumber: Output SPSS 25, 2024

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi yang dihasilkan dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Pajak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.
- Insentif tunneling tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.
- Mekanisme bonus tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.
- Ukuran perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.
- Nilai tukar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.

## Uji Hipotesis

### Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh individual setiap variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 7**  
**Uji parsial**

Variabel	t	Sig.	Kesimpulan
Pajak	3.655	0.001	Berpengaruh signifikan
Tunneling Incentive	-0.090	0.929	Tidak berpengaruh signifikan
Mekanisme Bonus	0.331	0.743	Tidak berpengaruh signifikan
Ukuran Perusahaan	2.444	0.020	Berpengaruh signifikan
Exchange Rate	0.731	0.470	Tidak berpengaruh signifikan

*Sumber: Output SPSS 25, 2024*

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa hanya variabel pajak dan ukuran perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing.

### Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen

**Tabel 8**  
**Uji F**

Statistik F	Sig.
5.213	0.004

*Sumber: Output SPSS 25, 2024*

Karena nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan, variabel pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar memiliki pengaruh terhadap transfer pricing.

### Hasil Perhitungan Variabel Pajak (ETR)

**Tabel 9**  
**Perhitungan Variabel Pajak (ETR)**

No	Kode	Tahun	Mean
1	ASII	2019-2023	0,20
2	DVLA	2019-2023	0,27
3	INDF	2019-2023	0,28
4	INTP	2019-2023	0,19
5	JPFA	2019-2023	0,26
6	SKLT	2019-2023	0,21
7	SMGR	2019-2023	0,28
8	UNVR	2019-2023	0,23

Sumber: Data diajoleh sendiri, 2024

Berdasarkan tabel di atas, variasi ETR menunjukkan tingkat efektivitas pajak yang dibayarkan. Lalu, SMGR mencatatkan nilai tertinggi sebesar 0,40 pada tahun 2021. Sementara itu, rata-rata ETR tertinggi dicatat oleh INDF dan SMGR.

#### Hasil Perhitungan Variabel Tunneling Incentive

**Tabel 10**  
**Perhitungan Tunneling Incentive**

No	Kode	Tahun	Mean
1	ASII	2019-2023	0,50
2	DVLA	2019-2023	0,92
3	INDF	2019-2023	0,50
4	INTP	2019-2023	0,53
5	JPFA	2019-2023	0,54
6	SKLT	2019-2023	0,36
7	SMGR	2019-2023	0,51
8	UNVR	2019-2023	0,85

Sumber: Data diajoleh sendiri, 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa DVLA dan UNVR memiliki rata-rata tertinggi (0,92 dan 0,85), menunjukkan dominasi kepemilikan asing. Sementara itu, SKLT memiliki rata-rata terendah (0,36).

#### Hasil Perhitungan Variabel Mekanisme Bonus (ITN)

**Tabel 11**  
**Perhitungan ITN**

No	Kode	Tahun	Mean
1	ASII	2019-2023	1,20
2	DVLA	2019-2023	0,90
3	INDF	2019-2023	1,20
4	INTP	2019-2023	1,13
5	JPFA	2019-2023	0,90
6	SKLT	2019-2023	1,26

No	Kode	Tahun	Mean
7	SMGR	2019-2023	0,96
8	UNVR	2019-2023	0,88

Sumber: Data diajoleh sendiri, 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa SKLT mencatatkan nilai tertinggi (1,99) pada 2021, mencerminkan kenaikan laba bersih 99%, sedangkan UNVR memiliki nilai terendah (0,88).

### Hasil Perhitungan Ukuran Perusahaan

**Tabel 12**  
**Perhitungan Ukuran Perusahaan**

No	Kode	Tahun	Mean
1	ASII	2019-2023	33,57
2	DVLA	2019-2023	28,32
3	INDF	2019-2023	32,69
4	INTP	2019-2023	30,94
5	JPFA	2019-2023	31,01
6	SKLT	2019-2023	27,56
7	SMGR	2019-2023	30,85
8	UNVR	2019-2023	30,57

Sumber: Data diajoleh sendiri, 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa ASII mencatatkan nilai tertinggi (33,73 pada 2023), sedangkan SKLT memiliki nilai terendah (27,56).

### Hasil Perhitungan Variabel Exchange Rate (ER)

**Tabel 13**  
**Perhitungan Exchange Rate (ER)**

No	Kode	Tahun	Mean
1	ASII	2019-2023	0,00
2	DVLA	2019-2023	0,01
3	INDF	2019-2023	0,06
4	INTP	2019-2023	0,01
5	JPFA	2019-2023	0,02
6	SKLT	2019-2023	0,00
7	SMGR	2019-2023	0,00
8	UNVR	2019-2023	0,00

Sumber: Data diajoleh sendiri, 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa INDF mencatatkan nilai tertinggi (0,11 pada 2021), sedangkan Perusahaan lain menunjukkan variasi yang kecil.

## PEMBAHASAN

Dalam bagian interpretasi ini, penulis akan menganalisis hubungan antara temuan-temuan dari hasil penelitian dengan teori-teori yang mendasari penelitian sebelumnya. Pembahasan ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar terhadap transfer pricing pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2019-2023. Interpretasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **Pengaruh Pajak terhadap Transfer Pricing**

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel pajak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing. Ini berarti bahwa pajak memengaruhi praktik transfer pricing karena tingkat pajak yang berlaku di suatu negara dapat memengaruhi keputusan perusahaan dalam menetapkan harga transfer antar entitas yang terafiliasi. Tingkat pajak yang tinggi dapat mendorong perusahaan untuk menggunakan transfer pricing sebagai strategi untuk mengelola laba dan beban pajak secara efisien. Perusahaan cenderung mempertimbangkan faktor pajak dalam menentukan harga transfer dengan tujuan untuk meminimalkan beban pajak yang dikeluarkan. Dengan demikian, perbedaan tingkat pajak antar negara dapat memengaruhi praktik transfer pricing perusahaan dalam rangka mengoptimalkan posisi pajak mereka secara global. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Wardani & Rini, 2021), yang menunjukkan bahwa variabel pajak berpengaruh terhadap transfer pricing. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aulia Putri et al., 2020), yang menyatakan bahwa pajak tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pricing.

### **Pengaruh Tunneling Incentive terhadap Transfer Pricing**

Pengaruh Insentif Tunneling terhadap Transfer Pricing Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel insentif tunneling tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pricing. Hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan insentif tunneling berpengaruh terhadap transfer pricing ditolak. Ini berarti bahwa semakin besar kepemilikan oleh pemegang saham mayoritas tidak meningkatkan keputusan untuk melakukan transfer pricing. Kontrol internal yang efektif dapat membantu mencegah praktik tunneling melalui transfer pricing yang tidak adil atau tidak seimbang. Dengan adanya mekanisme pengawasan yang ketat, perusahaan dapat meminimalkan risiko

penyalahgunaan transfer pricing untuk tujuan tunneling. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Rito & Azzahra, 2018), yang menyatakan bahwa variabel insentif tunneling tidak berpengaruh terhadap transfer pricing.

### **Pengaruh Mekanisme Bonus terhadap Transfer Pricing**

Pengaruh Mekanisme Bonus terhadap Transfer Pricing Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel mekanisme bonus tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pricing, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa penerapan mekanisme bonus berpengaruh terhadap transfer pricing ditolak. Mekanisme bonus tidak memengaruhi praktik transfer pricing karena lebih berfokus pada pendorong kinerja individu atau kelompok dalam mencapai target tertentu. Sementara itu, transfer pricing berkaitan dengan penetapan harga barang atau jasa antar entitas dalam perusahaan serta pengalokasian laba dan biaya di antara unit bisnis internal. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Setyorini & Nurhayati, 2022), yang menyatakan bahwa variabel mekanisme bonus tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pricing. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Eli Putri Anggraini, 2024), yang menyatakan bahwa variabel mekanisme bonus memiliki pengaruh terhadap transfer pricing.

### **Pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Transfer Pricing**

Pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Transfer Pricing Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh terhadap transfer pricing. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan secara parsial memengaruhi transfer pricing diterima. Ukuran perusahaan merupakan indikator yang mencerminkan besar atau kecilnya suatu perusahaan. Ukuran perusahaan memengaruhi praktik transfer pricing karena perusahaan yang lebih besar cenderung memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dan volume transaksi yang lebih tinggi antar entitas bisnis internal. Perusahaan besar sering kali beroperasi di berbagai yurisdiksi pajak yang berbeda dan tunduk pada regulasi yang kompleks terkait transfer pricing, yang dapat memengaruhi kebijakan transfer pricing yang diterapkan. Selain itu, kompleksitas dan skala operasi yang lebih besar juga dapat memengaruhi insentif manajerial dalam mengelola transfer pricing untuk meminimalkan risiko pajak dan mematuhi regulasi yang berlaku. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian

yang dilakukan oleh (Widya Anggraini et al., 2023), yang menyatakan bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh terhadap transfer pricing..

### **Pengaruh Exchange Rate terhadap Transfer Pricing**

Transfer pricing berhubungan dengan penentuan harga produk atau jasa yang diperdagangkan antar unit bisnis yang berbeda dalam satu perusahaan atau grup perusahaan yang memiliki hubungan afiliasi. Penentuan harga dalam transfer pricing didasarkan pada pertimbangan aspek keuntungan dan biaya produksi, bukan pada nilai tukar mata uang. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mauliddiyah, 2021), yang menyatakan bahwa nilai tukar tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pricing, karena faktor utama yang memengaruhi transfer pricing lebih cenderung berkaitan dengan kebijakan perusahaan, struktur biaya, serta regulasi perpajakan yang berlaku. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fluktuasi nilai tukar tidak secara signifikan memengaruhi keputusan perusahaan dalam menetapkan harga transfer, sehingga aspek lain seperti strategi bisnis dan insentif pajak lebih dominan dalam praktik transfer pricing.

### **Pengaruh Pajak, Tunneling Incentive, Mekanisme Bonus, Ukuran Perusahaan, dan Exchange Rate terhadap Transfer Pricing**

Pengaruh Pajak, Insentif Tunneling, Mekanisme Bonus, Ukuran Perusahaan, dan Nilai Tukar terhadap Transfer Pricing Berdasarkan hasil uji ANOVA, dapat disimpulkan bahwa variabel pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar secara simultan memengaruhi transfer pricing. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa variabel pajak, insentif tunneling, mekanisme bonus, ukuran perusahaan, dan nilai tukar secara simultan memengaruhi transfer pricing diterima. Variabel pajak dan ukuran perusahaan secara parsial memengaruhi transfer pricing, namun variabel insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar tidak memengaruhi transfer pricing. Hal ini menunjukkan bahwa variabel insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar tidak dapat berdiri sendiri dalam menjelaskan transfer pricing. Maka, dapat disimpulkan bahwa perusahaan manufaktur dalam melakukan transfer pricing tidak hanya memperhatikan insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar, tetapi juga mempertimbangkan tarif pajak dan ukuran perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi transfer pricing pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2019-2023 antara lain adalah pajak dan ukuran perusahaan. Pajak terbukti memengaruhi keputusan perusahaan dalam menetapkan harga transfer antar entitas terafiliasi, di mana tingkat pajak yang tinggi dapat mendorong perusahaan untuk mengelola beban pajaknya melalui transfer pricing. Ukuran perusahaan juga memengaruhi praktik transfer pricing, dengan perusahaan yang lebih besar cenderung memiliki struktur organisasi yang kompleks dan volume transaksi antar entitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memengaruhi kebijakan transfer pricing. Namun, variabel insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pricing dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, meskipun perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti insentif tunneling, mekanisme bonus, dan nilai tukar, kebijakan transfer pricing mereka lebih dipengaruhi oleh faktor pajak dan ukuran perusahaan.

## REFERENSI

Adelia, M., & Santioso, L. (2021). Pengaruh Pajak, Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, dan Exchange rate Terhadap Transfer Pricing. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 3(2), 721-730.

Ananta, M. C. A. (2018). Analisis Pengaruh Pajak, Multinasionalitas, Ukuran Perusahaan, dan Profitabilitas Terhadap Praktik Transfer Pricing (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2016).

Andraeni, S. S. (2017). Pengaruh Exchange rate, Tunneling Incentive, dan Mekanisme Bonus Terhadap Keputusan Perusahaan Melakukan Transfer Pricing.

Anggraeni, D. (2017). Pengaruh Pajak, Debt Covenant, Exchange rate Terhadap Pengambilan Keputusan Transfer Pricing Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2014.

Apriliyana, L. (2020). Pengaruh Pajak, Tunneling Incentive, dan Exchange rate Terhadap Transfer Pricing Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Periode Tahun 2013-2019).

Ardana, M. A. (2019). Pengaruh Pajak, Tunneling Incentive, Exchange rate, dan Leverage Terhadap Keputusan Transfer Pricing Pada Perusahaan Manufaktur Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2018.

Ayshinta, P. J., Agustin, H., & Afriyenti, M. (2019). Pengaruh Tunneling Incentive, Mekanisme Bonus, dan Exchange rate Terhadap Keputusan Perusahaan Melakukan Transfer Pricing (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014 - 2017). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*.

Dewanti, & Nurjannah. (2022, June 17). Kriteria Perusahaan yang Wajib Membuat Dokumen Transfer Pricing. <https://www.konsultantpajaksurabaya.com/kriteria-perusahaan-yang-wajib-membuat-dokumen-transfer-pricing#gsc.tab=0>

Excellence.asia. (2017, August 11). Transfer Pricing is A Balancing Act. *Excellence.Asia*. <https://blog.excellence.asia/2017/11/08/transfer-pricing-is-a-balancing-act/>

Fitriani, A. (2019). Pengaruh Pajak, Tunneling Incentive, Debt Covenant, dan Intangible Assets Terhadap Keputusan Transfer Pricing (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2015-2018).

Ghozali, Imam. (2013). *Applikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.

Hartati, W., & Desmiyati, J. (2015). Tax Minimization, Tunneling Incentive, dan Mekanisme Bonus Terhadap Keputusan Transfer Pricing Seluruh Perusahaan Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal SNA*, 18.

Hidayat, W. W., Winarso, W., & Hendrawan, D. (2019). Pengaruh Pajak dan Tunneling Incentive Terhadap Keputusan Transfer Pricing Pada Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2012-2017. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, 15(1), 49-59.

Isnain, H., Abbas, D. S., Hamdani, H., & Rohmansyah, B. (2022). Pengaruh Tunneling Incentive, Mekanisme Bonus, Beban Pajak, dan Leverage Terhadap Keputusan Perusahaan Melakukan Transfer Pricing. *Akuntansi*, 1(4), 39-55.

Janie, D. N. A. (2012). *Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda Dengan SPSS*.

Januarti, I. (2004). Pendekatan dan Kritik Teori Akuntansi Positif. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing (JAA)*, 1(Nomor 1), 83-94.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal Of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Khotimah, S. K. (2019). Pengaruh Beban Pajak, Tunneling Incentive, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Keputusan Perusahaan Dalam Melakukan Transfer Pricing (Studi Empiris Pada Perusahaan Multinasional Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013-2017). *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(12), 125-138.

Kontan.co.id. (2017, February 2). Transfer Pricing Jadi Masalah Global. *Kontan.Co.Id*. [https://nasional.kontan.co.id/news/ditjen-pajak-transfer-pricing-jadi-masalah-global#google\\_vignette](https://nasional.kontan.co.id/news/ditjen-pajak-transfer-pricing-jadi-masalah-global#google_vignette)

Kusumasari, R. (2018). Konflik Keagenan Dalam Perusahaan: Tinjauan Teori Dan Implikasinya. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 22(3), 375-385.

Kusumasari, R. D., Fadilah, S., & Sukarmanto, E. (2018). Pengaruh Pajak, Kepemilikan Asing, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Transfer Pricing. *Prosiding Akuntansi*, 766-774.

Lanis, R., & Richardson, G. (2012). Corporate Social Responsibility And Tax Aggressiveness: An Empirical Analysis. *Journal Of Accounting And Public Policy*, 31(1), 86-108.

Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik pada Analisis Regresi Linier Berganda (Studi Kasus Penyusunan Persamaan Allometrik Kenari Muda [Canarium Indicum L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342.

Marfuah, M., & Azizah, A. P. N. (2014). Pengaruh Pajak, Tunneling Incentive, Dan Exchange Rate Pada Keputusan Transfer Pricing Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 156-165.

Melmusi, Z. (2016). Pengaruh Pajak, Mekanisme Bonus, Kepemilikan Asing, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Transfer Pricing Pada Perusahaan Yang Tergabung Dalam Jakarta Islamic Index Dan Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2016. *Jurnal Ekobistek*, 5(2).

---

## DAMPAK MEKANISME *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KETERBUKAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PADA PERUSAHAAN PERBANKAN

Finanda Salsahira, Wahyu Helmy Dimayanti Sukiswo

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

21013010078@student.upnjatim.ac.id

**DOI:** [10.32815/ristansi.v6i2.2676](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2676)

---

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	9 Mei, 2025
Tanggal Revisi	26 Mei, 2025
Tanggal diterima	13 Oktober, 2025

### Keywords:

*Institutional Ownership, Board of Commissioners, Independence, Audit Committee, Internal Control, Disclosure*

### Abstract:

*This study aims to evaluate the impact of ownership structure, board independence, and the presence of an audit committee on the transparency of internal control disclosures in the banking sector. A qualitative approach was employed through a literature review, analyzing ten selected articles sourced from Google Scholar. The findings indicate that institutional ownership, board independence, and the effectiveness of the audit committee significantly influence internal control disclosures. High institutional ownership enhances accountability and transparency, whereas concentrated ownership tends to limit disclosure due to its focus on short-term interests. An independent board of commissioners promotes more objective oversight and encourages information transparency, while a lack of independence may lead to conflicts of interest that hinder effective decision-making. An audit committee that performs its duties effectively contributes to stronger internal control oversight, while an ineffective committee may weaken transparency due to insufficient monitoring.*

---

### Kata Kunci:

Kepemilikan Institusional, Independensi, Dewan Komisaris, Komite Audit, Pengungkapan Pengendalian Internal

### Abstrak:

Penelitian bertujuan mengkaji dampak kepemilikan perusahaan, independensi dewan komisaris, dan keberadaan komite audit terhadap transparansi pengendalian internal pada sektor perbankan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif melalui *literature review*, dengan menganalisis sepuluh artikel terpilih dari Google Scholar. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, serta efektivitas komite audit berkontribusi secara signifikan terhadap pengungkapan sistem pengendalian internal. Tingginya kepemilikan institusional mendorong akuntabilitas dan keterbukaan, sedangkan kepemilikan yang terpusat cenderung membatasi pengungkapan karena orientasi pada kepentingan jangka pendek. Dewan komisaris yang independen mendukung pengawasan yang

---

lebih objektif dan mendorong keterbukaan informasi, sebaliknya, rendahnya independensi dapat menimbulkan konflik kepentingan. Komite audit yang menjalankan fungsinya secara optimal mampu meningkatkan pengawasan sistem pengendalian internal, sedangkan komite yang tidak efektif cenderung melemahkan transparansi karena lemahnya pengawasan.

---

## PENDAHULUAN

Transparansi dan akuntabilitas merupakan elemen penting dalam manajemen perusahaan, khususnya bagi perusahaan terbuka yang bertanggung jawab kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu pilar utama dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* adalah sistem pengendalian internal. Pengendalian yang efektif berperan dalam mencegah penyimpangan, kecurangan, dan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku, sehingga mampu menjaga keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan kepercayaan investor (Ashfaq & Rui, 2019). Sebaliknya, lemahnya pengendalian internal dapat menimbulkan kerugian besar, sebagaimana tercermin dalam kasus Enron yang memicu munculnya Sarbanes-Oxley Act sebagai bentuk penguatan regulasi di Amerika Serikat (Ashfaq & Rui, 2019).

Di Indonesia, meskipun telah ada regulasi yang mengatur tentang pengungkapan pengendalian internal melalui Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 16/SEOJK.04/2021 yang mengharuskan perusahaan untuk mengungkapkan informasi mengenai pengendalian internal dalam laporan tahunan, kenyataannya pengungkapan tersebut masih jauh dari memadai. Berbagai kasus penyimpangan keuangan, seperti yang diungkapkan Burhan (2025) pada bisnis.com yaitu kasus dugaan korupsi salah satu pejabat Bank BJB pada tahun 2025. Selain itu Puspadini (2025) pada CNBC Indonesia menjelaskan adanya kasus dugaan manipulasi kredit di Bank Jatim cabang Jakarta senilai Rp569,42 miliar pada tahun 2025. Beberapa kasus yang masih terjadi menunjukkan bahwa meskipun regulasi telah ada, kelemahan dalam pengendalian internal masih tetap terjadi. Kondisi ini mencerminkan bahwa penerapan pengendalian internal dan pengungkapannya belum berjalan secara optimal. Penelitian oleh Arisandi dkk., (2019) menunjukkan bahwa pengungkapan pengendalian internal memiliki hubungan signifikan dengan kualitas pelaporan keuangan di sektor perbankan Indonesia.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pengungkapan pengendalian internal adalah struktur kepemilikan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sukiswo (2018)

menunjukkan bahwa perusahaan yang didominasi oleh pemegang saham institusional cenderung lebih terbuka dalam mengungkapkan pengendalian internal, karena adanya dorongan untuk memenuhi regulasi serta menjaga reputasi perusahaan. Penelitian Priantaka & Dewayanto (2019) juga menekankan bahwa semakin besar proporsi kepemilikan institusional, semakin tinggi dorongan bagi perusahaan untuk melakukan pengungkapan secara transparan. Hal tersebut didorong oleh kepentingan investor institusional yang membutuhkan informasi yang jelas dan akurat mengenai pengendalian internal perusahaan.

Selain kepemilikan perusahaan, keberadaan dewan komisaris dan komite audit turut berperan penting dalam keterbukaan terkait pengendalian internal. Dewan komisaris bertugas mengawasi jalannya pengendalian oleh manajemen. Penelitian Ardiansyah & Fanny (2021) menemukan bahwa dewan komisaris independen mampu meningkatkan transparansi karena dapat menjalankan fungsi pengawasan secara lebih objektif. Temuan serupa juga disampaikan oleh Priantaka & Dewayanto (2019), yang menyatakan bahwa independensi dewan komisaris berdampak positif terhadap keterbukaan dalam pengendalian internal.

Komite audit, yang bertugas mengawasi laporan keuangan serta sistem pengendalian internal, turut berperan dalam meningkatkan transparansi pengungkapan pengendalian internal. Komite audit dalam suatu perusahaan berperan sebagai mekanisme pengendalian sekaligus penghubung antara pemegang saham dan dewan komisaris dalam mengidentifikasi permasalahan terkait pengendalian (Nurhafifah dkk., 2025). Seperti yang dijelaskan oleh Abadi dkk., (2023), komite audit yang berfungsi dengan baik dapat memperbaiki kualitas laporan keuangan dan memastikan efektivitas pengendalian internal. Penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq & Rui (2019) dan Manap dkk., (2023) juga menunjukkan bahwa komite audit yang memiliki anggota dengan latar belakang pendidikan di bidang akuntansi atau keuangan dapat meningkatkan kualitas pengungkapan pengendalian internal.

Meskipun pengungkapan pengendalian internal penting dalam mendukung praktik tata kelola yang baik, implementasinya masih menemui berbagai hambatan. Kurangnya transparansi dapat merusak citra perusahaan dan menurunkan kepercayaan investor. Kasus-kasus yang masih terjadi menunjukkan bahwa keberadaan mekanisme pengendalian internal belum sepenuhnya efektif dalam mencegah kecurangan dan

pelanggaran. Selain itu, meskipun telah ada regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mewajibkan pengungkapan pengendalian internal, praktik di lapangan menunjukkan bahwa kualitas dan kelengkapan informasi yang disampaikan masih sangat bervariasi antar perusahaan.

Urgensi penelitian terletak pada pentingnya memahami faktor-faktor tata Kelola perusahaan, seperti kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, dan efektivitas komite audit yang dapat mendorong keterbukaan dalam pengendalian internal. Meskipun telah banyak penelitian yang membahas topik ini, hasil-hasil yang diperoleh masih menunjukkan ketidakkonsistenan, baik dari sisi signifikansi pengaruh maupun arah hubungannya. Selain itu, Sebagian besar studi terdahulu cenderung terfragmentasi dan hanya membahas sebagian variabel GCG secara parsial, tanpa pendekatan yang terintegrasi. Penelitian juga lebih banyak berfokus pada sektor atau wilayah tertentu, sehingga belum ada kajian literatur yang menyajikan sintesis menyeluruh dari berbagai konteks lintas sektor. Oleh karena itu, penelitian dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyusun telaah literatur yang sistematis, sekaligus memberikan pemetaan temuan, kecenderungan umum, serta rekomendasi penguatan praktik tata kelola perusahaan melalui peningkatan keterbukaan pengendalian internal.

## TINJAUAN PUSTAKA

Teori keagenan (*agency theory*) menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik perusahaan) dan agen (manajemen) yang diberi wewenang untuk menjalankan operasional perusahaan. Dalam hubungan ini, terdapat potensi konflik kepentingan karena masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda. Jensen & Meckling (1976) menyatakan bahwa manajemen sebagai agen cenderung mengejar kepentingan pribadi yang mungkin tidak sejalan dengan kepentingan pemilik. Oleh karena itu, dibutuhkan mekanisme pengawasan dan pengendalian seperti tata kelola perusahaan. Menurut Bahri & Arrosyid (2021) *good corporate governance* mencakup aspek moralitas, etika kerja, serta penerapan prinsip-prinsip kerja yang benar untuk mendukung optimalisasi kinerja jangka panjang. *Good corporate governance* terdiri dari berbagai struktur pengawasan internal seperti kepemilikan institusional, dewan komisaris independen, dan komite audit untuk meminimalkan konflik serta memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Dengan demikian, teori ini menjadi dasar

untuk menjelaskan bagaimana struktur GCG dapat memengaruhi kualitas pengungkapan pengendalian internal perusahaan.

Pengendalian internal merupakan sistem yang dirancang oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi (COSO, 2013). Sistem ini terdiri dari kebijakan dan prosedur yang disusun untuk mencegah dan mendeteksi kesalahan serta kecurangan. Dalam praktiknya, pengendalian internal menjadi bagian penting dari *Good Corporate Governance* karena berperan menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam operasional perusahaan. Menurut Ashfaq dan Rui (2019), pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap laporan keuangan perusahaan.

Kepemilikan institusional merujuk pada kepemilikan saham oleh lembaga seperti dana pensiun, perusahaan asuransi, dan manajer investasi. Priantaka dan Dewayanto (2019) menyatakan bahwa institusi memiliki sumber daya yang memadai untuk terlibat aktif dalam pengawasan perusahaan. Karena itu, keberadaan pemegang saham institusional sering dianggap sebagai salah satu mekanisme tata kelola yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih transparan. Legina dkk., (2022) juga menambahkan bahwa kepemilikan institusional berpotensi memengaruhi arah kebijakan strategis perusahaan melalui hak suara dan tekanan kepentingan jangka panjang. Namun, penelitian Qodri dkk. (2024) justru menemukan bahwa kepentingan jangka pendek investor institusional bisa menjadi hambatan bagi pengungkapan, menciptakan potensi konflik yang menurunkan kualitas informasi.

Independensi dewan komisaris adalah kondisi ketika anggota dewan tidak memiliki keterikatan dengan manajemen maupun pemegang saham utama. Amin dan Dewayanto (2018) menjelaskan bahwa dewan yang independent mampu menjalankan fungsi pengawasan secara objektif karena bebas dari konflik kepentingan. Ardiansyah dan Fanny (2021) menyebutkan bahwa struktur dewan yang independen penting untuk menjamin bahwa keputusan strategis diambil demi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, independensi dianggap sebagai salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh dewan pengawas dalam perusahaan yang sehat. Namun, beberapa penelitian mencatat bahwa independensi semu (*symbolic independence*)

tanpa disertai keaktifan dan keahlian dapat membuat peran dewan menjadi tidak efektif (Manap, 2023).

Komite audit merupakan komite yang dibentuk oleh dewan komisaris dan memiliki peran penting dalam mengawasi proses pelaporan keuangan serta efektivitas sistem pengendalian internal. Menurut Rakhmayani dan Faisal (2019), komite audit harus memiliki keahlian dalam bidang akuntansi dan keuangan agar dapat menjalankan tugasnya secara maksimal. Selain itu, frekuensi rapat dan tingkat keterlibatan komite dalam proses audit juga memengaruhi kualitas pengawasan. Abadi dkk., (2023) menambahkan bahwa komite audit berfungsi sebagai jembatan antara manajemen, auditor eksternal, dan dewan komisaris dalam menjaga keandalan informasi keuangan. Peran komite audit terbukti signifikan dalam meningkatkan transparansi, terutama jika dilaksanakan secara aktif dan tidak sekadar formalitas.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian disusun menggunakan pendekatan kualitatif yang mengutamakan kajian literatur. Metode kualitatif berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap data yang bersifat deskriptif dan tidak melibatkan perhitungan numerik (Abdullah, 2024). Sementara pendekatan kajian literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber akademik, seperti jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, serta dokumen relevan lainnya yang berkaitan dengan topik yang dibahas (Stack & Malsch, 2022). Menurut Zed (2004) dan Snyder (2019), penelitian berbasis literatur memiliki fungsi utama untuk mensintesis pengetahuan yang sudah ada, mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*), serta membangun landasan teoretis bagi studi lanjutan.

Arief & Abbas (2021) mengungkapkan bahwa penelitian dengan pendekatan kajian literatur dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah perencanaan, yang dimulai dengan pencarian literatur akademik, termasuk artikel ilmiah, jurnal, prosiding, dan sumber lainnya yang relevan dengan topik yang dianalisis. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci tertentu melalui platform Google Scholar untuk memperoleh referensi yang sesuai. Tujuan dari tahap tersebut adalah untuk menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial, berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara kedua variabel tersebut. Tahap kedua adalah pelaksanaan, di mana literatur yang telah terkumpul disaring dan

disesuaikan dengan fokus penelitian. Semua data yang digunakan berasal dari literatur sekunder, seperti jurnal dan sumber daring, tanpa melibatkan pengumpulan data primer secara langsung. Tahap terakhir adalah pelaporan, di mana hasil kajian literatur disusun dalam bentuk laporan penelitian yang mengikuti kaidah penulisan artikel ilmiah. Penyusunan laporan dilakukan dengan merujuk pada temuan yang diperoleh dari analisis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Proses ini juga dianjurkan dilakukan menggunakan kerangka sistematis seperti PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) agar hasil review memiliki transparansi dan replikasi tinggi (Moher dkk., 2009).

Namun, agar hasil penelitian literatur dapat menghasilkan kesimpulan yang valid dan bermanfaat, tahapan tersebut dilanjutkan dengan proses analisis kritis dan sistematis terhadap artikel yang terpilih. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan mengklasifikasikan literatur berdasarkan variabel utama yaitu kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, dan komite audit serta melihat kecenderungan hubungan setiap variabel terhadap pengungkapan pengendalian internal. Selain itu, dilakukan perbandingan temuan antar studi, identifikasi kesamaan dan perbedaan hasil, serta penelusuran kontribusi dan keterbatasan masing-masing penelitian. Langkah ini penting sebagai dasar dalam mengidentifikasi research gap dan menyusun simpulan yang komprehensif.

Berdasarkan pencarian literatur yang dilakukan sesuai kata kunci, diperoleh jumlah artikel sebagai berikut:

**Tabel 1**  
*Screening Literature*

Database	Tahun	Keterangan	Jumlah
Google Scholar	2019 – 2025	Literatur dengan kata kunci <i>institutional ownership, board of commissioners independence, audit committee, internal control disclosure</i>	68
	2019 – 2025	Literatur dengan kata kunci kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, komite audit, pengungkapan pengendalian internal	13

Database	Tahun	Keterangan	Jumlah
	2019 – 2025	Reduksi literatur yang memiliki isi tidak sesuai tema penelitian.	(71)
	2019 – 2025	Literatur yang sesuai dengan tujuan, metode, maupun pembahasan penelitian.	10

Sumber: Olah data penulis, 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa penerapan kata kunci dalam Bahasa Indonesia menghasilkan 13 artikel yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan kata kunci dalam bahasa Inggris menghasilkan jumlah yang lebih banyak, yaitu 68 artikel yang relevan. Setelah dilakukan proses seleksi dengan memperhatikan tujuan, metode, dan ruang lingkup pembahasan, hanya 10 artikel yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Penelitian akan menganalisis 10 artikel terpilih yang telah disesuaikan dengan kriteria penelitian.

**Tabel 2**  
**Analisis Literatur**

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"The Effect of Board and Audit Committee Effectiveness on Internal Control Disclosure Under Different Regulatory Environments in South Asia" (Ashfaq & Rui, 2019)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis studi komparatif.	Dewan komisaris, komite audit, serta kepemilikan institusional berpengaruh positif signifikan terhadap ICD
2.	"Struktur Kepemilikan, Dewan Komisaris, dan Pengungkapan Pengendalian Internal" (Priantaka & Dewayanto, 2019)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Kepemilikan institusional, ukuran dewan, independensi, dan frekuensi rapat berpengaruh positif signifikan terhadap pengendalian internal; kepemilikan manajerial tidak signifikan.
3.	"Pengaruh Tata Kelola Perusahaan terhadap Pengungkapan Pengendalian Internal: Studi pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2017" (Naseha & Hudayati, 2019)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi data panel.	Konsentrasi kepemilikan berpengaruh signifikan, sedangkan independensi dewan, ukuran dewan, dan kepemilikan institusional tidak signifikan.

4.	“Pengaruh Karakteristik Komite Audit terhadap Pengungkapan Pengendalian Internal” (Rakhmayani & Faisal, 2019)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Frekuensi rapat komite audit berpengaruh positif; jumlah dan latar belakang pendidikan komite tidak signifikan.
5.	“Dewan Komisaris dan Pengungkapan Informasi Pengendalian Internal” (Amin & Dewayanto, 2018)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Ukuran dan independensi dewan komisaris berpengaruh positif signifikan; kehadiran perempuan tidak signifikan.
6.	“Managerial Ownership, Institutional Ownership and Internal Control Disclosure with Profitability as Intervening” (Legina et al., 2022)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis jalur.	Kepemilikan manajerial dan institusional berpengaruh positif terhadap ICD dengan profitabilitas sebagai variabel intervening.
7.	“Pengaruh Corporate Governance terhadap Internal Control Disclosure Perusahaan Manufaktur Terdaftar di BEI” (Ardiansyah & Fanny, 2021)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Kepemilikan manajerial berpengaruh negatif signifikan; kepemilikan institusional negatif tidak signifikan; ukuran dan jumlah komisaris independen berpengaruh positif signifikan.
8.	“The Role of Corporate Governance and Size of the Firm on Internal Control Disclosure” (Manap, 2023)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Hanya ukuran perusahaan dan pendidikan akuntansi/keuangan berpengaruh; variabel lainnya tidak signifikan.
9.	“Pengaruh Jumlah dan Diversifikasi Gender Dewan Direksi dan Dewan Komisaris terhadap Pengungkapan Pengendalian Internal di Laporan Tahunan Industri Consumer Goods Pada Tahun 2020-2021” (Rahardjo et al., 2023)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Jumlah dan diversifikasi gender direksi berpengaruh; variabel komisaris tidak signifikan secara statistik; secara simultan berpengaruh.
10.	“Pengaruh Mekanisme Corporate Governance terhadap Pengungkapan Informasi Pengendalian Internal” (Qodri et al., 2024)	Jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda.	Konsentrasi kepemilikan, kualitas auditor eksternal, dan komite audit berpengaruh positif signifikan; kepemilikan institusional negatif signifikan; proporsi

---

komisaris independen  
tidak signifikan.

---

*Sumber: Olah data penulis, 2025*

## HASIL PENELITIAN

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, serta keberadaan komite audit terhadap pengungkapan sistem pengendalian internal atau *Internal Control Disclosure* (ICD) di lingkungan korporasi. Kajian literatur didasarkan pada sepuluh artikel ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2024 dan diperoleh melalui Google Scholar. Seluruh artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan fokus utama pada aspek tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* (GCG) yang diyakini memengaruhi tingkat keterbukaan informasi dalam perusahaan. Kepemilikan institusional diasumsikan memiliki peran dalam memperkuat mekanisme pengawasan karena pihak investor institusional secara umum menuntut tingkat transparansi yang tinggi. Independensi dewan komisaris diposisikan sebagai variabel penting yang mencerminkan objektivitas dalam fungsi pengawasan terhadap manajemen. Selain itu, keberadaan komite audit dinilai strategis dalam meningkatkan kualitas pengungkapan pengendalian internal apabila pelaksanaannya dilakukan secara aktif dan ditunjang oleh kapabilitas yang relevan.

Ditinjau dari segi metodologi, artikel-artikel yang dikaji menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode yang bervariasi sesuai dengan tujuan penelitian masing-masing. Beberapa studi seperti Ashfaq & Rui (2019) menerapkan pendekatan komparatif untuk mengevaluasi perbedaan efektivitas antar komponen GCG di bawah berbagai rezim regulasi, sementara mayoritas studi lainnya menggunakan analisis regresi linear berganda guna mengukur pengaruh langsung variabel GCG terhadap ICD. Selain itu, beberapa peneliti seperti Naseha & Hudayati (2019) menggunakan metode regresi data panel untuk menangkap dinamika waktu dan perbedaan antar entitas, sedangkan Legina dkk., (2022) memanfaatkan *path analysis* untuk mengeksplorasi peran mediasi profitabilitas dalam hubungan antara struktur kepemilikan dan ICD.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga elemen utama GCG yang diteliti, yakni kepemilikan institusional, independensi dewan komisaris, dan keberadaan komite audit, memberikan kontribusi terhadap tingkat keterbukaan informasi, terutama

dalam konteks pengungkapan sistem pengendalian internal. Temuan dari Legina dkk., (2022) memperlihatkan adanya kontribusi positif kepemilikan institusional terhadap transparansi. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Qodri dkk., (2024) yang mengungkapkan adanya potensi konflik kepentingan tersembunyi apabila kepentingan investor institusional tidak sejalan dengan prinsip keterbukaan informasi. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Naseha & Hudayati (2019) yang menyebutkan bahwa dalam konteks konsentresi kepemilikan, kepemilikan institusional tidak signifikan terhadap pengungkapan pengendalian internal.

Independensi dewan komisaris secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kualitas pengungkapan, sebagaimana tercermin dalam studi Ashfaq & Rui (2019), Priantaka & Dewayanto (2019), serta Fanny & Ardiansyah (2021) menegaskan bahwa dewan yang independent memiliki kemampuan lebih objektif dalam menjalankan fungsi pengawasan. Namun, efektivitas dari elemen-elemen tersebut sangat ditentukan oleh bagaimana implementasinya dijalankan dalam praktik. Pelaksanaan yang hanya bersifat simbolis atau pasif justru dapat menurunkan kualitas pengungkapan, sebagaimana ditemukan dalam kajian Naseha & Hudayati (2019) serta Manap dkk. (2023).

Komite audit juga menunjukkan peran penting dalam meningkatkan transparansi, seperti yang diuraikan oleh Ashfaq & Rui (2019) dan Qodri dkk. (2024), yang menyatakan bahwa efektivitas fungsi komite audit secara signifikan mendorong pengungkapan yang lebih baik. Namun, beberapa penelitian seperti Rakhmayani & Faisal (2019) dan Priantaka & Dewayanto (2019) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan dan sangat bergantung pada atribut teknis seperti frekuensi rapat serta latar belakang pendidikan anggota komite. Hal ini diperkuat oleh Abadi dkk. (2023) yang menyatakan bahwa peran komite audit hanya berdampak positif apabila dilaksanakan secara aktif dan memiliki keahlian yang sesuai.

## PEMBAHASAN

Merujuk pada temuan tersebut, diketahui bahwa Priantaka & Dewayanto (2019) serta Legina dkk., (2022) mendukung teori agensi yang menekankan pentingnya peran kepemilikan institusional dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan. Dalam perspektif peneliti, kepemilikan institusional yang tersebar luas dapat menciptakan tekanan dari investor untuk mendorong keterbukaan informasi

sebagai bentuk akuntabilitas manajemen. Namun, temuan berbeda dari Ashfaq & Rui (2019) serta Manap dkk., (2023) menunjukkan bahwa kepemilikan institusional tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan ICD, terutama ketika terdapat konsentrasi kepemilikan yang terlalu tinggi atau fokus utama pemegang saham institusional hanya pada hasil finansial jangka pendek. Peneliti menilai bahwa kepentingan jangka pendek dan fokus pada return investasi sesaat dapat melemahkan dorongan untuk keterbukaan jangka panjang.

Sementara itu, independensi dewan komisaris umumnya dianggap sebagai faktor pendukung keterbukaan yang efektif, meskipun beberapa studi seperti Manap dkk., (2023) dan Rahardjo dkk., (2023) menunjukkan potensi konflik internal dalam dewan yang terlalu independen, yang dapat menghambat pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif peneliti, independensi tanpa kapabilitas hanyalah simbolisme yang tidak memberikan dampak substantif pada transparansi. Namun demikian, independensi dewan komisaris secara umum dipandang efektif dalam meningkatkan transparansi, sebagaimana dibuktikan oleh Priantaka & Dewayanto (2019), Ashfaq & Rui (2019), serta Amin & Dewayanto (2018). Peneliti berpandangan bahwa dewan yang independen memainkan peran penting sebagai penyeimbang kekuasaan manajemen dan agen perubahan menuju tata kelola yang lebih transparan.

Peran komite audit juga menunjukkan hasil yang beragam, studi seperti yang dilakukan oleh Ashfaq & Rui (2019) serta Qodri dkk., (2024) menegaskan kontribusi positifnya terhadap keterbukaan sistem pengendalian internal. Peneliti meyakini bahwa komite audit yang efektif dapat menjadi penghubung strategis antara manajemen dan auditor dalam memastikan kualitas laporan keuangan. Namun, temuan dari Priantaka & Dewayanto (2019) serta Rakhmayani & Faisal (2019) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan, tergantung pada kapabilitas dan wewenang komite dalam menjalankan fungsinya. Peneliti menilai bahwa efektivitas komite audit hanya dapat tercapai jika terdapat dukungan kapabilitas professional, independensi, dan otoritas yang jelas, bukan sekadar informasi dalam struktur GCG perusahaan.

## KESIMPULAN

Analisis terhadap sepuluh karya ilmiah kuantitatif yang memanfaatkan metode regresi linier berganda, regresi data panel, serta pendekatan studi komparatif

mengungkapkan bahwa keterkaitan antara praktik tata kelola perusahaan dan pengungkapan pengendalian internal menunjukkan hasil yang bervariasi. Temuan baru dari kajian literatur ini menunjukkan bahwa tidak semua mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki pengaruh yang konsisten terhadap pengungkapan *internal control disclosure* (ICD).

Kepemilikan institusional dalam sejumlah studi berperan dalam mendorong peningkatan efisiensi dan transparansi, karena investor institusi umumnya memiliki kepentingan terhadap kesinambungan dan akuntabilitas operasional perusahaan. Beberapa studi mendukung perannya dalam mendorong efisiensi dan keterbukaan, terutama Ketika investor institusional memiliki orientasi jangka panjang. Namun dalam konteks konsentrasi kepemilikan dalam tingkat yang tinggi atau orientasi investor lebih fokus pada jangka pendek pengaruhnya justru berpotensi menurunkan efektivitas fungsi pengawasan akibat dominasi kekuasaan oleh satu pihak tertentu. Hal ini menyoroti pentingnya memperhatikan motif dan karakteristik investor institusional, bukan hanya tingkat kepemilikannya.

Peran dewan komisaris yang bersifat independen berkontribusi pada peningkatan kualitas pengungkapan melalui pengawasan yang bersifat objektif serta tidak terpengaruh oleh kepentingan internal. Tetapi efektivitasnya sangat ditentukan oleh kapabilitas dan keterlibatan aktif dewan, bukan semata status independensinya. Ketidaksepakatan yang timbul di antara anggota dewan dalam situasi tertentu dapat menjadi hambatan dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini menguatkan bahwa simbolisme independensi tanpa fungsi pengawasan aktif hanya memberikan nilai formalistik, bukan substantif.

Keberadaan komite audit pada sebagian kasus mampu meningkatkan keandalan sistem pengendalian internal dan mutu laporan keuangan, namun efektivitas fungsi tersebut cenderung menurun apabila komite tidak didukung oleh kompetensi profesional maupun kewenangan yang jelas. Hal ini menjadi temuan penting yang menunjukkan bahwa struktur formal dalam GCG belum tentu efektif jika tidak ditunjang oleh pelaksanaan fungsional yang berkualitas.

Dengan demikian, temuan penting dari penelitian ini bukan hanya pada konfirmasi terhadap hubungan antara GCG dan ICD, melainkan pada kondisionalitas efektivitas

masing-masing mekanisme GCG, yang sangat dipengaruhi oleh implementasi teknis dan karakteristik internal perusahaan. Studi ini menyarankan perlunya evaluasi tidak hanya pada struktur GCG yang dimiliki perusahaan, tetapi juga pada cara kerja aktual, kompetensi, dan independensi substansial dari setiap elemen pengawasan. Kontribusi literatur ini memperkaya pemahaman bahwa kualitas pengungkapan pengendalian internal sangat bergantung pada praktik nyata tata kelola perusahaan yang dijalankan, bukan hanya keberadaan formal mekanisme GCG dalam struktur organisasi.

## REFERENSI

Abadi, E., Saputra, P. H., & Nurfadillah, M. (2023). Peran Mediasi Transparansi Laporan Keberlanjutan Pada Hubungan Antara Komite Audit Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Pertambangan Batu Bara Di Indonesia. *Dynamic Management Journal*, 7(4), 675–684.

Abdullah, F. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif Dan Ragamnya*. 1(1), 54–66.

Amin, F. R., & Dewayanto, T. (2018). Dewan Komisaris Dan Pengungkapan Informasi Pengendalian Internal. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 7, 1–11.

Ardiansyah, & Fanny. (2021). Pengaruh Corporate Governance Terhadap Internal Control Disclosure Perusahaan Manufaktur Terdaftar. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 1ii(3), 1183–1191.

Arief, A., & Abbas, M. Y. (2021). Kajian Literatur ( Systematic Literature Review ): Kendala Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik ( Spbe ). *Jurnal Ilmiah Teknik Elektro*, 8(1), 1–6.

Arisandi, A., Islami, H. A., Roro, R., & Ningtyas, W. (2019). Internal Control Disclosure And Financial Reporting Quality : Evidence From Banking Sector In Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 484–493. <Https://Doi.Org/10.24843/Eja.2022.V32.I02.P15>

Ashfaq, K., & Rui, Z. (2019). The Effect Of Board And Audit Committee Effectiveness On Internal Control Disclosure Under Different Regulatory Environments In South Asia. *Journal Of Financial Reporting And Accounting*. <Https://Doi.Org/10.1108/Jfra-09-2017-0086>

Bahri, S., & Arrosyid, Y. P. (2021). Struktur Kepemilikan, Good Corporate Governance, Leverage, Dan Ukuran Entitas Terhadap Manajemen Laba. *Riset Akuntansi*, 2. <Https://Jurnal.Stie.Asia.Ac.Id/Index.Php/Ristansi/Article/View/424/197>

Burhan, F. A. (2025). *Diterpa Kasus Korupsi, Bank Bjb (Bjbr) Beberkan Dampak Terhadap Operasional*. <Https://Market.Bisnis.Com/Read/20250317/192/1862140/Diterpa-Kasus-Korupsi-Bank-Bjb-Bjbr-Beberkan-Dampak-Terhadap-Operasional>

Coso. (2013). *Coso Internal Control – Integrated Framework ( 2013 )*. 1–8.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. *Journal Of Financial Economics*, 3.

Legina, A., Uzliawati, L., & Sholikhan, A. (2022). Managerial Ownership , Institutional

Ownership And Internal Control Disclosure With Profitability As Intervening. *Journal Of Social Science And Management Technology*, 4(2), 119–126.

Manap, A. (2023). The Role Of Corporate Governance And Size Of The Firm On Internal Control Disclosure. *Jemsi (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 655–659.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). *Preferred Reporting Items For Systematic Reviews And Meta-Analyses: The Prisma Statement*. 3(2).

Naseha, A., & Hudayati, A. (2019). Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Pengungkapan Pengendalian Internal : Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2017. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(September), 21–29.

Nurhafifah, Sari, N. K., & Ningsih, W. F. (2025). Pengaruh Asimetri Informasi , Kualitas Audit , Komite Audit Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Perbankan Di Bei Periode 2018-2022. *Riset Akuntansi*, 5, 202–213. <Https://Doi.Org/10.32815/Ristansi.V5i2.1844>

Priantaka, I. K., & Dewayanto, T. (2019). Struktur Kepemilikan, Dewan Komisaris, Dan Pengungkapan Pengendalian Internal. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 8, 1–13.

Puspadini, M. (2025). *Bank Jatim Buka Suara Soal Dugaan Manipulasi Kredit Rp 569,42 Miliar*. <Https://Www.Cnbcindonesia.Com/Market/20250224100157-17-613003/Bank-Jatim-Buka-Suara-Soal-Dugaan-Manipulasi-Kredit-Rp-56942-Miliar>

Qodri, L., Ulfah, A., & Purnamasari, S. (2024). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Pengungkapan Informasi Pengendalian Internal. *Journal Of Accounting Taxing And Auditing (Jata)*, 1(5), 1–7.

Rahardjo, V. V., Setiawan, A., Djajadikerta, H., & Wirawan, S. (2023). The Influence Of The Number And Gender Diversity Of The Board Of Directors And Board Of Commissioners On Internal Goods Industry For The Year 2020-2021. *License Jurnal Krisna: Kumpulan Riset Akuntansi*, 5(2), 107–118.

Rakhmayani, A., & Faisal. (2019). *Pengaruh Karakteristik Komite Audit Terhadap Pengungkapan Pengendalian Internal*. 11(1), 90–99.

Snyder, H. (2019). Literature Review As A Research Methodology : An Overview And Guidelines. *Journal Of Business Research*, 104(March), 333–339. <Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2019.07.039>

Stack, R., & Malsch, B. (2022). Auditors Professional Identities: Review And Future Directions. *Accounting Perspectives*.

Sukiswo, W. H. D. (2018). Effect Of Internal Auditor Independence, Audit Committee And Institutional Ownership To The Internal Control Disclosure: A Case Study Case Of Manufacturing Idx Company During Period Of 2014-2016. *Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 8(August), 309–316.

Zed Mistika. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan* (Cet. 1).

## KEBERAGAMAN DEWAN DIREKSI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Virginia Victoria Auparay, Muhammad Nabiil Lintang, Farah Margaretha Leon

Universitas Trisakti

[farahmargaretha@trisakti.ac.id](mailto:farahmargaretha@trisakti.ac.id)

**DOI:** [10.32815/ristansi.v6i2.2684](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2684)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	21 Mei, 2025
Tanggal Revisi	6 November, 2025
Tanggal diterima	24 November, 2025

### Keywords:

*Age Diversity, Experience Diversity, Financial Performance, Firm Size, Gender Diversity.*

### Abstract:

*This research focuses on analyzing the influence of diversity within the board of directors on the financial performance of manufacturing enterprises registered on the Indonesia Stock Exchange. Employing a purposive sampling approach, the study selected 16 companies that fulfilled predefined criteria during the 2019-2023 period, which yielded 80 observational data. Panel data regression served as the primary analytical method. The findings revealed that gender diversity, company size, and leverage substantially influence financial performance, whereas age diversity and experience diversity do not show a meaningful effect. These findings highlight the importance of considering aspects of gender diversity and capital structure in a company's financial strategy. In conclusion, board gender diversity and efficient debt management can improve financial performance, whereas the age and experience of board members do not directly affect performance.*

### Kata Kunci:

Keberagaman Jenis Kelamin, Keberagaman Pengalaman, Keberagaman Usia, Kinerja Keuangan, Tingkat Utang

### Abstrak:

Penelitian ini berfokus pada analisis dampak keberagaman dewan direksi terhadap kinerja finansial pada usaha manufaktur yang resmi terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Dengan menggunakan pengambilan sampel secara sengaja, studi ini melibatkan 16 perusahaan yang memenuhi kriteria telah ditentukan selama periode 2019-2023, sehingga diperoleh 80 data observasi. Regresi data panel digunakan sebagai metode analisis utama. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa keberagaman gender, skala usaha, dan tingkat utang mempunyai dampak yang substansial terhadap kinerja finansial, sementara keberagaman usia dan keberagaman pengalaman tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya mempertimbangkan aspek keberagaman gender dan struktur modal dalam strategi keuangan perusahaan. Kesimpulannya, keberagaman jenis kelamin pada susunan dewan direksi dan pengelolaan utang yang efisien mampu meningkatkan performa keuangan,

sementara usia dan pengalaman anggota dewan tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

---

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang kompetitif di era globalisasi, menjadikan isu keberagaman dalam dewan direksi menjadi permincangan yang sangat penting dalam tata kelola perusahaan. Keberagaman dalam dewan, termasuk aspek gender, umur, dan pengalaman telah terbukti memberikan kontribusi pada perkembangan kinerja keuangan berkelanjutan dalam pengambilan keputusan strategis, meningkatkan transparansi, serta memperkuat tata kelola perusahaan (Khan, 2025). Dengan adanya manajemen keberagaman ini dapat meningkatkan kepercayaan investor, mengurangi risiko, dan melindungi hak – hak pemegang saham (Tajeddini et al., 2023). Selain itu, dewan yang semakin beragam sering kali mampu memberikan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif melalui sudut pandang yang lebih beragam dan luas. Yang mendorong keberlanjutan keuangan jangka panjang (Belderbos et al., 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Erlis et al (2024) terhadap perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), proporsi rata-rata direktur perempuan hanya sekitar 17,49%, dengan kisaran antara 0–66% dari total anggota dewan. Selain itu, dalam penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa dari sekitar 200 perusahaan terbuka di Indonesia, hanya sekitar 15% posisi eksekutif yang diisi oleh perempuan, dan sekitar 4% yang menduduki posisi dewan direktur. Penelitian Sianturi et al (2024) juga menemukan bahwa keberagaman usia dan pengalaman dalam dewan direksi sektor manufaktur berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan keberagaman gender cenderung menunjukkan hasil yang bervariasi. Fakta tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keberagaman dewan di Indonesia, terutama pada sektor manufaktur, masih rendah dan belum optimal, sehingga penting untuk dilakukan penelitian lanjutan yang menelaah pengaruh keberagaman usia dan pengalaman terhadap kinerja keuangan perusahaan.

*Diversity management* umumnya diterapkan melalui kebijakan dan praktik dirancang untuk mengelola keberagaman secara efektif dalam dewan perusahaan. Tujuannya ialah menciptakan kesempatan yang sama bagi semua kelompok, baik minoritas maupun mayoritas, guna meningkatkan kinerja perusahaan secara

berkelanjutan. Keputusan mengenai manajemen keberagaman dalam dewan direksi didasarkan pada analisis biaya manfaat yang komprehensif, dan bukan hanya berdasarkan pertimbangan etika (Tajeddini et al., 2023). Perusahaan sering mempertimbangkan *diversity* sebagai solusi potensial. Dewan yang memiliki komposisi lebih beragaman diyakini mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, yang mampu meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Zalata et al., 2022).

*Gender diversity* semakin dianggap sebagai taktik yang efektif dalam mempertahankan kinerja keuangan melalui pemanfaatan perspektif serta keahlian unik dari anggota dewan yang memiliki latar belakang beragam. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan keuangan jangka panjang (Zalata et al., 2022). Namun, saat ini jumlah perempuan yang duduk di dewan masih sangat rendah dan perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal (Singh et al., 2023).

*Firms size* mencerminkan skala operasional suatu perusahaan, yang umumnya ditunjukkan melalui total aktiva (Neves et al., 2022). Perusahaan dengan skala besar cenderung memanfaatkan teknologi yang lebih canggih dan memiliki akses yang lebih luas terhadap modal, sehingga dapat mengoptimalkan efisiensi dan menekan biaya produksi. *Firms size* digunakan untuk mengontrol aspek-aspek lain yang memiliki potensi untuk berdampak pada keberagaman dewan direksi dan kinerja keuangan (Khan, 2025).

*Leverage* merupakan faktor lain yang memengaruhi *financial performance*, *leverage* juga mengacu pada kapasitas suatu perusahaan untuk menuntaskan kewajibannya. Dalam hal ini, utang yang dimaksud mencakup utang jangka panjang dan utang lancar. Rasio leverage umumnya menggambarkan sejauh mana suatu entitas beroperasi dengan menggunakan utang sebagai sumber pendanaannya (Simangunsong & Khoiri, 2022). Mengacu pada studi oleh (Arrozy & Sudarsi, 2023), *leverage* memberikan efek negatif yang substansial pada kinerja finansial. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan *leverage* pada sebuah perusahaan berbanding terbalik dengan kinerja keuangannya. Efek negatif tersebut dapat timbul akibat akumulasi beban utang, sehingga berpotensi untuk mengurangi profitabilitas serta memperburuk risiko finansial perusahaan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji keberagaman dewan, sebagian besar masih berfokus pada sektor keuangan. Salah satunya penelitian Dwekat et al., (2025)

berjudul *“Boardroom Diversity and Financial Performance in Palestinian Banks and Insurers”* yang meneliti perusahaan perbankan dan asuransi di Palestine Exchange (PEX). Penelitian tersebut menggunakan *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE) sebagai indikator kinerja keuangan serta menganalisis pengaruh *age diversity*, *nationality diversity*, dan *experience diversity* dengan memasukkan *board independence*, *firm size*, *leverage*, dan *board size* sebagai variabel kontrol. Temuannya menunjukkan bahwa keberagaman usia, kebangsaan, dan pengalaman memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan. Namun, hasil tersebut diperoleh pada konteks sektor keuangan di Palestina sehingga belum dapat menggambarkan kondisi di sektor lain, termasuk manufaktur, yang memiliki struktur operasi dan lingkungan industri yang berbeda.

Selain itu, penelitian Alqatan et al (2025) yang berjudul *“Does Board Diversity Affect Performance in Kuwait?”* yang dilakukan pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Kuwait juga menemukan bahwa *gender diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan meskipun variabel kontrol seperti *firm size*, *leverage*, *board size*, dan *firm age* menunjukkan peranan yang lebih kuat terhadap kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh keberagaman dewan dapat bervariasi antarnegara dan sektor industri, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada sektor dengan karakteristik berbeda, seperti manufaktur di Indonesia.

Melihat fenomena yang terjadi dan kesenjangan penelitian yang berbeda, penelitian ini akan fokus dalam menguji “faktor-faktor yang memengaruhi *financial performance* pada sektor manufaktur Indonesia”. Penelitian ini manambahkan variabel kebaruan *age diversity* dan *experience diversity*. *Age diversity* yang dalam dewan perusahaan telah muncul sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja perusahaan, yang dikaitkan dengan perpaduan perspektif dan pengalaman yang dibawa oleh anggota dewan dari berbagai usia ke dalam pengambilan keputusan (Dwekat et al., 2025). *Experience diversity* merupakan variabel kebaruan kedua dalam penelitian ini, Keberagaman pengalaman dalam dewan turut berkontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan memperkaya spektrum keahlian profesional, memperkuat kapasitas dewan dalam menghadapi isu-isu kompleks, mengelola risiko secara lebih efektif, serta merancang strategi yang lebih tepat dan berdaya saing (Dwekat et al., 2025). Studi ini berupaya mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap keberagaman dewan, dengan

menggunakan metrik utama seperti *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) sebagai indikator kuantitatif dampak diversity management terhadap *financial performance* (Khan, 2025).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Agency Theory***

*Agency Theory* yang diperkenalkan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan antara pemilik perusahaan dan para pengelola sering kali memunculkan perbedaan kepentingan. Dalam situasi ini, keberagaman anggota dewan baik dari sisi gender, usia, maupun pengalaman dapat memperkuat proses pengawasan karena setiap anggota membawa sudut pandang yang berbeda. Keragaman tersebut membantu mendeteksi potensi konflik kepentingan, meningkatkan kualitas monitoring, serta menghasilkan keputusan yang lebih objektif. Hal ini membuat biaya keagenan lebih rendah dan berdampak pada meningkatnya kinerja keuangan perusahaan.

### ***Stakeholder Theory***

Clarkson (1995) menekankan bahwa keberlanjutan perusahaan bergantung pada kemampuannya memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas bisnis, baik *primary* maupun *secondary stakeholders*. Untuk menjaga legitimasi dan reputasi, perusahaan harus mengelola hubungan secara seimbang dengan seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks *diversity management*, keberagaman dalam dewan seperti gender, usia, dan pengalaman dipandang mampu meningkatkan kualitas representasi dan pemahaman terhadap berbagai kepentingan stakeholder, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan mendorong kinerja perusahaan yang lebih berkelanjutan.

### ***Financial Performance***

*Financial performance* menjadi aspek krusial dalam peningkatan nilai perusahaan, kontribusinya dalam menjaga kelestarian lingkungan mampu menghasilkan reputasi dan positif yang dapat meningkatkan daya tarik bagi investor. Sementara itu, kinerja keuangan mencerminkan efisiensi, efektivitas, serta prospek pertumbuhan perusahaan. Melalui evaluasi kinerja keuangan, perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang strategis guna memperkuat kemampuan bersaing perusahaan (Adyaksana et al., 2023).

### ***Diversity Management***

Keberagaman dalam tata kelola perusahaan semakin mendapat perhatian, khususnya terkait pengambilan keputusan strategis dan kinerja keuangan yang berkelanjutan. *Gender diversity, age diversity, experience diversity* di dalam dewan perusahaan semakin dianggap sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dengan memanfaatkan beragam perspektif dan keahlian unik. Keberagaman ini tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga memberikan stabilitas dalam menghadapi tantangan dalam bisnis (Khan, 2025).

### ***Gender Diversity***

*Gender diversity* merupakan konsep yang mengacu pada perbedaan peran antara individu laki-laki dengan perempuan yang berakar pada konstruksi sosial, meliputi tidak hanya dari aspek biologis, namun juga dimensi sosial, budaya, serta perilaku (Amanda Oktariyani & Rachmawati, 2021). Representasi gender yang beragam di dalam dewan direksi dan komisaris, dapat menciptakan variasi dalam pandangan, karakteristik, serta pengetahuan, yang kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan (Khan, 2025a).

### ***Age Diversity***

*Age diversity* dalam dewan perusahaan telah muncul sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja perusahaan (Khatib et al., 2023). yang dikaitkan dengan perpaduan perspektif dan pengalaman yang dibawa oleh anggota dewan dari berbagai usia ke dalam pengambilan keputusan. Menurut (Aleqab & Ighnaim, 2021). meneliti dampak keberagaman usia di jajaran direksi terhadap kinerja perusahaan di berbagai wilayah, termasuk pasar berkembang. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberagaman usia menciptakan keseimbangan antara inovasi dan pengalaman, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis.

### ***Experience Diversity***

*Experience diversity* adalah variasi latar belakang profesional, industri, jabatan, atau peran kerja yang dimiliki oleh individu dalam suatu tim, terutama dalam dewan direksi (Dwekat et al., 2025). Menurut penelitian (Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite, 2020). menganalisis terhadap perusahaan-perusahaan di Spanyol menggunakan pendekatan

pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa keberadaan anggota dewan yang memiliki beragam pengalaman memberikan dampak positif yang substansial terhadap kinerja finansial perusahaan.

### ***Firm Size***

*Firm size* menunjukkan skala operasional suatu usaha dalam hal infrastruktur serta jumlah tenaga kerja (Uche et al., 2019). Kapitalisasi pasar, skala bisnis, dan pendapatan sering digunakan sebagai indikator ukuran perusahaan (Sa et al., 2024). Menurut (Khan, 2025), *firm size* memberikan dampak positif pada *financial performance*. Perusahaan yang berskala besar umumnya memiliki kapasitas sumber daya yang lebih melimpah dan akses modal yang lebih luas, tetapi ini tidak selalu berkontribusi langsung terhadap profitabilitas.

### ***Leverage***

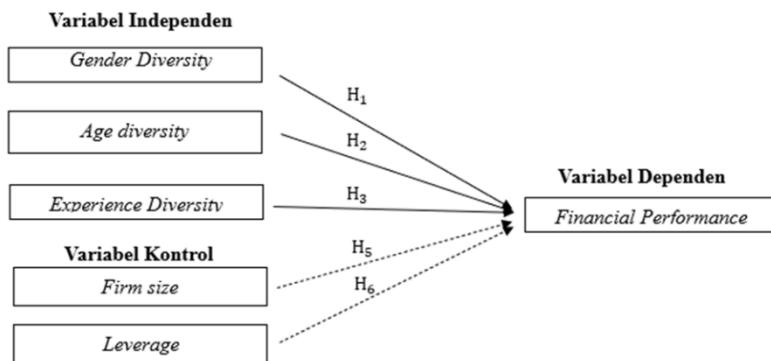
*Leverage* merupakan suatu pengukuran yang menentukan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pemberian utang (Fatikha & Eka Yudiana, 2021). Pendanaan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua sumber, yaitu internal dan eksternal. Sumber internal umumnya berasal dari profitabilitas yang ditahan, sementara pendanaan eksternal diperoleh melalui kreditor, penjualan saham, dan beragam opsi lainnya. Menurut (Khan, 2025), *leverage* memberikan dampak negatif yang substansial pada *financial performance* suatu perusahaan.

## **Rerangka Konseptual**

Hasil penelitian (Khan, 2025), menyatakan bahwa *gender diversity* semakin diakui berkat dampak positifnya terhadap pengambilan keputusan dan manajemen risiko, yang mendukung stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang. Direktur perempuan sering kali dipuji karena pendekatan mereka yang seimbang dan konstruktif, yang dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan pada dinamika dewan dan proses pengambilan keputusan. Menurut studi oleh (Aleqab & Ighnaim, 2021), *age diversity* memberikan efek yang positif dan substansial pada financial performance diperusahaan. (Fernández-Temprano et al., 2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *experience diversity* mempunyai dampak positif yang substansial pada *financial performance*. Menurut (Khan, 2025), *firm size* memberikan dampak positif yang substansial pada *financial performance*. Hasil penelitian (Khan, 2025a) menemukan bahwa *leverage*

memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *financial performance* perusahaan. Merujuk pada penjelasan sebelumnya, maka rangka pemikiran faktor-faktor diversity management yang memengaruhi *financial performance* dapat digambarkan dengan:

**Gambar 1**  
**Bagan Kerangka Konseptual**



*Sumber: Data Diolah, 2025*

### Pengembangan Hipotesa

#### Pengaruh *gender diversity* terhadap *financial performance*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Terjesen et al (2015), menganalisis lebih dari 180 publikasi mengenai peran keberagaman gender dan menemukan bahwa kehadiran anggota dewan perempuan dapat memberikan pengaruh positif terhadap dinamika dewan. Menurut Arora (2022), terdapat adanya korelasi yang signifikan dan positif antara keberagaman gender dan kinerja perusahaan. Berdasarkan studi yang dilakukan Khan (2025), *gender diversity* semakin diakui berkat dampak positifnya terhadap pengambilan keputusan dan manajemen risiko, yang mendukung stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

H<sub>1</sub> : *Gender diversity* memengaruhi *financial performance*

#### Pengaruh *age diversity* terhadap *financial performance*

Penelitian oleh Gardiner (2024), menekankan bagaimana perbedaan usia di dalam dewan berdampak pada pengambilan keputusan, tata kelola, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, bukti ini menunjukkan keuntungan dari keberadaan anggota yang lebih muda dan lebih tua. Anggota yang lebih muda berperan dalam mendorong inovasi, sementara anggota yang lebih tua memberikan stabilitas. Menurut penelitian yang

dilakukan Tanikawa et al, (2017), menemukan bahwa anggota dewan yang lebih berpengalaman memperlihatkan tingkat motivasi yang relatif lebih besar jika dibandingkan dengan direktur yang masih muda. Adapun, data mengindikasikan bahwa mayoritas direktur perusahaan di Malaysia berusia antara 50 hingga 59 tahun, dengan rata-rata usia mencapai 58 tahun. Menurut Dwekat et al., (2025), keberagaman usia memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh adanya potensi tantangan yang dihadapi anggota dewan yang lebih muda dalam mengelola perusahaan secara efektif, khususnya di sektor keuangan yang sangat diatur dan memerlukan stabilitas serta pengalaman yang mendalam. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

*H<sub>2</sub> : Age diversity memengaruhi financial performance*

#### **Pengaruh *experience diversity* terhadap *financial performance***

Menurut penelitian Dwekat et al., (2025), menyatakan bahwa *experience diversity* memberikan dampak positif yang signifikan pada *financial performance*. Direktur dengan pengalaman mendalam di bidang industri mampu menyumbangkan perspektif strategis, akses terhadap jaringan profesional yang bernilai, serta pemahaman yang kuat terhadap dinamika industri. Hal ini dapat memperkuat proses pengambilan keputusan dan mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Menurut penelitian Boadi & Osarfo, (2019), *experience diversity* memberikan dampak positif yang signifikan pada *financial performance*. Studi oleh Temprano & Gaite, (2020), menjelaskan adanya dampak yang positif dan signifikan antara *experience diversity* dengan *financial performance*. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

*H<sub>3</sub> : Experience diversity berpengaruh pada financial performance*

#### **Pengaruh *firm size* terhadap *financial performance***

Menurut penelitian Khan (2025), *firm size* berhubungan positif dengan sustainable *financial performance*. Perusahaan berskala besar umumnya memiliki jangkauan yang lebih luas dalam memperoleh sumber daya dan dana, meskipun hal ini tidak selalu berdampak langsung pada profitabilitas. Menurut penelitian Dwekat et al. (2025), *firm size* memberikan kontribusi positif yang signifikan pada kinerja finansial perusahaan, terutama dalam industri perbankan dan asuransi di Palestina. Menurut penelitian Salehi et al., (2020), *firm size* tidak berefek pada *financial performance*. Indikasinya adalah

bahwa perusahaan besar tidak selalu lebih efisien dalam menghasilkan keuntungan daripada perusahaan kecil. Penelitian yang dilakukan Jumantari et al., (2022), menjelaskan bahwa skala perusahaan memberikan dampak yang negatif pada kinerja finansial. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

**H<sub>4</sub> : firm size memengaruhi financial performance**

#### **Pengaruh leverage terhadap financial performance**

Penelitian oleh Azzahra & Wibowo (2019), menyatakan bahwa *leverage* memiliki efek negatif yang tidak substansial pada kinerja finansial. Sementara itu, studi oleh Leon (2023), menyatakan bahwa *leverage* memberikan efek positif yang signifikan pada kinerja finansial perusahaan. Artinya, peningkatan *leverage* yang strategis dapat mendorong peningkatan kinerja, sehingga dapat meningkatkan profitabilitas. Temuan ini konsisten dengan hasil studi yang diperoleh Dewi & Candradewi (2018) menunjukkan bahwa *leverage* memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja keuangan. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang diusulkan yakni:

**H<sub>5</sub> : Leverage memengaruhi financial performance**

### **METODE PENELITIAN**

Studi ini mengimplementasikan teknik *purposive sampling* untuk proses pengambilan sampel. Adapun data yang diolah dalam studi ini adalah data yang bersifat kuantitatif. Dalam studi ini, data penelitian dikumpulkan menggunakan metode data sekunder. Sumber data yang digunakan berasal dari halaman web Bursa Efek Indonesia (<https://www.idx.co.id/>) serta dari halaman web perusahaan terkait. Studi ini memiliki sampel yang terdiri dari 80 periode laporan keuangan dari 16 perusahaan manufaktur dalam kurun 5 tahun (periode 2019-2023). Berikut ini pengukuran setiap variabel:

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

<b>Variable Name</b>	<b>Symbol</b>	<b>Indikator</b>
<i>Return on assets</i>	ROA	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total Assets}}$
<i>Return on equity</i>	ROE	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total Equity}}$
<i>Gender Diversity</i>	PFBM	$\frac{\text{Ratio of female board members}}{\text{Total Board Members}}$

<i>Firm size</i>	FS	<i>The logarithm of the total assets of the company</i>
<i>Leverage</i>	LEV	<i>long – term Liabilities</i> <i>Total Assets</i>
<i>Age diversity</i>	BAG	<i>Ratio of board members under 50 years</i> <i>Total Board Members</i>
<i>Experience diversity</i>	BEXP	<i>Ratio of board members with at least 5 years of experience in a related field</i> <i>Total Board Members</i>

*Sumber: Data Diolah, 2025*

Pengujian terhadap asumsi klasik merupakan tahap krusial untuk memastikan model regresi memenuhi syarat-syarat dasar yang diperlukan. Dalam praktiknya, asumsi klasik seringkali tidak sepenuhnya terpenuhi, sehingga diperlukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana model mendekati asumsi tersebut. Regresi linier berganda digunakan sebagai metode untuk menelaah korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penggunaan model ini bertujuan untuk mengukur tingkat kontribusi variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Model regresi yang diterapkan dapat dituliskan sebagai berikut:

Model 1 :

$$ROA_{it} = a_0 + a_1 PFBM_{it} + a_2 BAG_{it} + a_3 BEXP_{it} + a_4 LogFS_{it} + a_5 Lev_{it} + \varepsilon_{it}$$

Model 2 :

$$ROE_{it} = a_0 + a_1 PFBM_{it} + a_2 BAG_{it} + a_3 BEXP_{it} + a_4 LogFS_{it} + a_5 Lev_{it} + \varepsilon_{it}$$

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel bebas mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat dengan memperhatikan nilai *adjusted R<sup>2</sup>*. Sementara itu, uji-t dilakukan guna menilai signifikansi parsial setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengambilan keputusan didasarkan pada beberapa kriteria berikut: apabila nilai signifikansi (sig) dari uji-t kurang dari (sig < 0.05), hipotesis H<sub>0</sub> akan ditolak, menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara substansial pada variabel terikat. Sementara itu, seandainya (sig > 0.05), hipotesis H<sub>0</sub> dapat diterima, artinya variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang substansial pada variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif berperan dalam merangkum karakteristik fundamental data yang menjadi subjek studi ini. Ringkasan statistik. Informasi statistik tersebut disusun untuk memberikan gambaran awal terhadap variabel-variabel yang menjadi objek penelitian, dan ditampilkan dalam format berikut:

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**

	<b>PFBM</b>	<b>BAGE</b>	<b>BEXP</b>	<b>SIZE</b>	<b>LEV</b>	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>
Mean	0.2968	0.4272	0.5742	28.685	0.1353	0.0587	0.1436
Median	0.2500	0.4000	0.6125	28.150	0.0760	0.0425	0.0675
Maximum	0.6670	1.0000	1.0000	35.803	0.9060	0.3580	1.4510
Minimum	0.1110	0.1820	0.1110	26.277	0.0160	-0.4010	-0.5460
Std. Dev.	0.1432	0.1843	0.2400	2.1136	0.1712	0.0976	0.3385
Skewness	0.9735	0.6293	0.0288	2.1622	2.8100	-0.1526	3.0409
Kurtosis	3.2268	2.5414	2.2165	7.7740	11.148	9.9142	12.080
Jarque-Bera	12.807	5.9826	2.0568	138.31	326.60	159.66	398.14
Probability	0.0016	0.0502	0.3575	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Sum	23.751	34.176	45.939	2294.87	10.825	4.7020	11.492
Sum Sq. Dev.	1.6205	2.6845	4.5519	352.94	2.3167	0.7532	9.0526
Observations	80	80	80	80	80	80	80

*Sumber: Data Diolah, 2025*

**Tabel 3**  
**Koefisien Determinasi**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Model</b>	<b>R-Squared</b>	<b>Adjusted R-Squared</b>
ROA	Prob (F Statistic)	0.204248	0.150481
ROE	Prob (F Statistic)	0.217388	0.164508

*Sumber: Data Diolah, 2025*

Model ROA menghasilkan nilai *adjusted R<sup>2</sup>* senilai 0.15048, menunjukkan bahwa variabel bebas (PFBM, BAGE, BEXP, SIZE, dan LEV) dapat menjelaskan variasi sebesar 15.0481% pada variabel terikat, yaitu kinerja keuangan (ROA). Sementara itu, sisa variasi sebesar 84.9519% adalah variasi yang berasal dari faktor-faktor independen lain yang belum termodelkan tetapi tetap relevan terhadap ROA.

Untuk model ROE, nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan adalah senilai 0.164508 menunjukkan bahwa variabel bebas (PFBM, BAGE, BEXP, SIZE, dan LEV) dapat menjelaskan 16,4508% variasi pada variabel terikat, yaitu kinerja keuangan (ROE). Adapun 83.5492% sisanya merupakan variasi yang dipengaruhi faktor bebas tambahan yang belum termodelkan tetapi memiliki dampak terhadap ROE.

**Tabel 4**

### Uji T

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 4, menunjukkan bahwa keberagaman gender, skala perusahaan, dan *leverage* berpengaruh positif dan substansial pada kinerja finansial perusahaan, baik ketika diukur menggunakan ROA maupun ROE. Sebaliknya, keberagaman usia dan pengalaman direksi tidak menunjukkan dampak yang substansial

	MODEL 1		HASIL	MODEL 2		HASIL		
	ROA			ROE				
	COEFF	PROB		COEFF	PROB			
PFBM	0.428200	0.0000**	Berpengaruh positif	0.827129	0.0000**	Berpengaruh positif		
BAGE	-0.043754	0.2991	Tidak berpengaruh	-0.046470	0.3470	Tidak berpengaruh		
BEXP	-0.003431	0.8721	Tidak berpengaruh	0.046698	0.1360	Tidak berpengaruh		
SIZE	0.005796	0.3147	Tidak berpengaruh	0.032536	0.0662*	Berpengaruh positif		
LEV	-0.183109	0.0000**	Berpengaruh negatif	-0.202554	0.0055*	Berpengaruh negatif		

terhadap kinerja finansial perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa keberagaman jenis kelamin dalam susunan dewan direksi berpotensi mendorong peningkatan kinerja finansial perusahaan, sementara keberagaman usia dan pengalaman tidak secara statistik berpengaruh dalam konteks sektor manufaktur Indonesia sesuai dengan data yang dianalisis.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Gender diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance*

Hasil analisis regresi data panel menunjukkan bahwa gender diversity berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Pada pengujian ROA, variabel *gender diversity* memperoleh koefisien 0.428200 dengan probabilitas 0.0000 sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Pengujian ROE menunjukkan hasil serupa dengan koefisien 0.827129 dan probabilitas 0.0000, yang menegaskan bahwa representasi gender yang seimbang dalam dewan direksi memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas pengelolaan ekuitas perusahaan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Agency Theory*, di mana keberadaan perempuan dalam dewan memperkuat mekanisme monitoring, mengurangi potensi tindakan oportunistik manajemen, serta mendorong

terciptanya keputusan yang lebih objektif dan prudent. Sementara itu, dari perspektif *Stakeholder Theory*, keberagaman *gender* mencerminkan keterwakilan berbagai kelompok pemangku kepentingan, meningkatkan transparansi, membangun legitimasi, dan memperkuat kepercayaan investor. Kondisi tersebut pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap stabilitas dan keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Khan (2025) dan Wairimu (2024), yang menunjukkan bahwa dewan dengan keragaman gender yang lebih baik cenderung menghasilkan kualitas pengawasan dan pengambilan keputusan yang lebih kuat sehingga meningkatkan profitabilitas.

#### **Pengaruh *Age diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Pengujian menggunakan regresi data panel menunjukkan bahwa *age diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *financial performance*. Pada pengujian ROA, variabel ini memiliki koefisien  $-0.043754$  dengan probabilitas  $0.2991$ , sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_2$  ditolak. Hasil serupa diperoleh pada pengujian ROE dengan koefisien  $-0.046470$  dan probabilitas  $0.3470$ . Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberagaman usia dalam dewan direksi belum mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap efektivitas pengawasan ataupun peningkatan kualitas pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif *Agency Theory*, kondisi ini dapat dijelaskan melalui potensi ketidakseimbangan pengalaman, preferensi terhadap risiko, dan gaya kepemimpinan antara anggota dewan berusia lebih muda dan lebih senior, yang memengaruhi kelancaran koordinasi dan melemahkan efektivitas pengawasan. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, keberagaman usia seharusnya dapat memperluas representasi kepentingan stakeholder, namun manfaat tersebut tidak akan muncul apabila dewan tidak mampu mengintegrasikan perbedaan pandangan ke dalam kebijakan yang konsisten dengan kebutuhan perusahaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Dwekat et al., (2025), yang menemukan bahwa variasi usia dapat menimbulkan tantangan koordinatif yang menurunkan kinerja perusahaan. Namun, temuan ini berbeda dengan temuan Wairimu (2024), yang menyatakan bahwa komposisi usia yang beragam justru mampu meningkatkan performa perusahaan melalui peningkatan inovasi, reputasi, dan indikator finansial seperti profitabilitas dan valuasi pasar.

#### **Pengaruh *Experience diversity* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Pengujian dengan analisis regresi data panel menunjukkan bahwa *experience diversity* tidak berpengaruh signifikan terhadap financial performance. Pada pengujian ROA, variabel ini memiliki koefisien -0.003431 dengan probabilitas 0.8721 sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak. Hasil serupa terlihat pada pengujian ROE dengan koefisien 0.046698 dan probabilitas 0.1360, yang kembali menegaskan tidak adanya pengaruh signifikan pengalaman yang beragam dalam dewan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberagaman pengalaman belum mampu memberikan nilai tambah dalam proses pengawasan maupun pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif *Agency Theory*, kondisi ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan munculnya dominasi dari anggota dewan yang memiliki pengalaman sangat panjang sehingga terlalu percaya diri pada praktik lama (*overconfidence bias*), yang dapat melemahkan fungsi monitoring dan mengurangi efektivitas pengendalian terhadap perilaku oportunistik manajemen. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, keberagaman pengalaman seharusnya memperluas pemahaman dewan atas berbagai tuntutan pemangku kepentingan. Namun, apabila perbedaan latar belakang ini tidak terintegrasi dengan baik dalam proses diskusi dan kebijakan, maka potensi manfaat tersebut tidak akan tercermin dalam kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan St et al., (2025) , yang menyatakan bahwa dewan dengan pengalaman luas sering kali kurang responsif terhadap perubahan dan cenderung mempertahankan pendekatan tradisional. Namun demikian, temuan ini berbeda dengan penelitian Dwekat et al., (2025), yang menunjukkan bahwa *experience diversity* dapat meningkatkan kinerja finansial melalui beragamnya keahlian profesional dan kemampuan menghadapi persoalan kompleks.

### **Pengaruh *Firm size* terhadap *Sustainable Financial Performance***

Hasil analisis regresi data panel menunjukkan bahwa *firm size* tidak berpengaruh signifikan terhadap financial performance ketika diukur menggunakan ROA. Variabel ini memperoleh koefisien 0.005796 dengan probabilitas 0.3147 sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak. Namun, pada pengujian dengan ROE, variabel *firm size* memiliki koefisien 0.032536 dengan probabilitas 0.0662, yang berada di bawah taraf signifikansi 10%, sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ukuran perusahaan tidak memengaruhi profitabilitas berbasis aset, namun memiliki pengaruh positif terhadap pengelolaan ekuitas. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Agency*

*Theory*, di mana perusahaan besar umumnya memiliki struktur organisasi yang kompleks sehingga biaya keagenan meningkat dan tidak selalu meningkatkan efisiensi aset. Namun demikian, ukuran perusahaan yang besar dapat memperkuat kepercayaan kreditur dan investor, memperbesar fleksibilitas dalam pendanaan, serta menurunkan risiko finansial, sehingga dapat memperkuat ROE. Sementara itu, berdasarkan *Stakeholder Theory*, perusahaan yang lebih besar biasanya berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar pula dari berbagai pemangku kepentingan, sehingga mereka cenderung meningkatkan transparansi, stabilitas operasi, dan akuntabilitas yang dapat memperbaiki persepsi pasar dan kinerja keuangan. Temuan ini selaras dengan penelitian Irma (2019) yang menunjukkan bahwa perusahaan besar dapat menghadapi tantangan berupa tingginya aset tidak produktif. Namun, tidak sejalan dengan temuan Khan (2025), yang menunjukkan bahwa *firm size* berpengaruh positif terhadap financial performance karena perusahaan besar memiliki akses yang lebih luas terhadap modal dan peluang investasi.

### **Pengaruh Leverage terhadap Sustainable Financial Performance**

Hasil pengujian regresi data panel menunjukkan bahwa leverage berpengaruh negatif dan signifikan terhadap financial performance. Pada pengujian ROA, variabel leverage memperoleh koefisien  $-0.183109$  dengan probabilitas  $0.0000$ , sehingga hipotesis  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Hasil serupa terlihat pada pengujian ROE dengan koefisien  $-0.202554$  dan probabilitas  $0.0055$ , yang kembali menegaskan bahwa leverage memiliki dampak negatif terhadap efektivitas pengelolaan ekuitas perusahaan. Temuan ini mencerminkan bahwa semakin tinggi proporsi utang perusahaan, semakin besar beban bunga dan risiko finansial yang harus ditanggung, sehingga menekan profitabilitas dan stabilitas kinerja keuangan. Dari perspektif *Agency Theory*, tingginya leverage dapat memperbesar konflik kepentingan antara manajemen dan kreditur, serta meningkatkan tekanan finansial yang memicu keputusan jangka pendek yang kurang optimal. Sementara itu, dalam pandangan *Stakeholder Theory*, struktur utang yang tinggi dapat menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan, terutama investor dan kreditur, karena dianggap meningkatkan risiko gagal bayar dan menurunkan keberlanjutan operasi perusahaan. Hasil ini selaras dengan penelitian Khan (2025), yang menemukan bahwa leverage berpengaruh negatif dan signifikan terhadap financial performance

karena peningkatan kewajiban finansial menekan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Pengujian yang telah dilaksanakan menghasilkan simpulan bahwa keberagaman jenis kelamin (*gender diversity*) memiliki pengaruh positif dan substansial pada kinerja finansial perusahaan, semakin beragam gender dalam struktur organisasi, semakin baik kinerja keuangannya. Sebaliknya, keberagaman usia (*age diversity*) dan keberagaman pengalaman (*experience diversity*) tidak menunjukkan efek yang substansial pada kinerja finansial, sehingga keduanya tidak layak dijadikan sebagai acuan utama dalam meningkatkan kinerja finansial. Selain itu, ukuran perusahaan (*firm size*) terbukti berpengaruh positif dan substansial pada kinerja finansial, yang mengindikasikan perusahaan besar umumnya memiliki kinerja finansial yang lebih unggul. Sebaliknya, *leverage* atau tingkat utang berpengaruh negatif dan substansial pada kinerja finansial, menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *leverage*, maka semakin menurun kinerja finansial perusahaan.

Merujuk pada temuan penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak dewan direksi dalam pengambilan keputusan. Direksi diharapkan dapat lebih memprioritaskan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan, seperti *gender diversity*, *age diversity*, *experience diversity*, *firm size*, dan *leverage*. Faktor-faktor ini terbukti memiliki kontribusi terhadap keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan. Adapun bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat diperluas dengan mengkaji sektor industri lain, contohnya perbankan atau asuransi, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penelitian dalam rentang waktu yang lebih panjang juga direkomendasikan agar dapat mengidentifikasi tren dan aspek-aspek lain yang berpotensi mendorong peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, peneliti mendatang sebaiknya mempertimbangkan untuk memasukkan variabel tambahan yaitu *nationality diversity*, sebagaimana yang telah dilakukan oleh Khan (2025), yang menyimpulkan *nationality diversity* berpengaruh positif dan substansial pada *sustainable financial performance*. Guna memberikan sudut pandang yang lebih tentang dampak keberagaman pada kinerja finansial perusahaan.

## REFERENSI

Adyaksana, R. I., Umam, M. S., & Singgangsari, C. M. (2023). Pengaruh Kinerja Keuangan, Human Capital, Dan Kinerja Lingkungan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 7(2), 265–277. <https://doi.org/10.29303/jaa.v7i2.185>

Aleqab, M. M., & Ighnaim, M. M. (2021). The impact of board characteristics on earnings management. *Journal of Governance and Regulation*, 10(3), 8–17. <https://doi.org/10.22495/JGRV10I3ART1>

Alqatan, A., Hussainey, K., & Hichri, A. (2025). Does board diversity affect firm performance in Kuwait? *Review of Accounting and Finance*, 24(3), 329–352. <https://doi.org/10.1108/RAF-06-2024-0258>

Amanda Oktariyani, & Rachmawati, Y. (2021). Analisis Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Kinerja Lingkungan dan Diversifikasi Gender Terhadap Kualitas Pengungkapan Lingkungan Pada Perusahaan Pertambangan di Indonesia. *Akuntansi Dan Manajemen*, 16(1), 1–20. <https://doi.org/10.30630/jam.v16i1.130>

Arora, A. (2022). Gender diversity in boardroom and its impact on firm performance. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 735–755. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09573-x>

Arrozy, R. F., & Sudarsi, S. (2023). Pengaruh Likuiditas, Leverage, Dan Risiko Pasar Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan LQ45 Yang Terdaftar Di BEI Pada Tahun 2019-2021. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4153–4163.

Azzahra, A. S., & Wibowo, N. (2019). Pengaruh Firm Size dan Leverage Ratio Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Pertambangan. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 9(1), 13–20. <https://doi.org/10.55601/jwem.v9i1.588>

Belderbos, R., Lokshin, B., Boone, C., & Jacob, J. (2022). Top management team international diversity and the performance of international R&D. In *Global Strategy Journal* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.1002/gsj.1395>

Boadi, I., & Osarfo, D. (2019). Diversity and return: the impact of diversity of board members' education on performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(4), 824–842. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0017>

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/258888>

Dewi, N. W. A. M., & Candradewi, M. R. (2018). Pengaruh employee stock ownership plan, leverage, dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(9), 4774–4802.

Dwekat, A., Taweel, A., & Salameh, A. (2025a). Boardroom diversity and financial performance in Palestinian banks and insurers. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00836-3>

Dwekat, A., Tawee, A., & Salameh, A. (2025b). Boardroom diversity and financial performance in Palestinian banks and insurers. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00836-3>

Erlis, A., Asfarina, D., Pratomo, D., & Zultilisna, D. (2024). Analisis Ukuran Dewan Direksi dan Gender Diversity Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan Sektor Industri Subsektor Farmasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2018-2022). *Journal of Indonesia Business Research*, 2, 24-30. <https://doi.org/10.25124/jibr.v2i2.8396>

Fatikha, N., & Eka Yudiana, F. (2021). *Number 2, 2021 48 / Fatikha. 1(2)*, 48-57.

Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020a). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324-342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>

Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020b). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324-342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>

Gardiner, E. (2024). What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 65-92. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00294-5>

Imaculata Sianturi, R., Saraswati, W., & Migang, S. (2024). Pengaruh Dewan Direksi Berdasarkan Jenis Kelamin (Gender), Usia (Age), Latar Belakang Pendidikan (Educational Background), Dan Pengalaman (Experience) Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1.2024), 311-320. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.464>

Irma, A. D. A. (2019). Pengaruh Komisaris, Komite Audit, Struktur Kepemilikan, Size dan Leverage terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Properti, Perumahan dan Konstruksi 2013-2017. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 697-712.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company.

Jumantari, I. G. P. A., Endiana, I. D. M. E., & Pramesti, I. G. A. (2022). Pengaruh ukuran perusahaan , likuiditas , leverage , dan struktur modal terhadap kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek Indonesia tahun 2018-2020. *JURNAL KARMA: Karya Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(1), 2407-2415.

Khan, A. W. (2025a). *Diversity Management In Corporate Boards And Its Impact On Sustainable Financial* Aqil Waqar Khan \*. 21(1), 31-36. <https://doi.org/10.22495/cbv21i1art3>

Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., Elamer, A., Yahaya, I. S., & Owusu, A. (2023). Global trends in board diversity research: a bibliometric view. *Meditari Accountancy Research*, 31(2), 441-469. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1194>

Leon, F. M. (2023). *IN INDONESIA International Journal of Social Sciences and Management Review*. February.

Neves, E., Dias, A., Ferreira, M., & Henriques, C. (2022). Determinants of wine firms' performance: the Iberian case using panel data. *International Journal of Accounting and Information Management*, 30(3), 325–338. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2021-0203>

Sa, A., Martini, T., Kudus, I., & Kudus, I. (2024). *Analisis Profitabilitas : Ditinjau dari Green Accounting, Ukuran Perusahaan, dan Total Asset Turnover*. 2(2), 219–232.

Salehi, M., Dashtbayaz, M. L., & Gouji, A. S. (2020). The Effect Of Intellectual Capital On Corporate Performance. *ABAC Journal*, 40(4), 149–173.

Simangunsong, B. S., & Khoiri, M. (2022). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(4), 796–803. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i4.1478>

Singh, J., Singhania, S., & Aggrawal, D. (2023). Does board gender diversity impact financial performance? Evidence from the Indian IT sector. *Society and Business Review*, 18(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0164>

St, L., Tumanggor, G., Sidauruk, C. H., Mujanah, S., & Yanu, A. (2025). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi dan Integritas Karyawan terhadap Kinerja Auditor dan Kinerja Perusahaan dengan Sertifikasi Auditor sebagai Variabel Moderating*. 6(2), 984–1001.

Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023a). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>

Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023b). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>

Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2017). Top management team diversity and firm performance: exploring a function of age. *Team Performance Management*, 23(3–4), 156–170. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0027>

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>

Uche, E. P., Ndubuisi, A. N., & Chinyere, O. J. (2019). Effect of Firm Characteristics On Environmental Performance of Quoted Industrial Goods Firms in Nigeria. *International International Journal of Research in Business, Economics and Management*, 3(6), 1–13.

Wairimu, F. (2024). Influence of Board Diversity on Firm Performance and Sustainability in Kenya. *International Journal of Strategic Management*, 3(4), 38–49. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2883>

Zalata, A. M., Ntim, C. G., Alsohagy, M. H., & Malagila, J. (2022). Gender diversity and earnings management: the case of female directors with financial background. In *Review of Quantitative Finance and Accounting* (Vol. 58, Issue 1). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11156-021-00991-4>

---

## ANALISIS IMPLEMENTASI SAK ETAP MENJADI SAK EP: STUDI KOMPARATIF PERUSAHAAN MANUFAKTUR DAN JASA

**Abhyasa Sulthan Madaharsa, Muslimin**

UPN Veteran Jawa Timur

[sulthanabhy69@gmail.com](mailto:sulthanabhy69@gmail.com)

---

**DOI:** [10.32815/ristansi.v6i2.2681](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2681)

---

**Informasi  
Artikel**

Tanggal Masuk	21 Mei, 2025
Tanggal Revisi	17 Oktober, 2025
Tanggal diterima	6 November, 2025

**Keywords:**  
financial  
accounting  
standards, SAK  
ETAP, SAK for  
Private Entities

**Abstract:**

*This research aims to examine the effects of implementing the new financial accounting standard—Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP), or Financial Accounting Standards for Private Entities—on the financial reporting practices of two regionally owned enterprises (BUMD) in East Java: PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur and PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim. Previously, both companies adopted the Financial Accounting Standards for Entities Without Public Accountability (SAK ETAP) but have now begun transitioning to SAK EP, which will be mandatory starting January 1, 2025. This study offers a comprehensive summary of the changes and difficulties encountered during the transition using a qualitative research design and a multiple case study methodology. The findings show significant changes in the way financial aspects are recognized, measured, presented, and disclosed under SAK EP, especially with relation to deferred tax, employee benefits, asset revaluation, and impairment of inventory and receivables. The transition has necessitated updates to accounting information systems, capacity-building initiatives for staff, and the engagement of external consultants. The implementation of SAK EP is expected to enhance the accountability, relevance, and openness of financial reporting among Indonesian private enterprises, despite the significant financial and time costs.*

---

**Kata Kunci:**  
Standar  
Akuntansi

**Abstrak:**

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis dampak adopsi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat

Keuangan, SAK  
ETAP, SAK  
Entitas Privat

(SAK EP) yang akan berlaku wajib pada 1 Januari 2025 terhadap praktik pelaporan finansial di dua Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Jawa Timur: PT. Panca Wira Usaha dan PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim. Penelitian kualitatif studi kasus ganda ini menyajikan analisis deskriptif terkait tantangan dan perubahan signifikan dalam aspek pengakuan, pengukuran, penyajian, dan pengungkapan elemen-elemen keuangan—terlebih pada pajak tangguhan, imbalan kerja, revaluasi aset, serta penyisihan penurunan nilai piutang dan persediaan—yang ditimbulkan oleh transisi dari SAK ETAP ke SAK EP. Hasilnya menegaskan bahwa transisi tersebut menuntut modernisasi sistem informasi akuntansi, peningkatan kompetensi SDM, serta keterlibatan profesional eksternal.

---

## PENDAHULUAN

Proses akuntansi melibatkan pendokumentasian, pengorganisasian, peringkasan, dan penyajian transaksi keuangan secara metodis untuk menghasilkan data relevan yang akan membantu dalam pengambilan keputusan. Akuntansi memainkan peran penting dalam pembuatan laporan keuangan, yang berfungsi sebagai saluran komunikasi utama antara organisasi dan pemangku kepentingan internal dan eksternal. (Kimmel et al., 2020). Kejelasan, keakuratan, dan keterbandingan dicapai dengan menyiapkan laporan keuangan yang mematuhi aturan akuntansi keuangan yang berlaku. Standar-standar ini membantu akuntabilitas dan transparansi dengan menawarkan prinsip-prinsip untuk mengidentifikasi, mengukur, menyajikan, dan mengungkapkan aspek-aspek keuangan. (Ayuningtyas, 2023). Indonesia telah menggabungkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan juga Standar Pelaporan Keuangan Internasional (IFRS) dengan maksud agar kualitas dan komparabilitas pelaporan keuangan bisa ditingkatkan secara global (Saputri dkk., 2022).

Empat standar akuntansi keuangan yang berbeda telah diterbitkan oleh Indonesia untuk memenuhi tuntutan berbagai organisasi. Menurut Perera dan Chand (2019), standar-standar tersebut adalah SAK Syariah, SAK (untuk entitas dengan tanggung jawab publik), SAK EMKM (untuk organisasi mikro, kecil, dan menengah), dan SAK ETAP (untuk entitas tanpa akuntabilitas publik). Namun, karena kekurangan SAK ETAP dalam memenuhi tuntutan pelaporan keuangan yang semakin meningkat, terutama terkait dengan pengungkapan yang disederhanakan dan pendekatan biaya historis, Standar

Akuntansi Keuangan untuk Entitas Swasta (SAK EP) pada 1 Januari 2025 akan menggantikan SAK ETAP. Pengadopsian dan adaptasi IFRS untuk UKM (2015), yang bertujuan untuk memberikan perusahaan swasta dengan sedikit atau tanpa akuntabilitas publik kerangka kerja yang lebih menyeluruh namun bisa diterapkan, menghasilkan SAK EP.

SAK EP memperkenalkan sejumlah penyempurnaan dibandingkan SAK ETAP, antara lain panduan lebih rinci terkait pajak tangguhan, imbalan kerja, laporan keuangan konsolidasian, revaluasi aset, serta instrumen keuangan (Fauziah & Reviandani, 2023). SAK EP memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam pelaporan keuangan dan meningkatkan kualitas informasi yang tersedia bagi pengguna eksternal seperti investor, kreditur, dan regulator. Berbeda dengan SAK ETAP yang hanya mengizinkan penyajian arus kas menggunakan metode tidak langsung, SAK EP mengizinkan penggunaan metode langsung maupun tidak langsung. Selain itu, SAK EP menyediakan berbagai opsi pengukuran untuk investasi pada setiap entitas asosiasi dan ventura bersama, yakni metode biaya, nilai wajar, atau metode ekuitas, sehingga memungkinkan entitas untuk memilih metode yang paling mencerminkan substansi ekonominya (Sinaga et al., 2022).

Salah satu implikasi utama dari transisi standar ini adalah dampaknya terhadap praktik akuntansi perpajakan. Di bawah SAK EP, aset dan liabilitas pajak tangguhan harus diakui dan diukur, yang sangat berbeda dari perlakuan pajak yang lebih sederhana pada SAK ETAP (Abdallah & Maryanto, 2022). Hal ini memerlukan rekonsiliasi fiskal untuk menyelaraskan laba akuntansi dengan penghasilan kena pajak, terutama dalam mengakui perbedaan temporer dan permanen. Area penting lainnya yang terdampak adalah imbalan kerja, di mana SAK EP mengadopsi PSAK 24, yang wajibkan pengakuan dan pengukuran yang lebih tepat untuk imbalan jangka pendek, jangka panjang, dan pascakerja. Penyesuaian ini bisa berdampak signifikan terhadap cara entitas melaporkan kewajiban seperti pensiun, pesangon, dan manfaat yang masih harus dibayar (Izzati & Nuraeni, 2022).

Selain itu, SAK EP memperkenalkan perubahan dalam pengakuan dan pengukuran aset seperti ketentuan terkait revaluasi dan penurunan nilai aset sebagaimana diatur dalam Bab 17 yang berisikan terkait aset tetap dan Bab 18 yang berisikan terkait aset takberwujud. Perubahan ini memungkinkan entitas menyajikan aset berdasarkan nilai wajar, sehingga menghasilkan informasi yang lebih relevan dan andal sehingga

keputusan bisa diambil. Selanjutnya, Bab 11 terkait instrumen keuangan dasar dan Bab 13 terkait persediaan memastikan pengukuran yang lebih akurat melalui penerapan pengakuan kerugian kredit ekspektasian serta aturan yang mencegah pernyataan nilai persediaan secara berlebihan maupun kurang (Saputri et al., 2022).

Berdasarkan perkembangan tersebut, studi ini mengkaji prosedur pelaporan keuangan dua Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di provinsi Jawa Timur, yakni PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur dan PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim, untuk mengkaji dampak praktis dari peralihan dari SAK ETAP ke SAK EP. Kedua badan usaha yang bergerak di bidang properti dan manufaktur ini telah mulai menyelaraskan pelaporan keuangan mereka dengan SAK EP untuk mengantisipasi penerapan wajibnya pada tahun 2025. Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh standar baru tersebut terhadap transparansi, relevansi, dan kepatuhan pelaporan dengan memeriksa laporan keuangan secara menyeluruh untuk menemukan perubahan signifikan dalam perlakuan akuntansi. (Putra, 2022). Alasan dari diambilnya 2 objek Perusahaan tersebut adalah Dimana dua Perusahaan tersebut merupakan Perusahaan yang sudah mengkaji dan menyetujui dalam proses peralihan penyusunan laporan keuangannya, yang semula dari SAK ETAP telah diganti ke SAK EP atau Entitas Privat. Serta terkait beberapa sub bab yang ingin dijadikan sasaran untuk diteliti, telah diperlakukan proses peralihan dalam perhitungannya oleh 2 perusahaan tersebut.

Penelitian ini juga mengkaji bagaimana adopsi SAK EP memengaruhi komponen-komponen utama akuntansi seperti akuntansi pajak, imbalan kerja, pengukuran aset, dan instrumen keuangan. Dengan mengidentifikasi perbedaan dalam aturan pengakuan dan pengukuran antara kedua standar, wawasan terkait tantangan dan peluang yang mungkin dihadapi entitas selama proses migrasi bisa diberikan oleh penelitian ini. Pada akhirnya, temuan penelitian ini diharapkan bisa mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik bagi perusahaan yang sedang menjalani transisi serta memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih luas terkait implementasi SAK EP dalam lanskap akuntansi sektor privat di Indonesia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Standar Akuntansi Keuangan**

Suatu kerangka acuan yang digunakan dalam prosedur penyusunan laporan keuangan untuk memastikan kesamaan dan keselarasan dalam penyajian laporan keuangan suatu Perusahaan dikenal dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) (Purnama, 2020). Dewan Standar Akuntansi Keuangan (DSAK) menetapkan standar atau acuan SAK, yang mencakup konsep dan metode baku sebagai pedoman umum praktik akuntansi perusahaan dalam lingkungan tertentu (Nata et al., 2025). Kriteria itu berlaku sepanjang relevan dengan keadaan entitas yang bersangkutan. Lebih lanjut, SAK mencakup konsep, prinsip, prosedur, teknik, dan aspek lain yang dipilih oleh pihak yang berwenang atau otoritas pembuat standar berdasarkan kerangka konseptual dan dinyatakan dalam dokumen resmi untuk mendapat hasil pelaporan keuangan nasional.

### **Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik**

Organisasi memanfaatkan sebuah standar yaitu Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) yang disusun dengan maksud agar laporan keuangan bisa disiapkan untuk kepentingan publik seperti lembaga pemeringkat kredit, kreditor, dan pemilik yang tidak memiliki tingkat akuntabilitas publik yang substansial tetapi tidak terlibat langsung dalam operasi perusahaan (Ifada et al., 2022). Tujuan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia (SAK ETAP) adalah untuk membuat penyusunan laporan keuangan lebih mudah dan adaptif. Standar ini bersifat independen, tidak merujuk pada SAK umum, dan mencatat transaksi ETAP menggunakan pengaturan akuntansi yang sangat lugas dengan mengutamakan penggunaan konsep biaya historis. Selain itu, SAK ETAP berkembang agak lambat dalam beberapa tahun terakhir. Standar ini diterbitkan pada tahun 2009 dan mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2011, dengan opsi implementasi dini mulai tanggal 1 Januari 2010. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa laporan keuangan bisa disusun oleh semua organisasi bisnis selaras dengan standar yang sudah ditetapkan.

### **Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat**

Penerapan IFRS untuk UKM menyebabkan terciptanya sebuah Standar Akuntansi Keuangan Entitas Swasta (SAK EP) atau yang telah diperiksa dan dimodifikasi agar sesuai dengan keadaan Indonesia (DSAK IAI, 2024). Karena SAK EP tidak terlalu rumit dibandingkan SAK berdasarkan Standar IFRS, maka SAK EP bisa diterapkan oleh entitas swasta tanpa dikenakan biaya atau biaya lainnya (Heriyanto et al., 2022). Prinsip

pengukuran dan pengungkapan telah disederhanakan, prosedur kebijakan pencatatan akuntansi telah dibuat lebih sederhana, dan tema peraturan yang relevan telah dimodifikasi untuk organisasi swasta.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah metode yang diimplementasikan dalam studi ini berdasar pada latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dipaparkan diatas (Fadilla & Wulandari, 2023). Pemahaman mendalam terkait fenomena yang dialami partisipan studi seperti aspek perilaku, persepsi, dan motivasi, dengan mengambil pendekatan yang komprehensif dan terperinci bisa didapat dengan mengimplementasikan penelitian kualitatif melalui pendekatan naturalistik serta metode ilmiah (Nabilah & Franita, 2024). Sebagaimana dijelaskan oleh (Sugiyono & Lestari, 2021), penelitian kualitatif dilakukan dengan mengamati individu dalam lingkungan alaminya, berinteraksi langsung, serta menafsirkan pemahaman mereka terhadap dunia sekitar. Pendekatan ini dinilai tepat untuk mengeksplorasi pengalaman individu yang terlibat dalam proses penyusunan laporan keuangan selama masa transisi dari SAK ETAP ke SAK EP.

Pendekatan kualitatif spesifik yang digunakan dalam studi ini adalah studi kasus ganda (*multiple case study*), yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis lebih dari satu kasus guna mendapat pemahaman yang lebih mendalam (Widhagdha & Ediyono, 2022). Studi kasus mencakup analisis mendalam terhadap suatu fenomena seperti peristiwa, proses, atau program melalui pengumpulan data secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu (Assyakurrohim et al., 2023). Penelitian ini juga menerapkan metode komparatif untuk menganalisis apakah PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur dan PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim telah melaksanakan pelaporan keuangan secara tepat berdasarkan indikator-indikator tertentu (Wulaningrum & Pinanto, 2020). Penggunaan metode kualitatif komparatif dengan desain studi kasus ganda sejalan dengan tujuan penelitian untuk membandingkan dampak pelaporan keuangan akibat adopsi standar baru SAK EP pada dua entitas yang berbeda.

Berdasarkan tujuan penelitian, studi bisa diklasifikasikan sebagai eksploratif, deskriptif, atau kausal (Sukaris et al., 2021). Penelitian ini bersifat deskriptif, dengan maksud agar gambaran terperinci dan sistematis atas hasil observasi di lapangan bisa diberikan (Hanyfah et al., 2022). Penelitian ini menganalisis data keuangan yang

disajikan berdasarkan SAK ETAP dan SAK EP untuk memberikan interpretasi naratif terkait implementasi kebijakan akuntansi pada kedua perusahaan itu.

Objek penelitian mencakup atribut, nilai, atau karakteristik dari pelaporan keuangan yang bervariasi dan menjadi fokus analisis. Secara khusus, laporan keuangan yang disusun dengan menggunakan SAK ETAP dan kemudian ditafsirkan ulang berdasarkan standar SAK EP dijadikan sebagai fokus dalam studi ini. Kedua perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur yang beralamat di Jl. Margorejo Indah III No.A-710, Surabaya, dan PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim yang berlokasi di Jl. Mastrip No. 70, Kedurus, Karangpilang, Surabaya.

Informan yang digunakan di penelitian ini adalah individu yang mempunyai pengetahuan dan wawasan mendalam terkait topik penelitian serta menjadi sumber data utama. Informan juga berperan dalam memvalidasi temuan melalui teknik triangulasi. Di PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur, terdapat lima orang informan yang terlibat, terdiri atas dua informan kunci dan tiga informan pendukung.

Data dalam studi ini merujuk pada informasi yang dikumpulkan dan diproses melalui sistem informasi. Terdapat dua jenis data yang dibedakan: data kualitatif berupa informasi non-numerik seperti transkrip wawancara, jawaban terbuka, dan catatan lapangan, serta data kuantitatif berupa data angka pada laporan keuangan berbentuk SAK ETAP dan SAK Entitas Privat yang bisa dianalisis secara statistik. Data kualitatif yang didapat melalui wawancara, analisis dokumen, dan observasi, yang kemudian diolah dalam bentuk catatan teks adalah jenis data yang dikumpulkan dalam studi ini (Priharsari & Indah, 2021).

## PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Panca Wira Usaha Jawa Timur merupakan perusahaan induk dari Wira Jatim Group dan termasuk dalam kategori Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berstatus di bawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak di sektor properti dan telah beroperasi sejak tahun 2000. Sementara itu, PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim merupakan anak perusahaan yang didirikan pada tahun 1920 dan bergerak di bidang manufaktur, terlebih dalam memproduksi berbagai produk berbasis karet seperti rubber fender, selang, roll, dan pelapis (lining).

Kedua perusahaan itu telah mengadopsi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) sejak tahun 2011 sebagai dasar dalam pelaporan keuangan mereka. Proses pencatatan akuntansi didukung oleh perangkat lunak yang dikembangkan secara internal, seperti FoxBase dan sistem berbasis Excel, yang disesuaikan oleh tim keuangan masing-masing. Laporan keuangan dari kedua entitas itu diaudit oleh kantor akuntan publik yang dinyatakan sesuai dengan ketentuan SAK ETAP yang telah berlaku.

### **Laporan Keuangan Berdasarkan SAK ETAP**

Sejak diterbitkannya imbauan terkait kewajiban transisi ke standar akuntansi keuangan yang baru, PT Panca Wira Usaha Jawa Timur selaku perusahaan induk Wira Jatim Group, serta PT Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim telah memulai program pendampingan yang dilaksanakan bekerja sama dengan kantor akuntan publik. Inisiatif ini bertujuan untuk mengevaluasi kesiapan kedua entitas dalam melakukan transisi dari SAK ETAP ke sebuah Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat atau (SAK EP), terlebih terkait penyesuaian yang diperlukan dalam pelaporan dan pengukuran keuangan, guna menentukan apakah diperlukan revisi atau modifikasi dalam penyusunan laporan keuangan tahun 2025.

### **Laporan Keuangan Berdasarkan SAK Entitas Privat**

Perubahan SAK EP ini diperlukan untuk meningkatkan mutu dan penerapan laporan keuangan bagi usaha kecil dan menengah di negara Indonesia. Secara keseluruhan, dalam hal mengidentifikasi, mengukur, menyajikan, dan melaporkan transaksi ekonomi, SAK EP mengambil pendekatan yang lebih menyeluruh daripada SAK ETAP. Transisi ini mengakibatkan perubahan dalam struktur laporan keuangan, klasifikasi akun, serta mencakup sejumlah pos yang sebelumnya tidak diwajibkan secara eksplisit dalam SAK ETAP.

### **Pajak**

Perubahan yang signifikan dalam pengakuan dan pengukuran pajak penghasilan, terlebih terkait pajak kini dan pajak tangguhan bisa diberikan oleh transisi dari SAK ETAP ke Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP). Di bawah SAK EP, perusahaan diwajibkan untuk mengakui baik pajak kini maupun pajak tangguhan, sehingga pelaporan aset dan liabilitas pajak dalam laporan keuangan menjadi lebih transparan dan

terperinci. Perubahan ini menjadi sangat relevan bagi perusahaan yang bergerak di sektor penjualan properti dan manufaktur, di mana perbedaan temporer antara pencatatan komersial dan fiskal—seperti metode penilaian persediaan, pengakuan penghasilan kena pajak, atau kerugian fiskal—dapat menimbulkan aset atau liabilitas pajak tangguhan. Pada perusahaan manufaktur, transaksi besar seperti pembelian bahan baku dan penjualan ekspor kini harus dianalisis untuk mengidentifikasi implikasi perpajakan yang mungkin timbul, sehingga memerlukan rekonsiliasi fiskal secara berkala dan pencatatan pajak tangguhan yang akurat sesuai dengan kerangka SAK EP yang lebih komprehensif.

### **Imbalan Kerja**

Di bawah SAK ETAP, pengakuan imbalan kerja cenderung disederhanakan, umumnya hanya terbatas pada pembayaran aktual tanpa mempertimbangkan kewajiban jangka panjang secara rinci. Sebaliknya, Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP) menerapkan pendekatan yang lebih komprehensif, selaras dengan standar internasional, dengan mewajibkan pengakuan yang akurat atas kewajiban imbalan kerja jangka pendek maupun jangka panjang.

Wawancara dengan divisi keuangan perusahaan mengungkapkan adanya perubahan signifikan dalam klasifikasi akun menurut SAK EP. Sebagai contoh, hak cuti yang tidak digunakan dan bisa dikompensasi secara kontraktual kini harus diklasifikasikan sebagai imbalan kerja jangka pendek atau imbalan pascakerja, tergantung pada sifat dan waktu penggunaannya—menekankan pentingnya substansi ekonomi dibandingkan bentuk hukum dari perjanjian itu. Lebih lanjut, perhitungan kewajiban imbalan kerja dalam SAK EP mengharuskan perusahaan melakukan penilaian aktuaria untuk menghasilkan estimasi yang akurat dan andal. Perusahaan diwajibkan melibatkan aktuaris dalam proses perhitungan ini serta menyisihkan cadangan secara sistematis setiap tahun untuk imbalan kerja.

### **Aset**

Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Entitas Swasta (SAK EP) memiliki dampak substansial terhadap bagaimana aset tetap dan aset lancar diakui, diukur, dan disajikan dalam laporan keuangan untuk bisnis jasa yang menjual atau menyewakan real estat dan bangunan. Di bawah SAK ETAP, pengakuan aset dilakukan secara sederhana

dengan menekankan penggunaan biaya historis tanpa keharusan melakukan revaluasi berkala ke nilai wajar. Pendekatan ini seringkali menyebabkan informasi keuangan menjadi kurang relevan, terutama bagi perusahaan yang asetnya, seperti tanah dan properti, mengalami kenaikan nilai yang signifikan dari waktu ke waktu.

Sebaliknya, SAK EP memberikan penekanan yang lebih besar terhadap akurasi dan keandalan dalam penilaian aset. Perusahaan dianjurkan untuk secara berkala memperbarui nilai tercatat aset agar mencerminkan kondisi ekonomi saat ini. Dalam praktiknya, perusahaan-perusahaan yang dikaji melibatkan Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) untuk menilai kembali nilai wajar aset, guna memastikan bahwa nilai aset dalam laporan keuangan sesuai dengan nilai ekonomi sebenarnya, terlebih dalam konteks transaksi penjualan properti.

Selain itu jika terdapat laba kena pajak pada tahun berjalan atau tahun-tahun sebelumnya, pajak tangguhan yang timbul akibat perbedaan temporer bisa diakui sebagai aset lancar, mengingat adanya manfaat ekonomi yang bisa diterima di masa mendatang. Hal ini berbeda dengan SAK ETAP, yang tidak secara eksplisit mengatur atau mewajibkan pengungkapan rinci terkait pajak tangguhan.

Di luar implikasi terhadap neraca, revaluasi aset juga berdampak pada laporan laba rugi. Dalam SAK EP, keuntungan dari revaluasi aset bisa diakui sebagai pendapatan dan disajikan dalam penghasilan komprehensif lain atau akun pendapatan lainnya, tergantung pada kebijakan akuntansi yang diterapkan. Hal ini memungkinkan penyajian profitabilitas perusahaan secara lebih menyeluruh, dengan memasukkan keuntungan dari revaluasi aset sebagai pelengkap dari pendapatan operasional utama.

SAK ETAP secara umum menggunakan model biaya historis, yang menyebabkan nilai aset seperti mesin produksi dan peralatan yang telah lama digunakan menjadi tidak mencerminkan nilai ekonomi aktual. SAK EP menawarkan kerangka kerja yang lebih informatif dengan memberikan opsi untuk menggunakan model revaluasi. Dalam wawancara, perwakilan perusahaan menyebutkan bahwa revaluasi aset pernah dilakukan pada tahun 2013 karena adanya mesin yang nilai bukunya telah habis disusutkan namun masih digunakan. Namun, revaluasi tidak dilanjutkan, terutama karena kekhawatiran terhadap beban pajak final sebesar 10% atas keuntungan revaluasi, yang dianggap akan sangat besar jika diterapkan pada seluruh aset.

Dengan diberlakukannya SAK EP, perusahaan mulai mempertimbangkan kembali penerapan model revaluasi karena kesesuaiannya dengan standar akuntansi yang diperbarui. SAK EP memperbolehkan entitas memilih antara model biaya dan model revaluasi, selama penilaian itu didukung oleh data yang bisa diverifikasi dan diaudit, seperti laporan dari KJPP. Meskipun revaluasi aset bisa meningkatkan relevansi dan representasi ekonomi dalam pelaporan keuangan, perusahaan juga harus mempertimbangkan konsekuensi pajak dan beban administratif yang mungkin timbul.

Dengan demikian, adopsi SAK EP memberikan kerangka kerja yang lebih fleksibel dan merefleksikan kondisi ekonomi secara lebih akurat dalam penilaian aset, sekaligus mendukung transparansi dan relevansi dalam pelaporan keuangan—meskipun menuntut tanggung jawab yang lebih besar dalam hal kepatuhan dan perencanaan keuangan.

### **Piutang Dan Persediaan**

Pada perusahaan jasa seperti objek penelitian ini, persediaan umumnya tidak melibatkan bahan baku atau barang jadi sebagaimana yang ditemukan pada perusahaan manufaktur, melainkan lebih fokus pada aset tanah atau properti yang dimiliki untuk dijual. Oleh karena itu, pengukuran persediaan relatif sederhana, seringkali menggunakan metode penyusutan garis lurus untuk aset yang memiliki masa manfaat terbatas. Namun, di bawah Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP), diperkenalkan kebijakan tambahan terkait penurunan nilai persediaan. Jika aset seperti tanah atau bangunan tidak terjual atau tidak digunakan selama lebih dari satu tahun, perusahaan wajib melakukan penilaian atas penurunan nilainya—sebuah perubahan signifikan dibandingkan dengan SAK ETAP yang tidak secara eksplisit mewajibkan pengujian penurunan nilai untuk persediaan.

### **Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN)**

Piutang pada perusahaan ini terutama berasal dari penjualan aset secara cicilan. SAK EP menekankan pendekatan yang lebih sistematis dalam pengukuran dan evaluasi kualitas piutang. Salah satu metode yang digunakan adalah jadwal umur piutang (aging schedule), yang mengklasifikasikan piutang berdasarkan lamanya piutang itu tertunggak, biasanya dari tiga bulan hingga satu tahun. Apabila piutang tidak mengalami pergerakan dalam jangka waktu tertentu, perusahaan diwajibkan untuk mengakui

cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN) sebagai allowance atas potensi piutang tak tertagih. CKPN merupakan estimasi akuntansi atas kerugian kredit yang diharapkan dari piutang usaha dan berfungsi untuk mencegah overstatement nilai aset dalam laporan keuangan.

Dalam praktiknya, tidak terdapat standar baku yang mengatur rumus atau pendekatan perhitungan CKPN secara wajib, sehingga setiap entitas bisa mengadopsi metode yang sesuai dengan prinsip konsistensi dan bisa dipertanggungjawabkan secara profesional. Pada perusahaan jasa yang menjadi objek penelitian ini, CKPN ditentukan secara fleksibel sebagai persentase dari laba atau rugi periode berjalan. Artinya, ketika perusahaan melaporkan laba yang signifikan, CKPN yang dibentuk akan lebih tinggi, sedangkan pada periode dengan laba yang lebih rendah, cadangan itu dikurangi guna menghindari dampak berlebihan terhadap laba bersih.

Meskipun perbedaan pengakuan kewajiban antara SAK ETAP dan SAK EP secara prinsip tidak terlalu signifikan, SAK EP mendorong penyajian yang lebih rinci terhadap kewajiban lancar maupun jangka panjang. Hal ini mencakup spesifikasi jenis utang, jangka waktu jatuh tempo, dan tingkat bunga (jika ada), sehingga meningkatkan transparansi dan kualitas pelaporan keuangan.

### **Accrual Basis of Accounting**

Piutang dan hutang diakui dalam SAK EP menggunakan metode akrual, yang mencatat pendapatan dan beban saat didapat atau dibelanjakan, bukan saat uang diterima atau dibayarkan. Dalam konteks manufaktur, hal ini berarti bahwa biaya atas bahan baku karet atau komponen mesin diakui pada saat barang atau jasa diterima, bukan saat pembayaran dilakukan. Demikian pula, pendapatan dari penjualan produk seperti sabuk karet atau selang karet diakui pada saat pengiriman pada pelanggan, meskipun pembayaran dilakukan secara tertunda. Gambaran yang lebih akurat pada kondisi keuangan perusahaan, terlebih di sektor manufaktur bisa diberikan oleh implementasi itu, di mana proses produksi, pengiriman, dan pembayaran sering berlangsung dalam siklus waktu yang cukup panjang.

### **Metode Penilaian Persediaan atau Rata-Rata (*Average Method*)**

Perusahaan manufaktur ini mengimplementasikan metode penilaian untuk persediaan dengan rata-rata tertimbang (*weighted average*) dengan maksud agar nilai

persediaan akhir bisa dinilai. Dalam metode ini, harga pokok persediaan dihitung berdasarkan rata-rata biaya perolehan dari seluruh pembelian selama periode berjalan. (Sebagai contoh, jika perusahaan membeli karet mentah dengan harga bervariasi pada bulan yang sama, maka harga satuan persediaan akan dihitung dengan cara merata-ratakan seluruh biaya itu, lalu digunakan untuk menilai nilai persediaan akhir dan beban pokok penjualan). Hasil yang stabil pada fluktuasi harga bahan baku yang sering terjadi di industri karet bisa diberikan dan pengelolaan gudang dan pelaporan keuangan bisa dipermudah oleh implementasi metode average ini.

### **Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) untuk Piutang**

Salah satu perbedaan signifikan antara SAK ETAP dan SAK Entitas Privat adalah pengakuan atas cadangan kerugian penurunan nilai (CKPN). Di bawah SAK ETAP, pengakuan atas kemungkinan tidak tertagihnya piutang tidak diatur secara rinci, sehingga perusahaan seperti PT Karet belum pernah melakukan pencadangan piutang secara sistematis. Namun, dalam penerapan SAK Entitas Privat, perusahaan diwajibkan untuk menilai secara periodik potensi kerugian atas piutang usaha dan melakukan pencadangan apabila ada indikasi penurunan nilai.

Saat ini, perusahaan masih dalam proses menyusun kebijakan pencadangan piutang yang lebih relevan dan menyesuaikan dengan kondisi aktual pelanggan. Meskipun jumlah piutang bermasalah tergolong tinggi, sebagian besar kasus itu diselesaikan melalui negosiasi dengan pelanggan atau supplier yang tidak mampu membayar, sehingga banyak kebijakan akuntansi internal yang kemudian harus diubah agar tetap mencerminkan substansi ekonomi transaksi secara wajar.

### **Surat Konfirmasi Pembayaran (SCF)**

Dalam proses penagihan piutang, perusahaan menggunakan dokumen Surat Konfirmasi Pembayaran *Supply Chain Financing* (SCF) sebagai alat administratif yang sah untuk memastikan bahwa pihak pembeli atau pelanggan mengakui keberadaan dan jumlah utang mereka. Dokumen SCF biasanya dikirimkan secara berkala, dan isinya memuat rincian transaksi yang sudah dilakukan, jatuh tempo pembayaran, serta instruksi pembayaran yang harus dipenuhi. Fungsi SCF sangat penting dalam memperkuat posisi perusahaan secara hukum jika piutang mengalami keterlambatan pembayaran atau perlu ditindaklanjuti secara hukum.

## Dampak Bagi Perusahaan

Selain membawa perubahan teknis dalam pencatatan akuntansi, sistem alur kerja, prosedur operasional, dan struktur organisasi pendukung industri jasa dan manufaktur menerima dampak signifikan dari peralihan dari Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik atau (SAK ETAP) ke Standar Akuntansi Keuangan Entitas Swasta (SAK EP). Penyesuaian dalam pelaporan keuangan dan dalam infrastruktur sistem informasi akuntansi, prosedur antar departemen, serta kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam siklus akuntansi bisa direalisasikan oleh implementasi standar baru ini.

Salah satu dampak nyata yang dirasakan perusahaan adalah kebutuhan untuk mengembangkan sistem baru yang mampu mendukung proses pencatatan dan pelaporan keuangan sesuai prinsip-prinsip SAK EP. Sebagai contoh, perusahaan menerapkan sistem baru bernama "Oddo" untuk mengintegrasikan data dan proses pencatatan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang baru. Pengembangan sistem ini memerlukan investasi keuangan yang cukup besar, baik dari sisi pengembangan maupun operasional, serta melalui masa adaptasi yang cukup panjang.

Selain aspek teknis sistem, perusahaan juga menghadapi tantangan dalam peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Untuk memastikan sistem baru bisa berjalan secara efektif, penyedia jasa teknologi informasi memberikan pelatihan intensif pada setiap entitas anak perusahaan. Pelatihan ini bertujuan agar seluruh pengguna sistem memahami mekanisme pencatatan dan pelaporan yang baru, serta mampu mengoperasikan fitur-fitur yang diperkenalkan sesuai dengan prinsip-prinsip SAK EP.

Lebih lanjut, untuk memastikan proses transisi berjalan sesuai dengan ketentuan regulasi yang berlaku, perusahaan melibatkan konsultan akuntansi eksternal. Konsultan itu memiliki peran penting dalam memberikan panduan teknis dan strategis terkait implementasi SAK EP, terlebih bagi unit kerja yang terlibat langsung dalam proses akuntansi dan penyusunan laporan keuangan. Perbedaan substansial antara praktik sebelumnya dengan ketentuan baru bisa diidentifikasi serta dokumen pendukung yang relevan bisa dipersiapkan oleh peran penting dari konsultan.

Dengan demikian, penerapan SAK EP membawa implikasi kompleks terhadap sistem kerja internal perusahaan. Meskipun pada awalnya menimbulkan beban tambahan

dalam hal biaya dan waktu, perubahan ini diharapkan bisa mengarahkan perusahaan menuju tata kelola keuangan yang lebih transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sekaligus menjawab kebutuhan pelaporan keuangan yang lebih informatif seiring perkembangan standar yang berlaku.

## KESIMPULAN

Perubahan-perubahan yang telah dijelaskan di atas hanya sebagian dari perbedaan SAK ETAP dengan SAK Entitas Privat. Komponen-komponen tambahan yang tidak muncul dalam penerapan SAK Entitas Privat pada PT Panca Wira Usaha Jawa Timur dan PT. Karet Ngagel Surabaya Wira Jatim. Implementasi SAK Entitas Privat pada kedua perusahaan itu membawa perubahan signifikan dalam pengakuan, pengukuran, penyajian, dan pengungkapan laporan keuangan, terutama pada aspek pajak (kini dan tangguhan), imbalan kerja (jangka pendek dan panjang dengan pendekatan aktuaria), aset (revaluasi), serta hutang piutang dan persediaan (penurunan nilai dan CKPN). Proses transisi ini memerlukan penyesuaian sistem informasi akuntansi, peningkatan kompetensi SDM, dan potensi keterlibatan konsultan eksternal, yang dimana seiring berjalannya waktu pengimplementasian SAK Entitas Privat yang semakin baik akan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan relevansi informasi keuangan perusahaan terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdallah, Z., & Maryanto, M. (2022). Penerapan Akuntansi Dan Kesesuaianya Dengan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM): Studi Kasus Pada Umkm Kabupaten Kerinci. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 2(2), 303-316. <https://doi.org/https://doi.org/10.53363/buss.v2i2.60>

Assyakurrohim, D., Ikhram, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>

Ayuningtyas, P. C. (2023). Penerapan Pencatatan Keuangan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Perusahaan Jasa Advertising Berbasis SAK ETAP. *Small Business Accounting Management and Entrepreneurship Review*, 3(2), 39-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.61656/sbamer.v3i2.41>

DSAK IAI. (2024). *Laporan Keuangan Konsolidasian SAK Entitas Privat: Vol. Bab 9*.

Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature review analisis data kualitatif: tahap pengumpulan data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34-46. <https://doi.org/https://jurnalmitita.univpasifik.ac.id/index.php/mjp/article/view/47>

Fauziah, R., & Reviandani, W. (2023). Analisis Penyajian Laporan Keuangan Berbasis Sak Etap Pada PT. Cipta Giri Sentosa. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 886–898. [https://doi.org/https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.192](https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.192)

Hanyfah, S., Fernandes, G. R., & Budiarto, I. (2022). Penerapan metode kualitatif deskriptif untuk aplikasi pengolahan data pelanggan pada car wash. *Seminar Nasional Riset Dan Inovasi Teknologi (SEMNAS RISTEK)*, 6(1).

Heriyanto, R., Oliyan, F., Ferdawati, F., Handayani, D., & Ramadia, A. A. (2022). Bimtek Penyusunan Laporan Keuangan Berbasis SAK Entitas Privat dan IFRS Untuk MGMP Akuntansi Kota Bukittinggi. *JAPEPAM, Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 1–5.

Ifada, L. M., Anik, S., Sukesti, F., & Asri, A. S. (2022). Implementing SAK ETAP on the Quality of SMEs Financial Reporting: Case Study of Batik SMEs. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 14(2), 313–324.

Izzati, H. G., & Nuraeni, Y. (2022). Analisis Dampak Penerapan SAK Entitas Privat terhadap Penyusunan Laporan Keuangan PT X. *Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen PNJ*, 3. <https://doi.org/https://prosiding-old.pnj.ac.id/index.php/snampnj/article/view/5717>

Kimmel, P. D., Weygandt, J. J., & Kieso, D. E. (2020). *Financial accounting: Tools for business decision making*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Financial%2BAccounting%3A%2BTools%2Bfor%2BBusiness%2BDecision%2BMaking%2C%2B10th%2BEdition-p-00100203>

Nabilah, P. M., & Franita, R. (2024). Penerapan standar akuntansi keuangan entitas mikro, kecil dan menengah dalam penyusunan laporan keuangan pada UMKM Lin Aquarium. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 11(10), 4400–4408.

Nata, I. A., Astuti, D. D., & Ningsih, W. F. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Sak Emkm Pada Penyusunan Laporan Keuangan Umkm Kabupaten Jember. *RISTANSI: Riset Akuntansi*, 6(1), 108–125.

Perera, D., & Chand, P. (2019). Issues in the adoption of international financial reporting standards (IFRS) for small and medium-sized enterprises (SMES). *Advances in Accounting*, 31(1), 165–178. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.012>

Priharsari, D., & Indah, R. (2021). Coding untuk menganalisis data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan. *Jurnal Kedokteran Syiah Kuala*, 21(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.24815/jks.v21i2.20368>

Purnama, H. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Standar Akuntansi Keuangan Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Wajib Pajak Badan. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31316/akmenika.v17i2.1036>

Putra, I. L. (2022). Pengaruh Financial Pressure, Stability dan Target terhadap Financial Statement Fraud. *RISTANSI: Riset Akuntansi*, 3(2), 190–202.

Saputri, A. E., Yuliarti, N. C., & Suharsono, R. S. (2022). Evaluasi Perubahan Sak Etap Ke Sak Ep Terhadap Laporan Keuangan Pada Koperasi Bhakti Karya Di Perkebunan Sentool, Kota Jember. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(11), 2271–2279.

Sinaga, D. I. S., Nurlaila, N., & Harahap, R. D. (2022). Analisis Penerapan Sak Etap Pada Bumdesa Yang Ada Di Kecamatan Pulo Bandring Kebupaten Asahan. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(3), 97-118.

Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alvabeta Bandung, CV.

Sukaris, S., Handayani, A., Syarifatin, A. M., Ernawati, E., & Rahim, A. R. (2021). Pendampingan Pemanfaatan Aplikasi Akuntansi Siapik Di Desa Tambak Kecamatan Tambak Kabupaten Gresik. *DedikasiMU: Journal of Community Service*, 3(4), 1096-1103.

Widhagdha, M. F., & Ediyono, S. (2022). Case Study Approach in Community Empowerment Research in Indonesia. *Indonesian Journal of Social Responsibility Review (IJSRR)*, 1(1), 71-76.

Wulaningrum, P. D., & Pinanto, A. (2020). Akuntabilitas dan Transparansi Laporan Keuangan Pada Organisasi Pengelola Zakat: Studi Komparatif di BAZ dan LAZ Yogyakarta. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1). <https://doi.org/10.18196/jati.030122>

---

## ANALISIS PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING DALAM PENENTUAN HARGA POKOK PRODUKSI

**Tria Oktaviana, Suprihadi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma Malang  
[suprihadi.mlg66@gmail.com](mailto:suprihadi.mlg66@gmail.com)

---

**DOI:** [10.32815/ristansi.v6i2.2691](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2691)

---

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	26 Mei, 2025
Tanggal Revisi	25 Oktober, 2025
Tanggal diterima	24 November, 2025

### Keywords:

*ABC,  
Cost of Goods  
Sold,  
Production Cost*

### Abstract:

*This study is a case study conducted at Pia AE Jaya Factory in Batu City, aiming to calculate the cost of production using the Activity-Based Costing (ABC) method and to analyze its differences from the traditional method. The background of this research lies in the fact that many small enterprises still apply the traditional method in allocating overhead costs, which relies on a single cost driver and often leads to cost distortions such as under costing or overcosting. This study employs a quantitative descriptive approach, with data obtained through observation and documentation. The cost drivers used in the ABC method include machine hours, number of setups, and number of production batches. The results show that the traditional method produces a lower cost of production compared to the ABC method because it only uses one cost driver. In contrast, the ABC method provides more accurate calculations by allocating costs based on activities and relevant cost drivers. Therefore, the ABC method helps the company determine a more precise cost of production and selling price, thereby maximizing profit.*

---

### Kata Kunci:

ABC,  
Harga Pokok  
Produksi,  
Biaya Produksi

### Abstrak:

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Pabrik Pia AE Jaya di Kota Batu yang bertujuan menghitung harga pokok produksi menggunakan metode *Activity Based Costing* (ABC) serta menganalisis perbedaannya dengan metode tradisional. Latar belakang penelitian ini adalah masih banyaknya perusahaan kecil yang menggunakan metode tradisional dalam pembebanan biaya overhead, yang hanya menggunakan satu *cost driver* sehingga menyebabkan distorsi biaya seperti *undercosting* atau *overcosting*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan data diperoleh melalui observasi dan dokumentasi. *Cost driver* yang digunakan dalam metode ABC meliputi jam mesin, jumlah setup, dan jumlah batch produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode tradisional menghasilkan harga pokok produksi yang lebih

---

rendah dibandingkan metode ABC karena hanya menggunakan satu pemicu biaya. Sebaliknya, metode ABC memberikan hasil perhitungan yang lebih akurat karena membebankan biaya berdasarkan aktivitas dan *cost driver* yang relevan. Dengan demikian, metode ABC membantu perusahaan menentukan harga pokok produksi dan harga jual yang lebih tepat guna memaksimalkan laba.

---

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, pelaku usaha menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat, baik dari pasar lokal maupun internasional. Perubahan perilaku konsumen dan akses pasar yang semakin terbuka menuntut perusahaan untuk mengembangkan strategi yang tepat dan inovatif agar tetap kompetitif. Salah satu tantangan utama dalam menghadapi persaingan ini adalah bagaimana perusahaan dapat menetapkan harga jual produk secara tepat, yang tentunya bergantung pada ketepatan dalam perhitungan harga pokok produksi. Pasar yang sensitif terhadap perubahan harga menuntut perusahaan untuk mengelola biaya secara efisien tanpa mengorbankan kualitas produk.

Namun, masih banyak perusahaan yang menggunakan sistem perhitungan biaya tradisional yang hanya mengandalkan satu cost driver dalam pembebanan biaya overhead. Hal ini berisiko menimbulkan distorsi biaya seperti undercosting dan overcosting, yang berdampak pada penetapan harga jual dan perolehan laba perusahaan. Pabrik Pia AE Jaya, sebagai salah satu pelaku industri makanan di Kota Batu, masih menggunakan metode tradisional dalam menghitung harga pokok produksinya. Permasalahan ini mengakibatkan laba yang diperoleh belum maksimal karena informasi biaya yang dihasilkan belum relevan.

Meskipun proses produksi Pia AE Jaya bersifat berulang dan tampak sesuai dengan pendekatan process costing, namun penggunaan metode Activity Based Costing memiliki keunggulan karena mampu menelusuri biaya secara lebih tepat pada setiap aktivitas yang dilakukan. Metode ABC memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (value-added activities) dan aktivitas tidak bernilai tambah (non-value-added activities), sehingga biaya overhead dapat dialokasikan secara proporsional sesuai konsumsi sumber daya. Keunggulan lain ABC adalah memberikan

informasi biaya per produk yang lebih akurat untuk pengambilan keputusan penetapan harga, pengendalian biaya, serta peningkatan efisiensi produksi.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan (gap) dalam penerapan metode perhitungan biaya yang lebih akurat di sektor industri makanan skala kecil-menengah, dengan menyoroti implementasi metode Activity Based Costing (ABC) sebagai alternatif yang lebih representatif terhadap konsumsi sumber daya dalam proses produksi. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji keunggulan metode ABC dalam konteks industri manufaktur secara umum (Maulana, 2018; Rudianto, 2018; Blocher et al., 2019), namun masih terbatas pada perusahaan besar dan belum banyak diaplikasikan pada industri makanan rumahan seperti Pabrik Pia AE Jaya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan metode Activity Based Costing dalam perhitungan harga pokok produksi dan membandingkannya dengan metode tradisional, guna mengetahui dampaknya terhadap ketepatan informasi biaya dan potensi peningkatan laba. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pelaku usaha dalam menentukan strategi biaya yang lebih efisien dan tepat sasaran, serta memperkaya literatur mengenai penerapan metode ABC di sektor UKM manufaktur makanan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Akuntansi Biaya adalah bagian dari akuntansi manajemen yang fokus pada penentuan, pencatatan, pengendalian, dan penyajian biaya produksi barang atau jasa. Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi biaya yang akurat untuk membantu pengambilan keputusan perusahaan (Dunia et al., 2019; Firdaus et al., 2019; Mulyadi, 2018). Peran Akuntansi Biaya telah berkembang dari sekadar perhitungan nilai persediaan dan harga pokok penjualan menjadi alat penting dalam perencanaan, pengendalian, peningkatan kualitas, efisiensi, dan pengambilan keputusan manajerial. Informasi biaya digunakan untuk menyusun anggaran, mengendalikan aktivitas, serta menilai kinerja produk atau departemen (Carter, 2017).

Tujuan Akuntansi Biaya meliputi:

- a. Menentukan harga pokok produk dengan tepat melalui pengelompokan biaya sesuai aktivitas dan departemen.

- b. Mengendalikan biaya secara akurat dengan membandingkan realisasi biaya terhadap anggaran untuk evaluasi efisiensi.
- c. Mendukung pengambilan keputusan manajerial dengan menyediakan informasi biaya yang relevan dan dapat dibandingkan untuk masa depan (Firdaus et al., 2019; Mulyadi, 2015).

Harga pokok produksi adalah total pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang dan dikeluarkan oleh perusahaan untuk memproduksi barang atau jasa dalam suatu periode tertentu (Mulyadi, 2016; Suwirmayanti & Putu, 2018). Harga pokok produksi terdiri dari dua kelompok biaya utama, yaitu biaya produksi yang meliputi biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, serta biaya non-produksi yang terkait dengan kegiatan pemasaran dan administrasi (Mulyadi, 2015). Biaya produksi membentuk dasar perhitungan harga pokok barang yang selesai diproduksi dalam suatu periode akuntansi. Harga pokok produksi mencerminkan total biaya yang terkandung dalam persediaan barang jadi sebelum dijual, yang menjadi acuan penting untuk menentukan laba perusahaan (Siby, Ilat, & Kalalo, 2018).

Activity Based Costing (ABC) dikembangkan pada akhir 1970-an dan awal 1980-an oleh Kaplan dan Cooper sebagai metode yang lebih akurat dalam menghitung biaya produk dibandingkan metode tradisional. Buku mereka tahun 1988 memperkenalkan ABC secara luas. Pada 1990-an, ABC mulai banyak diadopsi oleh berbagai industri untuk mengidentifikasi sumber biaya yang sebenarnya dan mendukung pengambilan keputusan manajerial. Meskipun bermanfaat, penerapannya bisa kompleks dan memerlukan sumber daya yang besar. ABC adalah metode penentuan harga pokok produksi yang mengukur secara akurat konsumsi sumber daya dari setiap aktivitas yang menghasilkan produk atau jasa. Sistem ini mengakumulasi dan membebankan biaya berdasarkan aktivitas yang menjadi penyebab biaya (cost driver), bukan hanya berdasarkan volume produksi. ABC bertujuan memberikan informasi biaya yang lebih tepat untuk manajemen dalam pengambilan keputusan dan pengendalian biaya. Komponen utama ABC :

- a. Tindakan atau proses yang menimbulkan biaya, terdiri dari aktivitas tingkat unit (per unit produk), tingkat gugus (per batch), tingkat keberlanjutan produk, dan tingkat fasilitas/pabrik.

- b. Faktor penyebab biaya yang menghubungkan biaya ke aktivitas, seperti jam mesin atau jumlah setup. Ada dua jenis: pemicu sumber daya dan pemicu aktivitas.
- c. Biaya yang terkait langsung dengan pelaksanaan aktivitas, baik biaya langsung maupun tidak langsung.
- d. Tempat pengumpulan biaya aktivitas sebelum dialokasikan ke produk atau layanan.
- e. Proses pembebanan biaya dari pusat biaya aktivitas ke produk berdasarkan cost driver.
- f. Memahami kontribusi biaya tiap produk untuk mendukung keputusan harga, strategi, dan pengelolaan sumber daya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif, yaitu data dikumpulkan, diinterpretasikan, dan hasilnya dijelaskan menggunakan angka-angka. Penelitian ini dilakukan di Pabrik Pia AE Jaya Kota Batu selama enam bulan, yaitu dari bulan Januari sampai dengan Juni 2024, dengan menggunakan data keuangan perusahaan tahun 2023 sebagai dasar analisis perhitungan biaya. Data primer diperoleh langsung dari pemilik dan admin produksi terkait laporan harga pokok produksi, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen-dokumen perusahaan yang relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi langsung dan dokumentasi, di mana peneliti mengamati proses produksi dan menganalisis dokumen internal perusahaan. Instrumen penelitian meliputi observasi partisipan dan analisis dokumen, seperti laporan keuangan dan rincian biaya produksi. Definisi operasional variabel mencakup metode Activity Based Costing (ABC) sebagai pendekatan untuk mengalokasikan biaya overhead berdasarkan aktivitas, serta harga pokok produksi yang mencakup biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead yang dihitung menggunakan metode ABC.

Langkah-langkah penerapan metode Activity Based Costing dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aktivitas utama dalam proses produksi (misalnya: pencampuran bahan, pencetakan, pemanggangan, pengemasan).

2. Mengelompokkan biaya ke dalam cost pool atau kelompok biaya aktivitas seperti biaya tenaga kerja, listrik, perawatan mesin, dan pengemasan.
3. Menentukan cost driver untuk setiap kelompok biaya, seperti jam mesin, jumlah batch, dan jumlah pesanan.
4. Menghitung tarif cost driver dan membebankan biaya ke produk berdasarkan tingkat konsumsi aktivitas.

Studi ini menggunakan dua metode untuk menghitung harga pokok produksi (COGS):

- a. Metode Tradisional:

$$\frac{\text{BDP Pers. Awal} + \text{BBB} + \text{BTKL} + \text{BOP} - \text{BDP Pers. Akhir}}{\text{Jumlah Unit Produksi}}$$

Informasi:

Pers BDP Awal : Persediaan Barang Dalam Proses Awal

BBB : Biaya bahan baku

BTKL : Biaya tenaga kerja langsung

BOP : Biaya overhead pabrik

Pers Akhir BDP : Mengakhiri Inventaris Pekerjaan Dalam Proses

- b. Metode Activity Based Costing (ABC) :

Langkah 1: Menentukan tarif kelompok biaya (*cost pool rate*), yaitu dengan membagi total biaya aktivitas dalam satu *cost pool* dengan kapasitas aktivitas yang tersedia.

$$\text{Tarif cost pool} = \frac{\text{Total biaya aktivitas}}{\text{Kapasitas aktivitas (cost driver)}}$$

Langkah 2: Membebankan biaya overhead pabrik (BOP) ke setiap produk dengan mengalikan tarif *cost pool* dengan tingkat penggunaan aktivitas oleh masing-masing produk

$$\text{BOP dibebankan} = \text{Tarif pool} \times \text{Penggunaan aktivitas}$$

- c. Perbandingan: HPP yang dihitung menggunakan metode tradisional dibandingkan dengan metode ABC untuk melihat perbedaannya.
- d. Analisis: Memilih metode yang paling tepat untuk digunakan oleh Pabrik Pia AE Jaya.

## HASIL PENELITIAN

Metode Activity Based Costing pada produk yang dihasilkan Pabrik Pia AE Jaya yaitu pia krispi kacang hijau dan pia krispi coklat, tahap selanjutnya adalah membandingkan harga pokok produksi pada semua produk dengan metode yang telah digunakan. Langkah-langkah penerapan metode *Activity Based Costing* di Pabrik Pia AE Jaya dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. Mengidentifikasi aktivitas utama dalam proses produksi, seperti pencampuran bahan, pemanggangan, dan pengemasan;
2. Menentukan cost pool untuk setiap aktivitas, misalnya biaya listrik, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya pemeliharaan;
3. Menetapkan cost driver yang sesuai, yaitu jam mesin untuk aktivitas pemanggangan, jumlah batch untuk aktivitas pencampuran, dan jumlah unit kemasan untuk aktivitas pengemasan;
4. Menghitung tarif biaya per aktivitas dan membebankan biaya ke produk berdasarkan konsumsi aktivitas tersebut.

Berikut ini adalah perbandingan harga pokok produksi dan laba/rugi pada Pabrik Pia AE Jaya:

**Tabel 1**  
**Perbandingan Harga Pokok Penjualan dengan Metode Tradisional dan Metode Activity Based Costing**

Produk	Metode Penentuan Biaya Produksi		Perbedaan	<i>Biaya berlebihatau Biaya yang terlalu rendah</i>
	Tradisional	Bahasa Inggris		
Pia Kacang Hijau Renyah	Rp. 20.940	Rp. 34.933	Rp. 13.993	<i>Biaya yang terlalu rendah</i>
Pia Coklat Renyah	Rp. 19.887	Rp. 33.109	Rp. 13.222	<i>Biaya yang terlalu rendah</i>

*Sumber: Data olahan, 2025*

Dari hasil perhitungan pada Tabel 2, terlihat bahwa metode ABC menghasilkan harga pokok produksi yang lebih tinggi karena alokasi biaya overhead dilakukan berdasarkan beberapa *cost driver* yang mencerminkan konsumsi aktivitas nyata. Hal ini berbeda dengan metode tradisional yang hanya menggunakan satu dasar pembebanan, yaitu jam kerja langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan metode ABC pada Pabrik Pia AE Jaya memberikan informasi biaya yang lebih akurat dan relevan dengan tujuan

penelitian, yaitu membantu perusahaan menentukan harga pokok produksi yang sebenarnya serta mendukung strategi penetapan harga yang optimal.

**Tabel 2**  
**Perbandingan Harga Jual Aktual dan Laba Rugi Antara Metode Tradisional dan Metode Activity Based Costing**

No	Informasi	Nama Produk	
		Pia Kacang Hijau Renyah	Pia Coklat Renyah
1	<b>Biaya barang yang dijual</b>		
	Tradisional	Rp. 20.940	Rp. 19.887
	Bahasa Inggris	Rp. 34.933	Rp. 33.109
2	Harga Jual Aktual (Metode Tradisional)	Rp. 25.000	Rp. 24.500
3	<b>Laba rugi</b>		
	Tradisional	Rp. 4.060	Rp. 4.613
	Bahasa Inggris	-Rp 9.933	-Rp 8.609

*Sumber: Data olahan, 2025*

Dilihat dari hasil perbandingan kedua perhitungan harga pokok produksi di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan hasil perhitungan antara kedua metode perhitungan di atas. Perbedaan hasil tersebut mengakibatkan pada pia kacang hijau renyah dan pia coklat renyah, metode *Activity Based Costing* lebih mahal dibandingkan dengan sistem tradisional. Untuk harga pokok produksi Green Bean Crispy Pia menurut metode *Activity Based Costing* diperoleh sebesar Rp 34.933 sedangkan menurut metode tradisional sebesar Rp 20.940, kemudian harga pokok produksi Chocolate Crispy Pia menurut metode *Activity Based Costing* diperoleh sebesar Rp 33.109 sedangkan menurut metode tradisional sebesar Rp 19.887, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua produk pada Pabrik Pia AE Jaya mengalami undercosting.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa metode *Activity Based Costing* memberikan hasil yang lebih besar untuk produk Pia Crispy Kacang Hijau dengan selisih biaya sebesar Rp 13.993 dan untuk produk Pia Crispy Coklat dengan selisih biaya sebesar Rp 13.222. Selisih yang terjadi antara harga pokok produksi berdasarkan metode tradisional dengan metode *Activity Based Costing* dikarenakan adanya pembebanan biaya overhead pabrik pada masing-masing produk.

Biaya produksi yang berbeda juga mempengaruhi harga jual yang ditetapkan dan

laba yang diperoleh dari setiap produk. Berdasarkan tabel perbandingan biaya produksi dan laba/rugi yang diperoleh, pada metode tradisional untuk produk pia krispi kacang hijau diperoleh laba sebesar Rp 4.060, sedangkan untuk produk pia krispi coklat diperoleh laba sebesar Rp 4.613. Pada metode Activity Based Costing terjadi kerugian karena nilai biaya produksi lebih besar dari metode tradisional, diantaranya produk pia krispi kacang hijau mengalami kerugian sebesar Rp 9.933, sedangkan produk pia krispi coklat mengalami kerugian sebesar Rp 8.609. Berikut adalah perhitungan penentuan harga jual dengan metode Activity Based Costing.

**Tabel 3**  
**Perhitungan Penentuan Harga Jual dan Margin Keuntungan Menggunakan**  
**Metode Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas**

No.	Informasi	Nama Produk	
		Pia Kacang Hijau Renyah	Pia Coklat Renyah Renyah
1	Biaya barang yang dijual	Rp. 34.933	Rp. 33.109
2	Persentase Margin Keuntungan	19% (Rp 4.060/Rp 20.940)	23% (Rp 4.613/Rp 19.887)
3	Harga Jual (Metode ABC)	<b>Rp. 41.706</b> Rp34.933 + (34.933 x 19%)	<b>Rp. 40.789</b> Rp 33.109 + (Rp 33.109 x 23%)
4	Laba rugi	<b>Rp. 6.773</b>	<b>Rp. 7.680</b>

*Sumber: Data olahan, 2025*

Harga jual produk Pia Kacang Hijau adalah sebesar Rp 41.706, sedangkan Pia Cokelat sebesar Rp 40.789. Keuntungan yang diperoleh masing-masing produk yaitu Rp 6.773 untuk Pia Kacang Hijau dan Rp 7.680 untuk Pia Cokelat. Berdasarkan perbandingan harga jual dan laba antara kedua metode, penerapan metode *Activity-Based Costing* (ABC) menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan metode tradisional. Perbedaan ini terjadi karena pada metode tradisional, biaya overhead pabrik hanya dialokasikan berdasarkan satu pemicu biaya, yaitu jam kerja langsung, sehingga menimbulkan distorsi dalam pembebanan biaya. Sebaliknya, metode ABC menggunakan beberapa *cost driver* yang mencerminkan konsumsi aktivitas aktual, sehingga alokasi biaya lebih tepat dan mencerminkan biaya produksi yang sebenarnya.

Dalam hal ini terjadi kerancuan pola perhitungan sistem tradisional karena tidak semua kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan barang tersebut dihitung dalam jam kerja langsung seperti pada kegiatan perawatan, pada kegiatan perawatan yang menjadi

objek adalah aset pemilik perusahaan dan pemicu biaya terjadinya biaya tersebut adalah jam mesin. Hal ini menyebabkan terjadinya distorsi, biaya yang seharusnya tidak dibebankan justru dibebankan dan begitu pula sebaliknya.

Hasil perhitungan yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan metode Activity-Based Costing (ABC) pada Pabrik Pia AE Jaya menghasilkan informasi harga pokok produksi yang lebih akurat dibandingkan dengan metode tradisional. Hal ini membuktikan bahwa metode ABC mampu mengidentifikasi dan mengalokasikan biaya overhead berdasarkan aktivitas serta *cost driver* yang relevan, sehingga mengurangi terjadinya undercosting dan overcosting. Dengan demikian, hasil penelitian ini menjawab tujuan penelitian, yaitu menghitung harga pokok produksi menggunakan metode ABC dan membandingkannya dengan metode tradisional. Temuan ini menegaskan bahwa metode ABC dapat digunakan oleh Pabrik Pia AE Jaya sebagai sistem perhitungan biaya yang lebih tepat dalam menentukan harga jual dan dalam merancang strategi peningkatan laba melalui efisiensi biaya produksi.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian di Pabrik Pia AE Jaya menunjukkan bahwa perusahaan selama ini masih menggunakan metode perhitungan harga pokok produksi (HPP) secara tradisional, dengan nilai HPP sebesar Rp 20.940 untuk produk Pia Crispy Kacang Hijau dan Rp 19.887 untuk Pia Crispy Cokelat. Ketika metode *Activity-Based Costing* (ABC) diterapkan, diperoleh HPP yang lebih tinggi, yaitu Rp 34.933 untuk Pia Crispy Kacang Hijau dan Rp 33.109 untuk Pia Crispy Cokelat. Perbedaan tersebut menunjukkan adanya praktik *undercosting*, di mana biaya aktual yang lebih tinggi tidak tercermin dalam harga pokok produksi. Hal ini disebabkan oleh perbedaan dasar alokasi biaya: metode tradisional hanya menggunakan satu *cost driver* (tenaga kerja langsung), sedangkan metode ABC mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas dan *cost driver* yang lebih representatif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan metode ABC memberikan hasil perhitungan biaya yang lebih akurat dibandingkan metode tradisional dan dapat membantu perusahaan menentukan harga jual yang lebih tepat untuk memaksimalkan laba di masa mendatang. Hasil ini memberikan implikasi praktis bagi pelaku usaha kecil-menengah agar mulai menerapkan metode ABC guna memperoleh

informasi biaya yang lebih akurat dan mendukung keputusan penetapan harga serta pengendalian biaya secara efektif. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu periode akuntansi dan dua jenis produk, sehingga belum mencerminkan variasi biaya antarperiode atau antarproduk. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian pada beberapa perusahaan sejenis atau melakukan perbandingan antara metode ABC dan *process costing* untuk menilai kesesuaian metode biaya berdasarkan karakteristik produksi.

## REFERENSI

Apriliani, N. 2017. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing System Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi Pada PT. Wowin Purnama Putra Trenggalek. *Simki-Ekonomi*, 1(3), 3-15.

Azizah, F. Nur. 2023. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing (ABC) Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi Pada Setia Sport Konveksi Wonogiri. *IAIN Surakarta*, 2(3), 15-30.

Carter, William K. 2017. Akuntansi Biaya, Buku 1, Edisi ke-14. Jakarta: Salemba Empat.

Erawati, Syafitri, L. 2014. Analisis Biaya Produksi Sebagai Dasar Penentuan Harga Jual Pada CV Harapan Inti Usaha Palembang. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*, 4(2), 15-25.

Kaukab, M. 2019. Penerapan Activity Based Costing pada UMKM. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Teknologi (JEMATech)*, 2(1), 70-74.

Koeshardjono, RH, Hudzafidah, K., & Marush, N. 2016. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing untuk Meningkatkan Ketepatan dalam Penentuan Perhitungan Biaya Produksi. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 4(2), 97 – 108

Mulyadi. 2015. Akuntansi Biaya Edisi 5. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Semarang: UNNES Pers.

Muzakki, Anta Agus. 2017. Analisis Perhitungan Biaya Produksi dengan Metode Activity Based Costing sebagai Dasar Penetapan Harga Jual (Studi Kasus UKM Rak Soe Ha di Malang). Skripsi. Malang: UIN Malang.

Natasya, T., Sudiarti, S., & Hasibuan, N. 2023. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing System (ABC) Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi (Studi Kasus: Roti Islamy Rantauprapat). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi (JUMSI)*, 3(1), 1-12.

Prasetyowati, E. 2018. Aplikasi Penentuan Harga Pokok Produksi Batik Madura Menggunakan Metode Activity Based Costing dan Analisis Regresi Linier. *JUTI: Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi*, 1(5), 1-13.

Prastiti, A., Saifi, M., & Zahro, A. 2016. Analisis Penentuan Biaya Produksi Menggunakan Metode Activity Based Costing System (ABC System) (Studi Kasus pada CV. Indah Cemerlang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1), 17-23.

Prestisi, P. 2016. Analisis Determinan Biaya Produksi Menggunakan Metode Activity Based Costing System. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(1), 230-236.

Purwaji, Agus, Wibowo, Sabarudin Muslim. 2016. Akuntansi Biaya Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Putri. 2016. Penerapan Sistem ABC (Activity Based Costing) Sebagai Alternatif Basis Pengalokasian Biaya Overhead Pabrik. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35 (1), 20-23.

Rahayu, D. Inggarwati., Fitriyani, A. 2017. Analisis Penerapan Activity Based Costing System dalam Penetapan Harga Pokok Produksi pada Usaha Kecil Menengah (UKM) (Studi Kasus UD. Tahu Sutra). *Gema: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 2(1), 5-20.

Rahayu, D., Fitriyani A. 2017. Analisis Penerapan Sistem Activity Based Costing dalam Penentuan Harga Pokok Produksi pada Usaha Kecil Menengah (UKM) (Studi Kasus UD. Tahun Sutra). *Jurnal Gema Ekonomi*, 6(2), 138-155.

Saputra, R. Eka. 2017. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing System Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi Furniture Pada CV Pramana Jaya Abadi. *Simki UNP Kediri*, 2(4), 23-30.

Sari, M., Winarto, B. 2016. Analisis Perbedaan Perhitungan Biaya Produksi Antara Sistem Konvensional dan Sistem Activity Based Costing (ABC): Studi Kasus Usaha Kerajinan di Kampung Batik Laweyan. *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 14(4), 38-48.

Siregar, Baldri dkk. 2017. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.

Sujarweni, V. 2016. Penerapan Penetapan Biaya Produksi untuk Memperoleh Keuntungan Optimal (Studi pada Sentra UKM Industri Bakpia Minomartani Sleman Yogyakarta). *Jurnal Penelitian Akuntansi & Keuangan*, 4(3), 1111-1124.

Tsabita, N. Aina. 2017. Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing Dalam Penentuan Biaya Kamar Hotel Di Hotel Uliarta. *Repository FEB UNPAK*, 1(2), 15-45.

Utari, D., Purwanti, A. dan Prowironegoro, D. 2016. Akuntansi Manajemen. Pendekatan Praktis Edisi ke-4. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Wardoyo, Urip Dwi. 2016. Analisis Perhitungan Harga Produksi dan Penetapan Harga Jual Produk. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis*, 1 (2), 10-23.

## STUDI KUANTITATIF PEMANFAATAN SISTEM INFORMASI KEUANGAN DAERAH DAN GOOD GOVERNANCE TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH

Erika Yuliana Putri, Siti Sundari

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur  
[sitisundari.ak@upnjatim.ac.id](mailto:sitisundari.ak@upnjatim.ac.id)

DOI: [10.32815/ristansi.v6i2.2732](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2732)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	2 Juli, 2025
Tanggal Revisi	21 Juli, 2025
Tanggal diterima	12 Agustus, 2025

### Abstract:

*This study aims to examine the impact of the utilization of the Regional Financial Information System (SIKD) and the implementation of good governance principles on the quality of local government financial statements. The population of this study consists of 123 employees working at the Regional Secretariat, specifically within the Office of the Regent of Gresik Regency. The sampling technique employed is purposive sampling based on specific criteria, resulting in a total sample of 32 respondents. Data analysis was conducted using the SmartPLS software. The findings indicate that both the use of SIKD and the application of good governance have a significant relationship with the quality of local government financial statements.*

### Keywords:

*The Utilization of  
Regional,  
Financial  
Information  
System,  
Good  
Governance  
The Quality of  
Financial  
Statements*

### Kata Kunci:

Pemanfaatan  
Sistem Informasi  
Keuangan  
Daerah,  
Good  
Governance,  
Kualitas Laporan  
Keuangan

### Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penggunaan Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD) serta penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik terhadap mutu laporan keuangan pemerintah daerah. Populasi dalam studi ini mencakup 123 pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah, khususnya di lingkungan Kantor Bupati Kabupaten Gresik. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yang menghasilkan 32 responden sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SIKD dan penerapan good governance memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah.

## PENDAHULUAN

Baik masyarakat maupun pemerintah pusat memiliki hak dalam melihat bagaimana pemerintah daerah mereka membelanjakan uang mereka, sehingga entitas-entitas ini diharuskan untuk memberikan laporan yang merinci kebiasaan belanja mereka. Laporan keuangan adalah salah satu jenis laporan pertanggungjawaban yang harus disediakan oleh pemerintah, sebagai organisasi sektor publik yang bertanggung jawab untuk mengelola kepentingan publik seperti pelayanan umum, pengelolaan aset negara, dan penggunaan dana publik. salah satunya melalui laporan keuangan. Laporan ini fungsinya untuk memberikan informasi yang transparan, akuntabel, dan dapat dipercaya khususnya mengenai posisi keuangan ataupun arus kas pemerintah dalam suatu periode. Untuk menganalisis efektivitas pengelolaan keuangan daerah dan untuk memantau kinerja keuangan di setiap periode anggaran, pembuatan laporan keuangan sangat penting (Aprisyah & Yuliati, 2021).

Satu satunya cara agar dapat mengukur prestasi pemerintah bias dilihat dari seberapa baik pemerintah memenuhi tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan target. Agar sebuah program dapat berjalan dengan baik dan efisien secara keseluruhan, alangkah baiknya semua pihak turut ikut serta sama-sama bekerja dalam membangun koordinasi yang jelas dan terorganisir. Good governance merujuk pada praktik pengelolaan yang menjunjung tinggi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sehingga memungkinkan penggunaan sumber daya yang optimal dan pencapaian tujuan organisasi atau Negara dengan cara yang adil dan berkelanjutan (Nasution & Nurwani, 2021).

Semua bagian dari administrasi negara harus berkomitmen penuh agar konsep tata kelola yang baik dapat diimplementasikan. Untuk mencapai pemerintahan yang dipercaya dan dihormati oleh masyarakat, tidak cukup hanya dengan adanya peraturan dan regulasi, yang paling penting adalah setiap orang yang terlibat jujur dan setia dalam pekerjaan mereka akan mewujudkan pemerintahan yang mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari masyarakat (Segah, 2020).

Komponen yang baik dalam menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang mempunyai kualitas tinggi adalah melihat dan menerapkan manfaat SIKD, Sistem Informasi Keuangan Daerah. Sistem Informasi Keuangan Daerah memiliki arti

infrastruktur dari sebuah perpaduan proses, data, dan teknologi untuk mengoptimalkan pemanfaatan keuangan pemerintah daerah, sehingga memungkinkan pelaporan yang transparan, analisis yang efektif, dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Seluruh transaksi keuangan daerah melalui penerapan SIKD secara sistematis dan progresif mulai dari kategorisasi, pengelompokan, pencatatan, dan pemrosesan (Rohmah et al., 2020).

Beberapa temuan terkait masalah pengelolaan keuangan pemerintah daerah adalah BPK mempunyai temuan dari beberapa masalah dalam memanfaatkan keuangan pemerintah daerah kabupaten Gresik seperti terdapatnya kekurangan di volume pekerjaan pada saat melaksanakan paket yang terdiri atas beberapa pembelanjaan modal. Selain itu, telah diungkapkan didalam pelaporan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) II tahun 2023 yang baru saja dirilis, yang mengacu pada data dari website yang paten dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia. Menurut temuan BPK dalam penelitian tersebut, beberapa kota belum mengalokasikan ruas jalan dengan benar, berdasarkan fungsi dan klasifikasi yang relevan. Hal ini tercermin dari tidak adanya aturan dan standar teknis dalam pelaksanaan penyelenggaraan jalan (BPK, 2024).

Studi yang dilakukan oleh (Amiria et al., 2023) dan (Wahyuni, 2021) menyarankan agar peningkatan laporan keuangan ditingkatkan melalui penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah. Hal yang sebaliknya terjadi ketika hasil lain yang dihasilkan oleh (Yanti et al., 2020) (Yanti et al., 2020) menekankan bahwasannya pelaporan keuangan pada instansi pemerintah daerah tidak dapat dipengaruhi oleh implementasi Sistem Informasi Akuntansi Pemerintah Daerah.

Studi yang dilakukan oleh (Rachmawati & Anik, 2020) serta (Winarni et al., 2020) mengindikasikan bahwasannya adanya kaitan yang kecil namun positif diantara variabel tata kelola pemerintahan yang baik dan ketepatan anggaran daerah. Sebaliknya, studi yang dilaksanakan oleh (Rohmah et al., 2020) serta (Sari, 2022) memiliki temuan sedikit bukti bahwasannya penerapan tata kelola yang efektif menyebabkan peningkatan signifikan dalam keakuratan laporan keuangan di tingkat pemerintah daerah.

Pernyataan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memiliki petunjuk bahwasannya laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah masih tidak bias memenuhi standar yang dimana menjadi dasar dari investigasi ini. Para peneliti termotivasi untuk mendalami masalah ini lebih jauh dan mencari jawaban alternatif atas isu-isu yang ada karena keadaan yang berlalu. Penelitian ini tujuannya yaitu untuk menciptakan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah, dan satu satunya caranya yaitu dengan membuat pemerintah daerah lebih akuntabel di masa depan dalam menyusun laporan keuangan. Selain itu kepercayaan public dapat dibangun dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi yang pengukurannya dilakukan melalui parameter seperti indeks kepuasan masyarakat, tingkat kepercayaan terhadap lembaga dan citra organisasi, serta pencapaiannya melalui pelaksanaan tata kelola yang baik serta strategi komunikasi secara proaktif.

Dasar pemikiran yang disajikan, variasi penelitian sebelumnya, dan informasi kontekstual mendukung penelitian dengan judul "Studi Kuantitatif Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan dan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah." Di antara sekian banyak dari penujuan investigasi ini adalah meneliti apa benar laporan pertanggungjawaban Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik memiliki kualitas yang cukup tinggi untuk menjamin bahwa laporan pertanggungjawaban itu bisa dimasukkan didalam sistem informasi keuangan daerah, dan jika ya, bagaimana caranya; dan yang ketiga, apa pengaruhnya, jika ada, alur-alur penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dalam hal ini.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Keagenan**

Teori keagenan dapat menjelaskan tentang kaitan kontraktual diantara kedua belah pihak, seperti agen dan prinsipal (Jensen, 1976). Teori ini muncul sebagai akibat dari adanya kesepakatan kerja antara kedua belah pihak tersebut (Zaki et al., 2023). Merupakan tugas pemerintah, dalam kapasitasnya sebagai agen, untuk menyediakan info mengenai keuangan yang relevan pada orang-orang yang berkepentingan melalui laporan pertanggungjawaban. Dewan Perwakilan Rakyat, sebagai cabang utama pemerintahan, bertanggung jawab untuk menilai akuntabilitas, membuat keputusan yang berkaitan dengan isu-isu sosial dan ekonomi, dan mengawasi proses politik.

Implementasi good governance dan sistem informasi keuangan yang transparan di pemerintah daerah dapat mengurangi asimetri informasi antara principal dan agent sehingga meningkatkan kualitas laporan keuangan dan mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang seperti yang terlihat dalam kasus penerapan sistem informasi keuangan terintegrasi di pemerintah daerah kota bandung yang memiliki peningkatan didalam pengakrasian dan ketepatan waktunya dalam pelaporan pertanggungjawaban.

### **Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah**

Di dalam membantu pemerintah daerah dalam mengimplementasikan aturan tentang pemanfaatan asset keuangan daerah dimana memiliki dasaran di prinsip-prinsip efisiensi, ekonomis, efektif, transparan, akuntabel, serta dapat diaudit, Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD) memiliki artian seperti sebuah aplikasi dimana memiliki fungsi seperti alat bantu. Kementerian Dalam Negeri membantu pemerintah daerah didalam mengelola asset keuangan melalui aplikasi ini. Hal ini merupakan upaya untuk lebih memahami sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah dan pastinya digunakan untuk menjamin kepastian mengenai kepatuhan terhadap peraturan undang-undangan yang hingga saat ini masih dipakai.

Ketika diimplementasikan secara penuh, Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD) akan berfungsi sebagai tulang punggung Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) dan menjadi pusat dari berbagai layanan yang ditawarkan di tingkat nasional. Untuk mencapai tujuan utama Sistem Informasi Keuangan Daerah, sistem ini diharapkan dapat meningkatkan interaksi antar pemerintah, antara pemerintah dengan pelaku ekonomi, dan antara masyarakat dengan pemerintah (Cahyadi, 2021).

### **Good Governance**

Ketika sekelompok orang bekerja sama untuk membuat keputusan dan kemudian mempertanggungjawabkan keputusan tersebut, mereka terlibat dalam tata kelola yang baik (Radytia, 2023). Pengenalan terhadap konsep dasar tata kelola pemerintahan yang baik merupakan langkah pertama menuju pemahaman dasar terhadap konsep tersebut. Dengan mengikuti standar-standar ini, seseorang dapat mengukur kinerja pemerintah. Sejauh mana pemerintah mengikuti atau mengabaikan baiknya prinsip-prinsip penata kelolaan pemerintahan merupakan ukuran bagus atau buruknya pemerintahan

tersebut. Penata kelolaan pemerintahan yang bagus didasarkan pada sejumlah gagasan panduan, termasuk: kesetaraan, transparansi, keterbukaan, akuntabilitas, visi strategis, pelibatan publik, supremasi hukum, keterbukaan, transparansi, fokus pada pemangku kepentingan, orientasi pada konsensus, serta efisiensi dan efektivitas. Prinsip-prinsip penetapan yang dipatenkan oleh OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) mencakup beberapa aspek good governance yaitu contohnya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan.

Sektor swasta di Indonesia mendapatkan manfaat dari praktik tata kelola perusahaan yang efektif seperti halnya sektor publik yang mendapatkan manfaat dari sistem pemerintahan yang dikelola dengan baik. Diharapkan dapat membawa Indonesia menuju pemerintahan yang dapat dipercaya, hal ini memiliki dasar yang kuat (Dlh, 2017).

### **Kualitas Laporan Keuangan**

Informasi akuntansi paling berharga jika relevan dan dapat dipercaya. Karena informasi yang berharga harus memiliki kedua kualitas ini, maka keduanya dianggap sebagai yang paling penting. Tingkat akuntabilitas dalam mempersiapkan laporan keuangan merupakan faktor utama dalam kualitas laporan. Salah satu komponen kualitatif akuntansi yang menghubungkan keterbukaan dan akuntabilitas adalah kualitas dari dilaporkannya keuangannya daerah. Pelaporan keuangannya pemerintahan sebaiknya diharuskan mempunyai standar cukup tinggi untuk mendorong akuntabilitas dan keterbukaan.

### **Pengaruh antara Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan**

Teknologi informatika memiliki artian sebagai salah satu aspek untuk mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan. Penyajian data akuntansi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di tepat pada waktunya, akurat, komprehensif, dan relevan merupakan syarat pengelolaan keuangan daerah. Data ini digunakan oleh manajer publik untuk melaksanakan tugas perencanaan dan pengendalian. Oleh karena itu, dukungan sistem TI seperti contohnya komponen fisik dan program komputer menjadi sangat penting (Binawati & Nindyaningsih, 2022).

## **Pengaruh antara Good Governance terhadap Kualitas Laporan Keuangan**

Untuk memenuhi tanggung jawabnya, setiap organisasi dan institusi mengikuti alur-alur dalam penata kelolaan yang bagus. Di lain hal, alur-alur tata penata kelolaan yang bagus harus menjadi pedoman untuk mengelola bentuk keuangan publik. Pengelolaan keuangan yang teliti, akurat, dan tepat penting sekali sebagai pencapaian kualitasnya pelaporan keuangan agar menjadi yang terbaik (Aminy et al., 2021).

Hipotesis untuk penyusunan penelitian ini yaitu terdiri atas:

H1: Adanya kepengaruhannya diantara Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan

H2: Adanya kepengaruhannya diantara Good Governance terhadap kualitas laporan keuangan.

## **METODE PENELITIAN**

Investigasi dilakukan dengan penggunaan metodologi kuantitatif. Pendataan primer, yang berasal dari persepsi responden, digunakan. Kuesioner digunakan atas dasar peralatan yang difungsikan sebagai pendekatan pengumpulan pendataan, dimana dilakukannya survei langsung. Pejabat pemerintah yang bekerja di Kantor Bupati Kabupaten Gresik adalah subjek dari objek penelitian ini.

Penggunaan skala likert difungsikan didalam pengukuran variable penginvestigasian ini. Kuesioner berbentuk checklist adalah alat yang digunakan. Sekitar 123 orang yang bekerja di Kantor Bupati Kabupaten Gresik (sebuah cabang dari Sekretariat Daerah, atau Sekda) merupakan populasi penelitian. Sebanyak 32 partisipan disurvei dengan menggunakan teknik purposive sampling. 32 orang tersebut disapatkan dari kriteria yang digunakan yaitu Pegawai sekda yang masa kerjanya terlebih dari kurun waktu 5 tahunan, mempunyai keterlibatan langsung dalam penyusunan laporan keuangan, serta ikut serta dalam menyusun rencana penganggaran

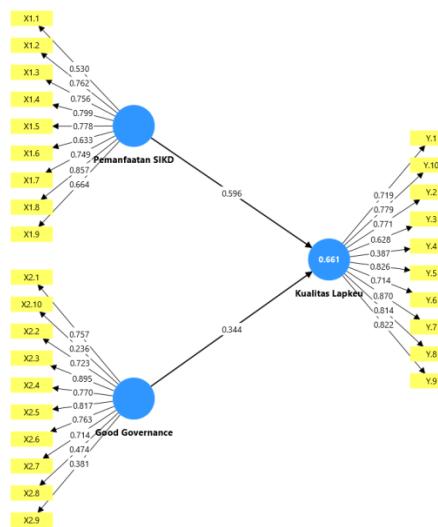
Dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS (Partial Least Square), pendekatan analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan. Dalam SmartPLS, terdapat dua model yang membentuk proses analisis data. Model luar disebut pendekatan pengukuran (measurement model), serta pengukuran dalam disebut kerangka struktural (structural model). Memeriksa validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit dari model merupakan cara untuk

mengakukan pengujian outer model. Indikator seperti relevansi prediktif ( $Q^2$ ) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk evaluasi inner model. Analisis jalur adalah alat untuk menguji hubungan antara faktor independen dan variabel dependen. Selama tahap pengujian hipotesis, peneliti mengevaluasi hasil penelitian untuk memastikan apakah tujuan penelitian telah terpenuhi. Evaluasi ini berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan.

## HASIL PENELITIAN

Sebagai bagian dari penelitian ini, anggota Sekretariat Daerah dan Kantor Bupati Kabupaten Gresik turut berpartisipasi. Pengelolaan laporan keuangan merupakan fungsi penting dari Sekretariat Daerah, dan para pegawainya bertanggung jawab untuk mengawasi pengumpulan, pencatatan, dan kompilasi data keuangan dimana memiliki keterkaitan khususnya bagi operasi sekretariat. Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah (X1) serta Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (X2) merupakan variabel independen (X) didalam penginvestigasian ini. Kualitas Laporan Keuangan (Y) merupakan variabel dependen. Didalam rangka mengumpulkan informasi untuk penelitian ini, kuesioner dikirimkan kepada pegawai yang berkaitan.

**Gambar 1**  
**Outer Loading Tahap Satu**

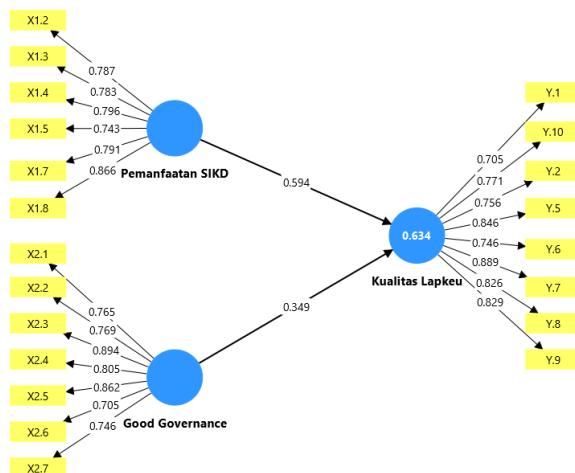


*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Menurut (Adam & Irwan, 2015) indikator individu dapat dikatakan besar/tinggi jika nilai dari korelasinya  $>0,70$ . Beberapa nomor masih belum sah (seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1) karena faktor loadingnya kurang dari 0.7, yang berarti belum memenuhi batas kriteria pengukuran yang ditetapkan. Setelah itu, indikator-

indikator yang tidak valid tersebut diolah kembali untuk menghilangkan nilai-nilai yang tidak sesuai dengan persyaratan. Hanya indikator yang mempunyai penilaian factor loading lebih besar dari 0,7 harus dipertahankan.

**Gambar 2**  
**Outer Loading Tahap Dua**



*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Gambar 2 menampilkan hasil pengujian tahap kedua, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel telah memenuhi kriteria validitas. Nilai validitas konvergen yang dihitung telah sesuai dengan aturan karena telah melewati kriteria 0,7.

**Tabel 1**  
**Discriminant Validity**

	Good Governance	Kualitas Lapkeu	Pemanfaatan SIKD
<b>Good Governance</b>			
<b>Kualitas Lapkeu</b>	0.626		
<b>Pemanfaatan SIKD</b>	0.428	0.796	

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Penilaian cross loading didalam semua konstruk model berlebih tinggi dibandingkan penilaian cross loading untuk variabel lain-lainnya, seperti dapat dilihat ditabel 1. Ini membuktikan bahwasannya seluruh indikator telah memenuhi kriteria Discriminant Validity.

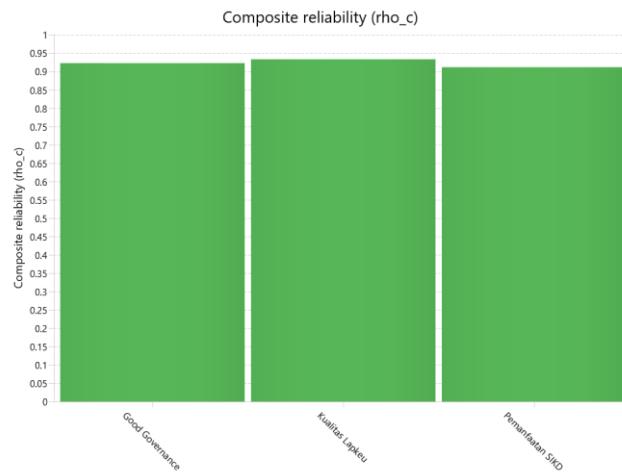
**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Nilai AVE**

	Average Variance Extracted (AVE)
Good Governance	0.632
Kualitas Lapkeu	0.637
Pemanfaatan SIKD	0.633

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Menurut Tabel 2, semua konstruksi memenuhi persyaratan yang diperlukan dengan nilai AVE berlebih tinggi daripada 0,50. Kita harus menyimpulkan bahwasannya seluruh variabel yang difungsikan valid berdasarkan kesimpulan ini.

**Gambar 3**  
**Composite Reliability**



*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Menurut Gambar 3, semua variabel penelitian telah menunjukkan tingkat ketergantungan yang memuaskan, sehingga sesuai untuk penyelidikan lebih lanjut. Fakta bahwasannya penilaian Composite Reliability untuk seluruh variabel terlebih tinggi daripada batas 0,7 adalah buktinya.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Kualitas Lapkeu	0.634	0.609

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Dengan nilai R-Square sebesar 0,60, model ini masuk ke dalam kelompok pengaruh sedang dalam hal akurasi prediksi.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Q-Square**

	Q <sup>2</sup> predict
Kualitas Lapkeu	0.559

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Variabel endogen yang memiliki nilai Q-Square di atas 0,02 dianggap memenuhi tingkat validitas yang memadai.

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Good Governance -> Kualitas Lapkeu	0.349	0.367	0.137	2.536	0.011
Pemanfaatan SIKD -> Kualitas Lapkeu	0.594	0.584	0.122	4.875	0.000

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

1. Berdasarkan hipotesis pertama, kualitas laporan keuangan memiliki pengaruh untuk variabel pemanfaatan sistem informasi keuangan daerah. Nilai 0,000 dimana terlebih sedikit dari 0,05 yang ditunjukkan pada tabel hasil uji hipotesis membuktikan hal tersebut.
2. Kualitas Laporan Keuangan memiliki pengaruh untuk variabel Good Governance, sesuai dengan hipotesis kedua penelitian ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis dimana terlebih sedikit dari 0,05, dengan nilai 0,011.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Pemanfaatan Sistem Informasi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Penggunaan sistem informasi keuangan daerah memang berdampak pada kualitas laporan keuangan, sesuai dengan data. Hasilnya, pelaporan keuangan yang diaplikasikan Pegawai Sekretariat Daerah (SEKDA) di Kantor Bupati Kabupaten Gresik mampu menawarkan ketepatan penyajian, ketepatan pelaporan, serta efisiensi dan efektifitas kualitas informasi.

Di dalam peningkatan kelayakan dari laporan pertanggungjawaban dalam bentuk keuangan, sangat penting dimanfaatkan dengan sistem informasi akuntansi keuangan daerah, seperti yang diuraikan dalam teori keagenan. Menurut pemikiran ini, asimetri

informasi sering mewarnai interaksi antara masyarakat atau pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang bertindak sebagai agen. Masyarakat mungkin mulai meragukan kemampuan agen karena adanya perbedaan pengetahuan. Hal ini dapat diatasi dengan penggunaan sistem informasi yang dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan pelaporan keuangan.

Peningkatan kualitas, ketepatan waktu, dan akurasi laporan merupakan hasil langsung dari penggunaan sistem informasi keuangan daerah, yang memfasilitasi pencatatan dan pelaporan dana secara sistematis dan terintegrasi. Dengan adanya struktur ini, maka akan ada lebih sedikit ruang untuk miskomunikasi antara prinsipal dan agen, lebih sedikit peluang untuk bias, dan lebih banyak tanggung jawab bagi pemerintah daerah untuk menangani dana publik.

Sebuah aplikasi yang dirancang sebagai penggunaan pemerintah daerah didalam meningkatkan kedisiplinan khususnya di berbagai aturan undang-undangan yang dimana berkaitan dengan pengelolaan menganai pertanggungjawaban dalam bentuk keuangan didaerah adalah Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD). Konsep-konsep yang diperhatikan didalam pengelolaan perbendaharaan publik sangat baik mendasari desain sistem ini, yaitu ekonomi, efektivitas, keterbukaan, akuntabilitas, dan audibilitas.

Dedikasi Kementerian Dalam Negeri untuk mendorong pengembangan pengelolaan keuangan daerah yang lebih kontemporer dan terintegrasi diwujudkan dalam SIKD. Salah satu manfaat strategis dari penerapan SIKD adalah tersedianya pendataan mengenai keuangan yang terlebih lebihnya akurat dan real time, dimana digunakan dan dimanfaatkan dari pihak-pihak untuk pengambilan putusan. Aplikasi ini juga berperan sebagai instrumen untuk menyelaraskan persepsi dan implementasi kebijakan dikelolanya laporan pertanggungjawaban dalam bentuk keuangan diantara pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah daerah dapat mengambil manfaat dari metode ini karena memberikan pendekatan yang lebih sistematis dan terukur dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pelaporan dan penilaian keuangan. Pemerintah pusat dapat mengawasi lebih dekat dan bahkan mempengaruhi kinerja keuangan masing-masing daerah dengan menggunakan pengaturan ini.

## Pengaruh Good Governance Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Tata kelola yang baik secara signifikan memiliki pengaruh untuk kualitas laporan keuangan, menurut temuan penelitian ini. Peningkatan kualitas laporan keuangan telah dicapai dengan penggunaan konsep-konsep tata kelola yang baik seperti profesionalisme, keterbukaan, akuntabilitas, transparansi, akseptabilitas publik, demokrasi, efisiensi, efektifitas, dan supremasi hukum.

Menurut teori keagenan, penata kelolaan yang bagus menjadi ikon penting didalam meningkatkan keandalan pelaporan keuangan. Hal ini dicapai melalui beberapa cara, termasuk langkah-langkah untuk menyamakan kedudukan antara entitas publik dan swasta dimana entitas swasta yang dimaksud merupakan pemerintah daerah, serta masyarakat dan pemerintah pusat, yang dipandang sebagai prinsipal. Ada beberapa maksud dari hal ini, tapi satu-satunya yang penting adalah bahwasannya agen lebih cenderung berperilaku demi kepentingan prinsipal ketika ada tata kelola yang kuat. Untuk memastikan bahwa agen bersikap jujur, bertanggung jawab, dan patuh pada aturan saat mereka memproduksi dan melaporkan keuangan, konsep-konsep seperti profesionalisme, akuntabilitas, dan integritas diterapkan. Fakta bahwa agen sering bertindak untuk kepentingan pribadi mereka sendiri, daripada sesuai dengan tujuan utama prinsipal, adalah sumber utama ketegangan dalam hubungan keagenan.

Bahaya moral, di mana para pelaku terlibat dalam perilaku tidak bermoral atau menyimpang karena mereka percaya bahwa mereka tidak akan bertanggung jawab secara pribadi atas hasilnya, adalah risiko lain yang dimitigasi oleh tata kelola yang efektif. Dengan mematuhi aturan hukum dan mendorong keterbukaan, para pelaku tunduk pada pengawasan publik dan hukum atas semua tindakan dan keputusan mereka, yang menghasilkan kontrol sosial dan hukum yang kuat. Pengelolaan dana publik secara pengefektifan dan pengefisienan merupakan prinsip lain dari penata kelolaan yang bagus, yang menjamin pelaporan keuangan yang akurat sesuai dengan persyaratan peraturan.

Sistem dan proses pengendalian internal yang kuat harus dibangun oleh pemerintah daerah sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mencegah agen menyalahgunakan kekuasaan mereka atau memalsukan catatan keuangan, ini adalah komponen penting dari mekanisme kontrol struktural teori agensi.

Laporan keuangan dan proses pelaporan secara keseluruhan dapat memperoleh manfaat dari sistem pengendalian internal yang efektif yang memastikan data yang digunakan di dalamnya konsisten, akurat, dan dapat diandalkan.

Meningkatkan kepercayaan terhadap lembaga pemerintah adalah efek lain dari kepatuhan terhadap standar Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. Kepercayaan publik ini secara strategis sangat berharga dalam kemitraan lembaga karena hal ini menempatkan lembaga di bawah tekanan sosial dan politik untuk terus bekerja dengan baik dalam hal pelaporan dan keberhasilan keuangan.

## KESIMPULAN

Temuan dari pengkajian dan penelitian mengenai pengaruh penata kelolaan pemerintahan yang bagus, kompetensi sumber daya manusia, dan sistem informasi keuangan daerah terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah Kabupaten Gresik menunjukkan bahwa: praktik-praktik tata kelola pemerintahan yang baik memberikan kontribusi positif untuk kualitas laporan keuangan yang lebih baik, serta penggunaan sistem informasi keuangan daerah memberikan pengaruh cukup besar untuk peningkatan kualitas laporan keuangan.

Untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan yang memiliki hasil, disarankan agar para pegawai sekretariat daerah di kantor bupati Kabupaten Gresik memanfaatkan sistem informasi keuangan daerah dengan lebih baik dan mematuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Untuk didapatkannya hasil penginvestigasi yang lebih komprehensif serta mendalam, peneliti selanjutnya juga sebisanya memperluas sumber referensi dengan memasukkan kajian dari publikasi dan makalah yang relevan. Terdapat sinopsis temuan dan analisis studi ini di bagian akhir. Melelitil variable lain juga sangat disarankan seperti standard akuntansi pemerintah dan system pengendalian intern pemerintah.

Dalam rangka mengumpulkan data untuk studi ini, kuesioner dikirimkan kepada para staf Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik di Kantor Bupati Gresik. Pengumpulan data juga harus melibatkan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) penting lainnya, seperti Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) di dalam Kantor Bupati Kabupaten Gresik, untuk hasil yang lebih baik.

## REFERENSI

Aminy, R., Pituringsih, E., & Widiastuty, E. (2021). Analisis Penerapan Good Governance , Standar Akuntansi Pemerintahan , dan Sistem Akuntansi Instansi terhadap Kualitas Laporan Keuangan ( Studi Pada Komisi Pemilihan Umum se-Nusa Tenggara Barat ). *Valid Jurnal Ilmiah*, 18(2), 136–147.

Amiria, V., Mawardi, M. C., & Fakhriyyah, D. D. (2023). Pengaruh Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Desa Se-Kecamatan Tambak Gresik Jawa Timur. *E-Jurnal Riset Akuntansi*, 12(2), 1309–1319. <http://jim.unisma.ac.id/index.php/jra>

Aprisyah, P., & Yuliati, A. (2021). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Laporan Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada Dinas Perhubungan Kota Bengkulu). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 5(2), 1855–1869. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i2.1409>

Binawati, E., & Nindyaningsih, C. T. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Dinas-Dinas SKPD di Kabupaten Klat. *OPTIMAL*, 19(1), 19–39.

BPK, H. (2024). *BPK Ungkap Permasalahan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam IHPS II Tahun 2023*. BPK RI. <https://www.bpk.go.id/news/bpk-ungkap-permasalahan-pengelolaan-keuangan-daerah-dalam-ihps-ii-tahun-2023>

Cahyadi, E. D. (2021). *Sekilas Sistem Informasi Keuangan Daerah*. 5 Oct. <https://djpk.kemenkeu.go.id/sikd/ekosistem/sekilas/>

Dlh, A. (2017). *Pengertian, Prinsip Dan Penerapan Good Governance Di Indonesia*. 22 Mei 2017. <https://dlh.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/pengertian-prinsip-dan-penerapan-good-governance-di-indonesia-99>

Jensen, M. (1976). Theory of The Firm: Management Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Nasution, M., & Nurwani. (2021). Analisis Penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Medan. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 9(2), 110–116. <https://doi.org/10.29103/jak.v9i2.4577%0AE-ISSN>

Rachmawati, D. D., & Anik, S. (2020). pengaruh penerapan standar akuntansi pemerintahan, kualitas aparatur pemerintah daerah, good governance dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kualitas laporan keuangan (studi empiris pada organisasi pemerintah daerah kabupaten semarang). *Prosiding Konferensi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU)*, 1389–1407. lppm-unissula.com

Radytia, A. A. (2023). *5 (Lima) Prinsip Good Governance dalam Pengurusan Piutang Negara*. Rabu, 12 April 2023 Pukul 10:51:40. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16062/5-Lima-Prinsip-Good-Governance-dalam-Pengurusan-Piutang-Negara>

Governance-dalam-Pengurusan-Piutang-Negara.html

Rohmah, L., Askandar, N. S., & Sari, A. F. K. (2020). Pengaruh Pemahaman Standar Akuntansi Pemerintah, Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Malang. *E-Jra*, 9(5), 43-51. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jra/article/view/8286>

Sari, F. M. (2022). Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah, Kualitas Aparatur Pemerintah Daerah, Good Governance Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Kabupaten Batang). *JAKA (Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Auditing)*, 3(1). <https://doi.org/10.56696/jaka.v3i1.6648>

Segah, B. (2020). Peranan Pengawasan Internal Dalam Rangka Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (The Role of Internal Supervision in Order to Realize Good Governance). *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 91-97. <http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/restorica>

Wahyuni, R. (2021). Pengaruh Pemahaman Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pemerintahan Kabupaten Kuantan Singgingi). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 505-517.

Winarni, E., Kurniasih, E. T., & Soleh, A. (2020). Dampak Penerapan Good Governance, Kompetensi SDM, Penerapan SAP, Penerapan SPIP dan Pemanfaatan SIPKD Terhadap Akuntabilitas Publik Dan Kualitas Laporan Keuangan (Pemerintah Kota Jambi). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 289-295. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.197>

Yanti, N. S., Made, A., & Setiyowati, S. W. (2020). Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah, Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Dan Pengawasan Keuangan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada OPD Kota Malang). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 8(1), 1-8. <https://doi.org/10.21067/jrma.v8i1.4455>

Zaki, A. N., Oktafitani, M., & Lenni, Y. (2023). Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Kecamatan Tuntang: Perspektif Teori Keagenan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 23-37.

## IMPLEMENTASI PRINSIP AKUNTANSI SYARIAH UNTUK UMKM DI KOTA BATU

Arista Fauzi Kartika Sari, Fadillah Putri, Devi Kurniawati, Verla Selvia Putri

Universitas Islam Malang  
aristakartika@unisma.ac.id

DOI: [10.32815/ristansi.v6i2.2842](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2842)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	13 Oktober, 2025
Tanggal Revisi	13 November, 2025
Tanggal diterima	15 Desember, 2025

### Keywords:

Sharia Principles, MSMEs, Qualitative Research

### Abstract:

*This study aims to examine the implementation of sharia accounting principles and financial reporting practices of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Batu City. The method used is descriptive qualitative, which allows researchers to gain an in-depth understanding of the experiences and views of MSME actors. Primary data were obtained through interviews with eight MSME actors and direct documentation of their financial recording processes. The data analysis technique consists of three main stages: data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study indicate that of the eight informants, only two informants did not keep records. The rest did record but only limited to income and expenses, or can be called profit and loss reports. Other informants also recorded cash flow and business debt. The informants have also implemented sharia principles in their businesses, namely honesty, fairness, accountability and freedom from usury.*

### Kata Kunci:

Prinsip Syariah, UMKM, Penelitian Kualitatif

### Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah implementasi prinsip-prinsip akuntansi syariah dan praktik laporan keuangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Batu. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman dan pandangan pelaku UMKM. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan delapan pelaku UMKM dan dokumentasi langsung terhadap proses pencatatan keuangan mereka. Teknik analisis data terdiri dari tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 8 informan hanya 2 informan yang tidak melakukan pencatatan, sisanya melakukan pencatatan namun hanya terbatas pada pemasukan dan pengeluaran, atau bisa disebut laporan laba rugi, informan yang lain juga melakukan pencatatan *cash flow* dan utang usaha. Para

informan juga telah mengimplementasikan prinsip Syariah dalam usahanya, yaitu kejujuran, keadilan, pertanggungjawaban dan bebas dari riba.

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memainkan peran yang krusial dalam perekonomian Indonesia. Menurut KADIN Indonesia, pada tahun 2023 UMKM dapat berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan telah menyerap sekitar 117 juta pekerja atau hampir 97% dari total tenaga kerja. Data statistik menunjukkan fluktuatif setiap tahun pertumbuhan UMKM di Indonesia, seperti yang terlihat dalam tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Data UMKM 2018-2023**

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jumlah UMKM (Juta)	64,19	65,47	64	65,46	65	66
Pertumbuhan (%)		1,98%	-2,24%	2,28%	-0,70%	1,52%

Sumber: KADIN, 2024

Ketahanan sector UMKM tercermin dari Tabel 1, pertumbuhan usaha yang stabil, dari 64,19 juta pada 2018 menjadi 66 juta pada 2023, meski sempat mengalami tekanan selama pandemi. Dinamika pertumbuhan yang fluktuatif namun tangguh ini—dengan puncak 2,28% (2021) dan penurunan -2,24% (2020)—justru menggarisbawahi peran strategis UMKM sebagai penyangga dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional yang fluktuatif.

Namun, di balik kontribusi makroekonominya yang besar, tantangan mendasar yang dihadapi sebagian besar UMKM terletak pada aspek tata kelola dan akuntabilitas, khususnya dalam penyajian laporan keuangan. Mayoritas UMKM masih mengadopsi sistem pembukuan yang sederhana, bahkan tidak tercatat, sehingga menghambat akses terhadap pembiayaan formal dan investasi. Studi terbaru mengonfirmasi bahwa mayoritas UMKM masih bergantung pada sistem pembukuan yang sederhana dan tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga menciptakan asimetri informasi yang membatasi akses kepada pembiayaan formal dan menghambat potensi pertumbuhan mereka (Sari & Pratama, 2023).

Padahal IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) telah menerbitkan Standar Akuntansi Keuangan untuk UMKM yaitu SAK EMKM, yang dirancang secara khusus dengan

karakteristik sederhana dalam penerapannya, relevan dengan kebutuhan UMKM, mudah dipahami oleh pelaku usaha yang bukan seorang akuntan, dan biaya implementasi yang terjangkau. Namun Studi oleh Nashrullah & Setiawan (2023) mengungkapkan bahwa 65% UMKM mengandalkan pencatatan manual di buku catatan biasa, sementara 25% hanya mengandalkan ingatan tanpa dokumentasi tertulis.

Paradigma akuntansi syariah tidak hanya sekadar mencatat transaksi, tetapi juga membangun nilai dan kepercayaan (amanah) secara *vertical* atau *hablum minallah* dan secara *horizontal* atau *hablum minannas* (Baydoun & Willett, 2022). Sayangnya, UMKM masih menghadapi tantangan dalam hal pengelolaan keuangan dan akuntansi yang sesuai dengan nilai syariah. Seperti penelitian dari (Novita & Sari, 2024) yang menegungkapkan bahwa pemahaman akuntansi syariah di daerah mayoritas muslim masih terbatas apda tingkat dasar akibat kurangnya pelatihan, rendahnya literasi keuangan dan keterbatasan sumber daya.

Seharusnya, nilai akuntansi syariah menjadi semakin relevan di tengah meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya etika dalam berbisnis. Dalam konteks ini, akuntansi syariah tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan keuangan, tetapi juga sebagai panduan moral dan etis bagi pelaku usaha. Hal ini sejalan dengan tujuan utama dari akuntansi syariah, yaitu untuk memastikan bahwa semua transaksi bisnis dilakukan sesuai dengan hukum Islam dan tidak melanggar prinsip-prinsip syariah, seperti riba, gharar, dan maysir. Selain itu, dalam Islam juga telah diatur mengenai kewajiban untuk mencatat transaksi keuangan, Maka pencatatan untuk aktivitas mualamah, dalam hal ini yaitu perdagangan sangat dianjurkan.

Kota Batu memiliki berbagai objek wisata yang menjadikannya daya tarik wisatawan lokal maupun mancanegara. Di tengah pesatnya perkembangan pariwisata di kota apel ini, sentra UMKM juga menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2024, yang menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Kota Batu mencapai angka 25.524 yang bergerak di berbagai sektor seperti industri pengolahan, perdagangan, reparasi, akomodasi dan kuliner. Pemilihan kota ini menjadi obyek penelitian yaitu karena mayoritas penduduknya beragama Islam, karakteristik UMKM yang beragam, dan banyaknya usaha UMKM di Kota Batu yang asumsinya adalah telah banyak program pelatihan keuangan untuk UMKM selain itu juga

para UMKM di Kota Batu pasti juga berkontribusi atas perkembangan wisata di sana melalui nilai Syariah yang dipraktikan

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan akuntansi syariah di kalangan UMKM masih sangat terbatas. Beberapa studi menemukan bahwa banyak pelaku UMKM yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang akuntansi syariah, sehingga mereka kesulitan dalam menerapkannya dalam praktik sehari-hari (Zain & Rahman, 2020). Penelitian yang sama dilakukan oleh Novita & Sari, (2024), menunjukkan bahwa pemahaman akuntansi syariah di Kabupaten Bengkalis yang mayoritas penduduknya beragama islam masih terbatas pada tingkat dasar karena kurangnya pelatihan, rendahnya literasi keuangan, dan keterbatasan sumber daya untuk menerapkan sistem pencatatan yang kompleks.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Arifin (2022) bahwa UMKM di Desa Jatiurip Kecamatan Krejengan Probolinggo masih belum optimal menerapkan sistem keuangan syariah, padahal laporan keuangan tersebut sangat penting guna memahami implementasi manajemen keuangan secara syariah. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip akuntansi syariah dapat diimplementasikan secara efektif dalam laporan keuangan UMKM di Kota Batu.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam ranah akademis dan juga menawarkan solusi praktis untuk meningkatkan manajemen keuangan yang berlandaskan prinsip syariah. Langkah ini selaras dengan visi Indonesia yang ingin menjadi pusat ekonomi syariah global, di mana penguatan pemahaman akuntansi syariah di tingkat lokal menjadi langkah yang strategis. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menelaah implementasi Prinsip Syariah yang dilakukan oleh UMKM, dan mengetahui praktik pelaporan keuangan UMKM di Kota Batu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Penelitian oleh Sari & Wijaya (2022) mengkaji tingkat adopsi SAK EMKM di kalangan UMKM di Jawa Tengah. Hasil studi menunjukkan bahwa hanya 18% UMKM yang secara konsisten menerapkan standar ini, sementara 45% lainnya hanya menerapkan sebagian unsur SAK EMKM, seperti pencatatan pendapatan dan beban, tanpa menyusun laporan keuangan lengkap. Faktor penghambat utama meliputi tingkat kompleksitas yang

dirasakan, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, serta ketidaksadaran akan manfaat pelaporan keuangan terstandarisasi.

Arifin (2022) melakukan penelitian di UMKM Desa Jatiurip Kecamatan Krejengan Probolinggo, hasilnya penelitian ini menunjukkan bahwa pelaporan sistem keuangan berbasis syariah bagi UMKM belum optimal dan laporan keuangan sangat penting guna memahami peran dan manfaat penerapan manajemen keuangan syariah bagi pelaksanaan usaha UMKM.

Harahap & Mardiyah (2023) meneliti hubungan antara penerapan SAK EMKM dengan akses pembiayaan perbankan pada UMKM di sektor manufaktur. Hasil penelitian membuktikan bahwa UMKM yang menerapkan SAK EMKM secara konsisten memiliki probabilitas 35% lebih tinggi untuk memperoleh persetujuan kredit dari bank. Laporan keuangan yang terdokumentasi dengan baik meningkatkan tingkat kepercayaan perbankan dan mempermudah proses due diligence. Namun, studi ini juga mengungkap tantangan berupa kesenjangan pemahaman antara pelaku UMKM dengan analis kredit bank dalam menafsirkan laporan keuangan berbasis SAK EMKM.

Studi Fatimah & Abdullah (2023) menganalisis efektivitas implementasi SAK EMKM melalui integrasi platform digital. Penelitian terhadap 150 UMKM di Jawa Timur menunjukkan bahwa adopsi aplikasi akuntansi berbasis cloud yang telah disesuaikan dengan SAK EMKM berhasil meningkatkan kepatuhan pelaporan hingga 58% dalam 6 bulan. Faktor pendukung keberhasilan meliputi antarmuka yang user-friendly, pelatihan pendampingan, dan integrasi dengan sistem perpajakan.

Penelitian oleh Novita & Sari (2024), menunjukkan bahwa pemahaman akuntansi syariah di Kabupaten Bengkalis yang mayoritas penduduknya beragama islam masih terbatas pada tingkat dasar karena kurangnya pelatihan, rendahnya literasi keuangan, dan keterbatasan sumber daya untuk menerapkan sistem pencatatan yang kompleks.

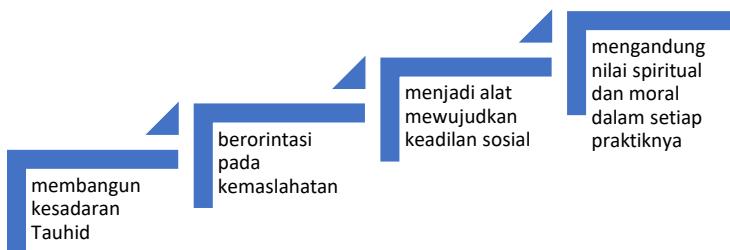
## **Pengertian Akuntansi Syariah**

Akuntansi berasal dari Bahasa Inggris kata *to account* atau *accountancy*, yang artinya adalah “menghitung”. Secara teknis, akuntansi diartikan sebagai proses pencatatan (*recording*), pengklasifikasian (*classifying*), peringkasan (*summarizing*) transaksi keuangan yang diukur dalam satuan uang, serta pelaporan (*reporting*) hasil-hasilnya sehingga dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan. Akuntansi syariah adalah

suatu sistem pencatatan dan pelaporan keuangan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam. Prinsip utama akuntansi syariah meliputi kejujuran, transparansi, keadilan, dan tanggung jawab (Ishak & Amalia, 2020; Mujiatun, 2013; Sandry, 2018).

Dalam bukunya, *Akuntansi Syariah: Perspektif, Metodologi, dan Paradigma*, Triyuwono (2012) memberikan definisi bahwa akuntansi Syariah bukan sekedar Teknik pencatatan, tetapi merupakan bahasa yang merepresentasikan nilai-nilai ketuhanan (ilahiah) dalam praktik ekonomi. Akuntansi Syariah menekankan nilai ketuhanan (ilahiah) pada praktiknya: (1) membangun kesadaran Tauhid (mengakui keesaan Allah), (2) berorientasi pada kemaslahatan umat, (3) menjadi alat mewujudkan keadilan sosial (*al-adl*), serta (4) mengandung nilai spiritual dan moral dalam setiap praktiknya.

**Gambar 1**  
**Nilai Ilahiah**



*Sumber: Triyuwono (2012)*

Definisi umum syariah adalah aturan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT untuk dipatuhi oleh manusia dalam menjalani segala aktivitas hidupnya di dunia. Jadi, akuntansi syariah dapat diartikan sebagai proses akuntansi atas transaksi-transaksi yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan Allah SWT. Secara lengkap, Akuntansi Syariah adalah proses akuntansi yang memberikan informasi yang tepat (tidak terbatas pada data keuangan) kepada para pemangku kepentingan suatu entitas dan memastikan bahwa entitas tersebut terus beroperasi dalam batas-batas syariah islam dalam mencapai tujuan sosial ekonominya.

### **Nilai Dasar Akuntansi Syariah dalam Konteks Pelaporan Keuangan**

#### **1. Landasan Filosofis Akuntansi Syariah**

Akuntansi syariah tidak hanya sebagai alat teknis, namun merupakan manifestasi dari nilai-nilai ilahiah yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Baydoun & Willett

(2022) dalam *Journal of Islamic Accounting and Business Research* menegaskan bahwa akuntansi syariah dibangun atas paradigma tauhid yang mengintegrasikan dimensi vertikal (*hablum minallah*) dan horizontal (*hablum minannas*). Prinsip kebenaran (*shiddiq*) menurut mereka merupakan fondasi etika yang memastikan bahwa informasi keuangan merepresentasikan realitas ekonomi yang sebenarnya, bukan sekadar kepatuhan formal.

## 2. Prinsip Keadilan sebagai Nilai Inti

Keadilan ('*adl*) dalam akuntansi syariah memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan konsep fairness dalam akuntansi konvensional. Adnan & Bakar (2020) dalam *International Journal of Economics, Management and Accounting* menjelaskan bahwa keadilan dalam konteks syariah mencakup *distributive justice* yang menjamin pembagian manfaat dan risiko secara proporsional kepada seluruh *stakeholder*. Implementasinya terlihat dalam mekanisme pembagian keuntungan yang transparan dan penghindaran eksplorasi dalam transaksi.

## 3. Sistem Pertanggungjawaban Komprehensif

Konsep pertanggungjawaban (*accountability*) dalam akuntansi syariah bersifat multidimensi. Menurut Harahap & Mardiyah (2023) dalam *Asian Journal of Accounting Research*, akuntabilitas syariah mencakup pertanggungjawaban vertikal kepada Allah dan horizontal kepada manusia serta lingkungan. Studi mereka menunjukkan bahwa konsep ini mendorong praktik pengungkapan (*disclosure*) yang lebih komprehensif, termasuk aspek sosial dan lingkungan.

## 4. Implementasi Larangan Riba

Larangan riba menjadi pembeda mendasar antara sistem keuangan syariah dan konvensional. Penelitian Rahim, S., (2022) dalam *Journal of Islamic Finance* menganalisis implementasi prinsip ini melalui mekanisme purifikasi pendapatan, dimana unsur-unsur non-halal harus diidentifikasi dan didistribusikan kepada pihak yang berhak. Studi ini mengembangkan model teknis pemisahan pendapatan halal dan haram dalam laporan keuangan.

## 5. Integrasi Nilai-nilai Syariah dalam Kerangka Akuntansi

Perkembangan terbaru dalam standar akuntansi syariah diteliti oleh Sari & Wijaya (2023) dalam *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. Mereka

mengidentifikasi bahwa kerangka konseptual akuntansi syariah modern mengintegrasikan empat pilar utama: *truth and fairness, full disclosure, substance over form, dan prudence* dalam kerangka syariah. Integrasi ini menciptakan sistem pelaporan yang tidak hanya akurat tetapi juga beretika.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini jenis penelitian kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan adalah study kasus. Metode ini cocok untuk menggali dan memahami fenomena sosial yang kompleks, seperti penerapan prinsip-prinsip syariah dan laporan keuangan yang dipraktikan oleh UMKM di Kota Batu. Penelitian kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman dan pandangan pelaku UMKM (Creswell & Poth, 2018).

Jenis data yang digunakan yakni data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pelaku UMKM di Kecamatan Batu, serta dokumentasi terhadap proses pencatatan keuangan. Pemilihan informan dipilih secara random sampling. Triangulasi dilakukan menggunakan triangulasi dokumen dan triangulasi sumber. Teknik analisis data mengikuti model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap utama:

### **1. Reduksi Data**

Pada tahap ini, data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi disaring dan diringkas dengan memilih informasi yang relevan dan penting. Data yang tidak berhubungan atau kurang signifikan dikeluarkan, sehingga fokus analisis menjadi lebih tajam dan terarah.

### **2. Penyajian Data**

Data yang telah direduksi kemudian disusun dan disajikan dalam bentuk narasi, tabel, diagram, atau bagan yang memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar data. Penyajian data ini berfungsi sebagai gambaran sistematis yang memudahkan peneliti dalam melihat keseluruhan konteks dan fenomena yang diteliti.

### **3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Tahap akhir adalah menarik kesimpulan sementara berdasarkan pola dan tema yang muncul dari data yang disajikan. Kesimpulan ini kemudian diverifikasi kembali dengan data asli untuk memastikan keakuratan dan konsistensi temuan.

## HASIL PENELITIAN

### Pelaporan Keuangan pada UMKM di Kota Batu

Berikut ini merupakan data 8 informan pelaku UMKM di Kecamatan Batu yang menjadi sumber data primer. Keterbatasan waktu dan tenaga, membuat peneliti memperkecil objek penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

**Tabel 2**  
**Daftar Pelaku UMKM di Kecamatan Batu, Kota Batu**

No	Nama	Nama Usaha	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Sunanik	Toko Ike	Pemilik	SMK
2	Muttin	Roti Bakar Kenzie	Pemilik	D1 Akuntansi
3	Aprilia Dwi	Dawet Upin Ipin	Pemilik	SMK
4	M. Ayub	Hisana Fried Chicken	Kepala Toko	SMK
5	Handy Sulistyо	Bite It Donuts	Pemilik	SMA
6	Ponisri	Bakso Waris	Pemilik	SD
7	Sariati	Toko Ridho	Pemilik	SD
8	Irma	Jaya Bakery	Pemilik	SMK

*Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa latar belakang pendidikan pemilik usaha berbeda satu sama lain. Faktor tersebut tentu mengindikasikan perbedaan dalam pengelolaan usaha, baik itu dalam hal manajemen maupun keuangan. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dan observasi yang memberikan temuan adanya variasi dalam pembuatan laporan keuangan yang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan terakhir dan pengetahuan pemilik usaha. Bu Muttin selaku owner dari Roti Bakar Kenzie yang memiliki latar Pendidikan D1 Akuntansi, mengatakan bahwa,

“Saya membuat laporan keuangan mbak, tapi sepertinya belum sesuai SAK-EMKM, yang saya buat itu sudah ada pencatatan hutang usaha, kemudian jurnal harian terkait pemasukan dan pengeluaran kayak biaya operasional atau persediaan. Untuk laporan bulanannya hanya laporan laba rugi, belum sampai di neraca.”

Jawaban dari Bu Muttin dapat diinterpretasikan bahwa beliau telah membuat laporan keuangan, namun yang sederhana saja. Beliau juga tidak yakin mengenai pengetahuannya mengenai SAK-EMKM meskipun beliau memiliki latar belakang Akuntansi. hal itu juga dibuktikan dari pernyataan beliau tentang laporan bulanan yang hanya sampai laporan laba-rugi saja tidak sampai pada neraca, saat penulis melihat

laporan keuangan Bu Muttin juga hanya catatan keuangan secara manual saja. Perihal pembuatan laporan keuangan, M. Ayub juga memberikan pendapat yang serupa dengan ibu Muttin,

“Selama ini di Hisana *Fried Chicken* yang dibuat ada pencatatan *cash flow* dan laporan laba rugi yang wajib dibuat tiap bulan. Karena itu kebijakan dari perusahaan kan, mbak. Untuk pelaporan lain kayak aset, hutang, dan lain-lain mungkin ada tapi di kantor pusat gitu.”

Pernyataan dari M. Ayub yang sebagai kepala toko Hisana Fried Chicken juga sama dengan ibu Muttin, dia hanya melakukan pencatatan sederhana untuk di tokonya itu, dan itupun karena kebijakan dari perusahaan untuk mengadakan pencatatan *cash flow* dan laporan laba rugi. Untuk pencatatan yang lebih detail, M. Ayub tidak menerapkan di tokonya. Disisi lain, Handy mengelola usahanya sendiri dengan latar pendidikan SMA, mengatakan,

“Kalau untuk laporan keuangan ada, tapi bukan yang lengkap gitu kak, paling saya bikin pencatatan sederhana aja, kayak sewa rukunya berapa, habisnya kapan, biaya apa aja yang keluar, pemasukan pendapatan, terus nanti nentuin laba ruginya dari pemasukan dikurangi biaya gitu. Kalau yang kompleks saya masih terbatas pengetahuan.”

Penjelasan dari Handy juga sama dengan keterangan ketiga informan yang sebelumnya. Handy hanya melakukan pencatatan sebatas laporan laba rugi, yaitu mencatat pemasukan/pendapatan dikurangi dengan biaya-biaya yang dia keluarkan.

SAK-EMKM mengharuskan entitas untuk menyusun laporan keuangan yang mencakup laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Secara keseluruhan, ungkapan dari ketiga individu tersebut mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh pelaku UMKM dalam menerapkan SAK-EMKM. Meskipun ada upaya untuk melakukan pencatatan keuangan, masih terdapat kekurangan dalam hal kelengkapan dan pemahaman terhadap standar akuntansi yang berlaku.

Ibu Irma, Sunanik dan Aprilia, meskipun memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK, memberikan pernyataan yang hampir sama. Ibu Sunanik yang memiliki toko kelontongan yang diberi nama “Toko Ike” mengatakan bahwa, “Aku cuma bikin pencatatan transaksi harian kayak barang yang ke jual hari ini apa aja mbak, ndak ada laporan keuangannya.” Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Irma perihal laporan keuangan untuk usahanya yaitu Jaya Bakery,

“Nggak ada laporan keuangan gitu mbak, paling aku nentuin laba rugi pakai perkiraan aja. Soalnya nggak cukup waktunya, sambil ngurus anak. Kan rada ribet kalau bikin laporan keuangan.”

Pernyataan dua informan tersebut menunjukkan praktik akuntansi yang umum di kalangan pelaku UMKM adalah pencatatan sederhana yang dianggap sudah cukup untuk mengelola usaha mereka. Namun, SAK-EMKM menekankan pentingnya penyusunan laporan keuangan yang lebih komprehensif, untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai posisi keuangan dan kinerja usaha. Keterbatasan dalam pemahaman akuntansi, tantangan waktu, dan sumber daya menjadi hambatan utama dalam penyusunan laporan keuangan yang akurat dan komprehensif.

Di tempat terakhir, Ibu Ponisri yang memiliki latar belakang pendidikan SD tidak melakukan pencatatan keuangan sama sekali. Mereka memberikan pernyataan yang sama,

“*Ndak* ada laporan keuangan, mbak. *Seng* penting *arto e ono* (yang penting uangnya ada), ya itu *seng diputer* (diputar untuk usaha lagi). Alhadulillah, usahanya tetep jalan selama ini”.

Hal tersebut dapat menjabarkan bahwa, pengelolaan keuangan usaha dilakukan secara informal dengan cara memutar dana sesuai kebutuhan tanpa adanya dokumentasi tertulis. Kondisi ini menunjukkan kurangnya pemahaman tentang pentingnya pencatatan dan pelaporan keuangan dalam usaha. Pemahaman tentang kauntansi Syariah yang terbatas berakibat pada rendahnya transparansi dan akuntabilitas keuangan. Selain itu juga dapat menghambat akses pembiayaan dari Lembaga keuangan yang bisa digunakan untuk pengembangan usaha (Novita & Sari, 2024).

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan melalui proses wawancara, pengelola UMKM di Kota Batu masih belum sepenuhnya memahami tentang pencatatan SAK-EMKM untuk UMKM. Mereka masih menggunakan system pencatatan manual, dan bahkan ada yang tidak melakukan pencatatan dalam pengelolaan usahanya. Hal itu sesuai dengan temuan dari Arifin (2022), bahwa di Desa Jatiurip Kecamatan Krejengan Probolinggo mayoritas UMKM masih belum mapu mengelola keuangan secara Syariah dan melakukan pencatatan transaksi keuangan yang sistematis.

### **Implementasi Nilai Ketuhanan (Ilahiah)**

Prinsip-prinsip akuntansi syariah, seperti kebenaran, keadilan, pertanggungjawaban, dan larangan riba tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, pelaku UMKM dapat mengoptimalkan pengelolaan usaha mereka, sekaligus memenuhi tuntutan etika dan tanggung jawab sosial yang diharapkan oleh masyarakat.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan pemilik UMKM di Kota Batu, meskipun sebagian besar dari mereka tidak menyusun laporan keuangan formal, pada kenyataanya mereka memiliki telah menerapkan nilai ketuhanan (ilahiah) dalam menjalankan usaha mereka. Para pelaku UMKM di Kota Batu menyadari pentingnya kejujuran dalam berbisnis. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu informan yang bernama Ibu Muttin mengatakan bahwa

“Menurut saya, jujur itu hal yang harus diutamakan dalam usaha, mbak. Usaha saya kan juga di pegang 3 karyawan yang nggak bisa saya pantau langsung di lapangan. Alhamdulillah selama ini selalu jujur. Karena bohong itu kadang bisa ngerugiin kan, mau itu ngerugiin saya sendiri, orang lain atau usaha yang saya jalanin.”

M. Ayub juga berpendapat yang sama dengan Bu Muttin,

“Saya selalu menerapkan kejujuran, mbak. Misal *nde* Hisana Fried Chicken *kan*, kalau sesuai SOP, produk yang sudah lebih dari 3 jam itu nggak boleh dijual. Makanya saya sama anak karyawan lain selalu ngikutin aturannya buat enggak jual produk yang udah lebih dari 3 jam.”

Ibu Muttin menekankan bahwa kejujuran adalah hal yang harus diutamakan dalam usaha, terutama ketika ia tidak dapat memantau karyawan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran bukan hanya merupakan nilai moral, tetapi juga merupakan strategi manajerial yang penting dalam mengelola risiko. Dalam konteks ini, kejujuran dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang membantu menjaga integritas operasional usaha. M. Ayub memberikan contoh konkret tentang penerapan kejujuran dalam operasional bisnisnya di Hisana Fried Chicken. Dengan mengikuti standar operasional prosedur (SOP) dan memberikan informasi yang jujur kepada pelanggan mengenai produk yang telah disiapkan, ia tidak hanya menjaga kualitas produk tetapi juga membangun kepercayaan dengan pelanggan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai kejujuran dalam berbisnis menjadi salah satu pilar penting dalam praktik usaha mereka. Pernyataan yang mereka berikan

mencerminkan kesadaran yang tinggi akan etika bisnis, yang tidak hanya berpengaruh pada reputasi usaha, tetapi juga pada keberlanjutan dan keberkahan usaha itu sendiri. Praktik bisnis tersebut dapat merefleksikan nilai bisnis untuk kemaslahatan umat, dengan menjaga kualitas makanan serta mengandung nilai spiritual dan moral.

Nilai ilahiah akuntansi syariah juga dapat dilihat dari perlakuan adil Bu Sunanik dan Ibu Ponisri baik terhadap pelanggan, pemasok, maupun karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, salah satu informan yang bernama Ibu Sunanik mengatakan bahwa,

“Meskipun aku ndak bikin laporan keuangan, tapi Insya Allah aku bikin pencatatan yang adil kok, mbak. Kayak waktu ada pemasok datang buat ngasih barang, aku nyatetnya sesuai sama yang diterima. Nggak pernah ngelebihin atau ngurangin jumlahnya.”

Ibu Sunanik menekankan pentingnya keadilan dalam pencatatan transaksi, meskipun ia tidak menyusun laporan keuangan formal. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ia memiliki kesadaran yang tinggi akan integritas dalam berbisnis. Di sisi lain, Ibu Ponisri, menunjukkan pendekatan yang seimbang dalam menentukan keuntungan usahanya. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek biaya sebelum mengambil keuntungan, ia mencerminkan prinsip keadilan yang lebih luas, yang tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada dampak sosial dari keputusan bisnisnya. Kedua informan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan dalam praktik bisnis mereka tidak hanya berfungsi untuk memenuhi tuntutan etika, tetapi juga sebagai strategi untuk memastikan keberlanjutan usaha.

Hasil wawancara dengan informan memberikan wawasan yang mendalam mengenai penerapan nilai ketuhanan (ilahiah) pada akuntansi syariah, khususnya dalam konteks keadilan dalam bertransaksi. Meskipun mereka tidak menyusun laporan keuangan formal, kesadaran akan pentingnya keadilan dalam setiap transaksi mencerminkan komitmen mereka terhadap etika bisnis yang baik.

Pertanggungjawaban adalah salah satu kunci kelancaran usaha. Pertanggungjawaban pelaku usaha, bisa berupa tanggung jawab kepada pihak pengguna laporan keuangan, dapat juga berupa pertanggungjawaban dari penjual kepada pembelinya. Berdasarkan hasil wawancara, Handy selaku owner dari Bite It Donuts mengatakan bahwa,

"Sebagai seorang pelaku usaha, saya merasa memiliki keharusan untuk membuat laporan keuangan, dalam hal ini digunakan sebagai petanggungjawaban kepada karyawan untuk menunjukkan transparansi pembagian gaji atau untuk pihak lain. Misalnya, ketika saya ingin mengajukan pembiayaan kepada Bank, laporan keuangan pasti sangat diperlukan. Meskipun, saya masih belum mahir dan masih acak-acakan mencatat aliran keuangan, setidaknya itu cukup baik untuk usaha yang baru saya jalankan."

Pernyataan tersebut mencerminkan pemahaman yang baik tentang pentingnya transparansi dalam pengelolaan keuangan. Laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menunjukkan pertanggungjawaban kepada karyawan, tetapi juga sebagai dokumen penting ketika mengajukan pembiayaan kepada lembaga keuangan, seperti bank. Hal ini menunjukkan bahwa pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan dapat meningkatkan kepercayaan dari pihak-pihak terkait dan mendukung pertumbuhan usaha. Nilai ketuhanan Nampak pada pembuatan laporan keuangan oleh Handy digunakan sebagai alat untuk kemaslahatan sosial dan keadilan bagi pihak-pihak yang berkepentingan. yang merupakan elemen kunci dalam kelancaran dan keberlanjutan usaha. Hasil ini sejalan dengan penelitian. (Sari & Wijaya, 2023)

## KESIMPULAN

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman pelaku UMKM di Kota Batu terkait laporan keuangan berbasis SAK EMKM masih perlu diperhatikan. Pendidikan formal menjadi salah satu faktor yang menjadi penyebab minimnya pengetahuan pelaku UMKM tentang pentingnya pencatatan dan pelaporan keuangan. Selain itu, kurangnya literasi, keterbatasan waktu, dan tidak adanya pelatihan terkait Akuntansi Syariah juga menjadi faktor yang harus diperhatikan. Dari 8 informan, paling banyak mereka melakukan pencatatan di laporan laba-rugi dengan cara manual, dan dua informan tidak melakukan pencatatan keuangan. Penerapan nilai ketuhanan akuntansi syariah ini memberikan jawaban landasan moral dan etika dalam pengelolaan usaa, yang dapat membantu pelaku UMKM untuk tetap berada di jalur yang benar dalam menjalankan bisnis mereka. Meskipun tidak memiliki laporan keuangan formal, namun para informan telah melakukan prinsip-prinsip Syariah dalam menjalankan usahanya, yaitu kebenaran atau kejujuran dalam transaksi, keadilan dengan para stakeholder, misal pemasok dan pelanggan, pertanggungjawaban kepada karyawan dan konsumen, serta tidak menjalankan praktik riba. Praktik bisnis dengan

prinsip syariah ini dapat menjadi modal penting dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha yang berkelanjutan.

## REFERENSI

Adnan, M. A., & Bakar, N. B. A. (2020). Justice in Islamic accounting: A conceptual framework. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 28(1), 1–22.

Arifin, M. S. (2022). Sistem Keuangan Syariah Pada Ukm Di Desa Jatiurip Kecamatan Krejengan Probolinggo. *Ar-Ribhu : Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 117–126. <https://doi.org/10.55210/arribhu.v3i1.814>

Baydoun, N., & Willett, R. (2022). Islamic accounting and the problem of interest. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(4), 1–15.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.

Fatimah, S., & Abdullah, N. (2023). Digital Transformation in SAK EMKM Implementation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.

Harahap, M. S., & Mardiyah, A. (2023). SAK EMKM Implementation and Banking Credit Access. *Asian Journal of Accounting Research*.

Nashrullah, M., & Setiawan, I. (2023). Accounting Literacy Gap in Micro Enterprises. *Asian Journal of Business and Accounting*, 16(1), 112–130.

Novita, R., & Sari, F. I. (2024). Pemahaman Akuntansi Syariah Di Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 6(1), 15–30.

Rahim, S., et al. (2022). Income purification in Islamic financial institutions. *Journal of Islamic Finance*, 11(1), 78–95.

Sari, D. P., & Pratama, B. C. (2023). Financial Management Practices in Indonesian MSMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 45–62.

Sari, D. P., & Wijaya, C. (2022). Adoption Level of SAK EMKM in Central Java MSMEs. *Journal of Indonesian Applied Economics*.

Sari, D. P., & Wijaya, C. (2023). Development of sharia accounting conceptual framework. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 112–130.

Triyuwono, I. (2012). *Akuntansi Syariah Perspektif, Metodologi dan Teori* (ketiga). Rajagrafindo Persada.

Zain, M. M., & Rahman, R. A. (2020). The level of understanding and implementation of Islamic accounting among small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5).

Ishak, K., & Amalia, S. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Dan Akuntabilitas Terhadap Pengelolaan Penyaluran Dana Hibah. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 4(1), 67–82.

Mujiatun, S. (2013). Jual Beli Dalam Perspektif Islam: Salam Dan Istisna'. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 13(September), 202-216

Sandry, Y. (2018). *Analisa Perlakuan Akuntansi Tabungan Emas Pada PT. Pengadaian Cabang Bengkalis Ditinjau Dari Perspektif Akuntansi Syariah*. STIE Syariah Bengkalis

---

## MENCIPTAKAN RUANG AMAN BAGI AUDITOR DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS

**Reza Ramadhania, Satya Fauziah**  
Institut Teknologi dan Bisnis Asia  
[reza.ramadhania@asia.ac.id](mailto:reza.ramadhania@asia.ac.id)

**DOI:** [10.32815/ristansi.v6i2.2845](https://doi.org/10.32815/ristansi.v6i2.2845)

---

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk	28 Oktober, 2025
Tanggal Revisi	13 November, 2025
Tanggal diterima	19 Desember, 2025

### Keywords:

*Auditor Courage, Organizational Culture, Ethical Decision Making, Ethical Leadership, Audit Professionalism*

### Abstract:

*This study aims to understand how organizational culture influences auditors' professional courage when facing ethical pressures in audit practice. Auditors' moral courage is essential for maintaining integrity and objectivity, especially when confronted with ethical dilemmas that may threaten the credibility of the profession. An organizational culture that emphasizes transparency, accountability, and ethical leadership is believed to strengthen such courage, whereas a hierarchical, closed, and unsupportive culture toward ethical reporting may weaken auditors' courage and encourage dysfunctional behavior. This study employs a qualitative approach with an interpretive paradigm, aiming to explore the subjective meanings behind auditors' experiences when dealing with ethical dilemmas. Data were collected through in-depth interviews with auditors working at Public Accounting Firms (KAP) in East Java. The findings indicate that auditors' ethical courage is shaped by three key factors: organizational culture, authentic leadership, and the ethical climate within the workplace. These factors interact to form a value system that either supports or inhibits auditors in making independent and ethical decisions. This study provides a comprehensive understanding of how these organizational factors influence auditors' professional courage and offers recommendations for creating a work environment that promotes ethical and independent decision-making in audit practice.*

---

### Kata Kunci:

Keberanian Audit, Budaya Organisasi, Keputusan Etis, Kepemimpinan Eti Audit Profesional

### Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keberanian profesional auditor dalam menghadapi tekanan etis dalam praktik audit. Keberanian auditor menjadi kunci dalam menjaga integritas dan objektivitas ketika berhadapan dengan dilema etis yang berpotensi mengancam kredibilitas profesi. Budaya organisasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan kepemimpinan etis diyakini mampu memperkuat keberanian tersebut, sedangkan budaya yang hierarkis, tertutup, dan tidak mendukung pelaporan

---

pelanggaran etika dapat melemahkan keberanian auditor serta mendorong perilaku disfungsional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif, yang berupaya menggali makna subjektif dari pengalaman auditor terkait dilema etis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di wilayah Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberanian etis auditor dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan autentik, dan iklim etis kerja. Ketiganya membentuk sistem nilai yang mendorong atau menghambat auditor dalam mengambil keputusan yang independen dan sesuai kode etik. Studi ini memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana ketiga faktor tersebut berperan dalam membentuk keberanian profesional auditor, serta menawarkan rekomendasi untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan etis dalam praktik audit.

---

## PENDAHULUAN

Dalam praktik audit, kemampuan auditor untuk mengambil keputusan etis sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja tempat mereka beroperasi. Auditor tidak hanya berhadapan dengan aturan dan standar profesional, tetapi juga dengan tekanan, kepentingan, serta dinamika organisasi yang dapat mempengaruhi keberanian mereka untuk bertindak sesuai prinsip etika. Oleh karena itu, penciptaan ruang aman bagi auditor menjadi kebutuhan mendasar agar proses pengambilan keputusan etis dapat berlangsung secara jujur, independen, dan objektif. Ruang aman ini tidak hanya berkaitan dengan perlindungan formal, tetapi juga mencakup dukungan psikologis dan profesional yang memungkinkan auditor untuk menyuarakan kebenaran tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa orientasi etis organisasi serta persepsi auditor terhadap intensitas moral sebuah situasi sangat menentukan kualitas keputusan etis yang diambil. Indriasih & Sulistyowati (2021) menemukan bahwa orientasi etika dan intensitas moral memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan auditor dalam mempertahankan integritas profesional. Temuan ini diperkuat oleh Ni Wayan Meilawathi et al. (2021) yang menunjukkan bahwa auditor dapat lebih efektif menavigasi dilema etika ketika mereka memiliki ruang untuk berdiskusi, merefleksikan situasi, dan mencari solusi terbaik secara kolektif. Hal ini menegaskan bahwa dukungan lingkungan sangat

penting dalam membantu auditor memahami konsekuensi moral dari keputusan yang mereka buat.

Selain itu, faktor-faktor personal seperti religiositas dan intensitas moral juga berkontribusi dalam membentuk profesionalisme auditor. Dhamasanti & Sudaryati (2021) menunjukkan bahwa moralitas personal yang kuat dapat meningkatkan komitmen auditor terhadap kode etik profesi. Namun, moralitas individu saja tidak cukup tanpa dukungan dari ekosistem organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Hendarto Kusuma et al. (2011) yang menegaskan bahwa kecerdasan emosional dan etika profesional merupakan elemen penting dalam membantu auditor menghadapi tekanan dan mengambil keputusan etis yang tepat.

Namun demikian, keberanian etis auditor tidak terbentuk secara individual semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh lingkungan psikologis dan sistemik yang menaunginya. Auditor membutuhkan keyakinan bahwa tindakan etis yang mereka ambil akan didukung oleh organisasi, bukan justru menimbulkan risiko bagi posisi atau hubungan profesional mereka. Tanpa adanya ruang aman untuk menyampaikan temuan secara jujur, auditor cenderung menahan diri, menghindari konflik, atau memilih diam meskipun mengetahui adanya penyimpangan. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi perlu disertai dengan dukungan struktural dan psikologis yang memungkinkan auditor merasa terlindungi ketika mempertahankan integritas profesinya.

Sebagai konsekuensinya, ketika auditor berhadapan dengan situasi dilematis seperti tekanan untuk memanipulasi laporan atau menyembunyikan temuan signifikan dukungan budaya organisasi menjadi faktor penentu bagaimana mereka merespons tekanan tersebut. Budaya kerja yang menjunjung integritas dan transparansi memberi keberanian bagi auditor untuk mempertahankan standar profesional, sedangkan budaya yang permisif terhadap pelanggaran cenderung melemahkan kemampuan auditor untuk mengambil sikap etis. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam menentukan apakah auditor memilih untuk bersuara atau tetap diam di tengah tekanan etis yang kompleks.

Sebaliknya, lingkungan organisasi yang kurang tegas terhadap pelanggaran etika atau terlalu fokus pada pencapaian target bisnis dapat mendorong munculnya perilaku

audit disfungsional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mengedepankan kepemimpinan etis dan nilai moral berdampak positif terhadap ketegasan auditor dalam membuat keputusan etis. Rezkyanti & Fitriawan S (2020) menemukan bahwa auditor dalam organisasi dengan budaya etis yang kuat lebih berani menolak tekanan yang bertentangan dengan prinsip profesional. Sementara itu, budaya yang lemah justru melemahkan resistensi auditor terhadap penyimpangan etika.

Selain itu, Auliyah (2022) menegaskan bahwa persepsi auditor terhadap kode etik profesi, nilai moral pribadi, serta lingkungan budaya kerja turut mempengaruhi tingkat kesadaran etis auditor internal. Faktor-faktor tersebut menjadi determinan penting dalam membentuk orientasi etika auditor, baik secara individual maupun kolektif. Dalam konteks Indonesia, kondisi ini semakin relevan mengingat dinamika profesi audit menghadapi tekanan baru, termasuk tuntutan terhadap tata kelola yang berkelanjutan. Tantangan seperti transformasi digital dan integrasi prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance) menuntut keberanian etis yang lebih kuat dari para auditor.

Budaya organisasi bukan hanya menjadi latar struktural, tetapi juga membentuk kerangka moral yang menentukan sejauh mana auditor dapat bertindak sesuai prinsip etika. Dalam organisasi yang memiliki iklim etis yang kuat, auditor memperoleh dukungan baik secara psikologis maupun struktural untuk menyuarakan kebenaran tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Sebaliknya, dalam organisasi yang kaku, tertutup, dan tidak memberi ruang untuk perbedaan pendapat, auditor cenderung enggan menyampaikan hasil yang berisiko menimbulkan konflik. Situasi ini menciptakan *climate of silence* yang berbahaya, karena menormalisasi pelanggaran etika demi mempertahankan harmoni semu dalam struktur organisasi.

Dalam konteks tersebut, peran kepemimpinan autentik menjadi krusial untuk membentuk keberanian auditor secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang konsisten menjunjung nilai kejujuran, keterbukaan, dan integritas akan menjadi teladan bagi auditor dalam menghadapi tekanan etis. Pemimpin yang mampu menciptakan ruang aman untuk dialog kritis dan mendukung pelaporan yang jujur berkontribusi besar terhadap terciptanya iklim kerja yang sehat secara etis. Hal ini juga mendorong terinternalisasinya nilai-nilai organisasi, sehingga keberanian auditor tidak semata-mata bersumber dari keteguhan pribadi, melainkan dari ekosistem profesional yang mendukung pengambilan keputusan yang etis dan independen.

Dengan demikian, pemahaman terhadap relasi antara budaya organisasi dan keberanian etis auditor memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor audit. Penelitian ini menjadi signifikan untuk memahami secara mendalam bagaimana auditor mengalami dan merespons tekanan etis dalam konteks budaya organisasi yang beragam. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, studi ini bertujuan mengungkap dinamika internal yang seringkali luput dalam pendekatan kuantitatif konvensional.

Penelitian terdahulu oleh Dhamasanti & Sudaryati (2021) menunjukkan bahwa faktor personal seperti intensitas moral dan religiusitas berpengaruh terhadap perilaku etis auditor, dengan profesionalisme sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Fokus penelitian tersebut berada pada auditor internal di BPKP dengan pendekatan kuantitatif yang menekankan hubungan antar variabel. Berbeda dengan itu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menyoroti faktor organisasional, khususnya budaya organisasi, kepemimpinan autentik, dan iklim etis yang membentuk keberanian profesional auditor dalam menghadapi dilema etis. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif pada auditor eksternal di Kantor Akuntan Publik, penelitian ini bertujuan menggali secara mendalam dinamika pengalaman auditor dalam merespons tekanan etis, sehingga memberikan kontribusi dalam memperluas literatur etika profesi audit dari aspek struktural dan kontekstual yang sebelumnya masih jarang diteliti.

Kemudian studi yang dilakukan oleh Tama, et al. (2023) memberikan kontribusi baru dengan mengkonstruksi budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada hubungan antara komitmen profesional dan penalaran moral terhadap pengambilan keputusan etis auditor independen. Temuan ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih banyak menekankan pengaruh langsung faktor individual terhadap perilaku etis. Penelitian ini memperluas kajian etika profesi audit dengan menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasi yang kuat dan etis mampu memperkuat peran positif komitmen profesional serta penalaran moral dalam membentuk keputusan etis auditor. Secara teoritis, hasil ini menambah perspektif baru dalam literatur mengenai interaksi antara faktor individu dan faktor organisasional, sementara secara praktis memberikan arahan bagi Kantor Akuntan Publik untuk membangun budaya organisasi yang kondusif guna menjaga integritas dan independensi auditor.

Penelitian ini berbeda dengan studi Dhamasanti & Sudaryati (2021) yang berfokus pada faktor personal auditor, yaitu intensitas moral dan religiusitas, serta menempatkan profesionalisme sebagai variabel mediasi dengan pendekatan kuantitatif pada auditor internal BPKP. Penelitian ini juga tidak sama dengan studi Tama et al. (2023) yang menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan komitmen profesional dan penalaran moral terhadap keputusan etis auditor independen. Selain itu, penelitian ini memiliki perbedaan dengan studi Nurhidayah & B (2020) yang menekankan peran budaya kerja organisasi terhadap opini audit melalui konsep TEKAD. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan budaya organisasi, kepemimpinan autentik, dan iklim etis sebagai faktor utama yang mempengaruhi keberanian auditor eksternal dalam menghadapi dilema etis, serta menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman auditor secara mendalam.

Meskipun topik etika auditor telah banyak dibahas, literatur yang tersedia hingga saat ini masih menunjukkan sejumlah keterbatasan dalam menangkap dinamika psikologis dan struktural yang sesungguhnya terjadi. Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada karakteristik individu auditor, sebagaimana ditunjukkan oleh Dhamasanti & Sudaryati (2021) yang mengaitkan perilaku etis auditor internal BPKP dengan intensitas moral dan religiusitas personal. Di sisi lain, kajian yang menelaah faktor organisasional, seperti dilakukan oleh Tama et al. (2023) serta Nurhidayah (2020) cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang memposisikan budaya organisasi sekadar sebagai variabel moderasi atau determinan opini audit. Pendekatan tersebut berpotensi mereduksi kompleksitas tekanan sosial yang dihadapi auditor menjadi hubungan antar variabel statistik semata, sehingga mengabaikan proses negosiasi internal dan keberanian yang perlu dibangun ketika auditor berhadapan dengan atasan maupun klien. Untuk menjawab kekosongan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif yang secara substansial berbeda dengan mengangkat konsep keberanian profesional (professional courage) sebagai mekanisme inti yang memungkinkan terwujudnya keputusan etis, khususnya bagi auditor eksternal di Kantor Akuntan Publik (KAP) yang memiliki tingkat kerentanan tinggi terhadap konflik kepentingan komersial.

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak sekadar menilai besaran pengaruh budaya organisasi, tetapi secara mendalam menelaah bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan autentik, dan iklim etis membentuk keberanian auditor untuk menolak

praktik penyimpangan. Dengan menempatkan keberanian profesional sebagai pusat analisis, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan konseptual dan empiris mengenai peran faktor organisasional dalam proses pengambilan keputusan etis auditor suatu aspek yang selama ini kurang terakomodasi dalam studi etika audit. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang lebih komprehensif mengenai dinamika struktural yang mempengaruhi integritas auditor, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi Kantor Akuntan Publik dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung keberanian etis serta menjaga independensi profesi audit.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keberanian profesional auditor dalam menghadapi tekanan etis. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) di wilayah Jawa Timur, dengan fokus pada pengaruh budaya organisasi terhadap keberanian auditor dalam mengambil keputusan etis. Penelitian ini tidak membahas secara khusus mengenai tekanan ekonomi maupun tekanan regulasi yang mungkin turut mempengaruhi perilaku etis auditor.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap keberanian etis auditor dalam menghadapi tekanan etis dalam praktik audit. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan autentik dan iklim etis dapat mempengaruhi perilaku etis auditor ketika berhadapan dengan dilema audit yang kompleks dan menantang.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori terkait keberanian etis auditor dan budaya organisasi, serta menjembatani kesenjangan pengetahuan mengenai hubungan antara budaya organisasi dan pengambilan keputusan etis dalam praktik audit. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi audit dan pembuat kebijakan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung keberanian etis auditor, sehingga memperkuat prinsip integritas dan akuntabilitas dalam profesi audit. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi lembaga yang mengelola profesi auditor dalam merancang kebijakan yang mendorong penguatan budaya etis, kepemimpinan autentik, serta sistem pendukung yang memungkinkan auditor untuk mengambil keputusan secara independen dan berlandaskan etika profesional.

## KERANGKA TEORI

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman bersama yang membentuk identitas serta perilaku organisasi (Ansori, Ratmelia, Annisah, & Purnama, 2024). Pacanowsky dan O'Donnell memperkenalkan teori budaya organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap teori dan penelitian komunikasi organisasi, dengan menekankan eksplorasi kehidupan organisasi melalui pengamatan karyawan dan perilaku mereka. Teori ini menyoroti bahwa budaya organisasi tidak hanya menjadi latar belakang, tetapi juga bagian integral dari cara organisasi berfungsi dan berinteraksi.

Menurut pandangan Pacanowsky dan O'Donnell, teori budaya organisasi berpusat pada tiga asumsi utama. Pertama, anggota organisasi secara kolektif membentuk dan menjaga realitas bersama yang menentukan nilai inti organisasi. Kedua, penggunaan dan interpretasi simbol menjadi penting karena simbol mewakili makna dan realitas dalam budaya organisasi. Ketiga, budaya organisasi berbeda antara satu entitas dengan entitas lain, di mana persepsi terhadap tindakan di dalamnya juga beragam. Dengan demikian, individu memiliki peran aktif dalam menciptakan budaya melalui interaksi dan interpretasi simbol, baik melalui komunikasi verbal maupun non-verbal.

### Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik kini menjadi salah satu konsep yang banyak diperhatikan dalam studi manajemen dan organisasi, karena menekankan keaslian, transparansi, kepercayaan, serta orientasi pada kepentingan kolektif (Zahroh et al., 2023). Konsep ini dipahami sebagai pola perilaku pemimpin yang mengandalkan kapasitas psikologis positif serta iklim etis yang sehat untuk mendorong kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi dalam hubungan (Winbaktianur & Sutono, 2019). Penelitian empiris menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan otentik, khususnya *internalized moral perspective* dan *balanced processing*, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja (Sitohang & Silaban, 2024). Dalam ranah pendidikan, studi terbaru juga menemukan bahwa mahasiswa tingkat akhir keperawatan menunjukkan kepemimpinan otentik yang relatif tinggi, meski masih memiliki

kelemahan dalam transparansi relasional. Secara keseluruhan, kepemimpinan otentik terbukti mampu membangun budaya organisasi yang menempatkan kesejahteraan anggota sebagai prioritas, sekaligus meningkatkan produktivitas (Zahroh, et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, kepemimpinan otentik memiliki relevansi yang sangat kuat, mengingat tantangan organisasi di berbagai sektor masih berkaitan dengan isu integritas, transparansi, dan kepercayaan publik. Banyak kasus pelanggaran etika, rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik, hingga maraknya budaya kerja yang hierarkis, menegaskan pentingnya hadirnya pemimpin yang otentik. Pemimpin dengan kesadaran diri yang tinggi dan komitmen moral yang jelas dapat menjadi teladan dalam membangun iklim etis yang sehat, sekaligus mengurangi praktik disfungsional seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang. Lebih jauh, nilai-nilai kepemimpinan otentik selaras dengan prinsip-prinsip Pancasila, seperti keadilan sosial, kemanusiaan, serta musyawarah, yang dapat menjadi pondasi dalam memperkuat budaya organisasi di Indonesia. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan otentik diharapkan mampu memperkuat tata kelola organisasi, meningkatkan kepercayaan publik, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan beretika.

### **Iklim Etis**

Teori iklim etis yang diperkenalkan oleh Victor dan Cullen pada tahun 1987–1988 menjadi salah satu kerangka konseptual utama untuk memahami bagaimana lingkungan etis organisasi mempengaruhi berbagai aspek perilaku kerja (Simha & Cullen, 2012). Seiring perkembangan, teori ini telah menjadi landasan dalam mengkaji berbagai outcome organisasi, seperti perundungan di tempat kerja (*workplace bullying*), komitmen organisasi, perilaku etis, kepuasan kerja, hingga intensi turnover (Simha & Cullen, 2012). Penelitian juga menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi persepsi terhadap iklim etis dapat berbeda antara organisasi profit dan nonprofit, bahkan dalam satu organisasi bisa terbentuk sub-iklim etis yang berdampak berbeda terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan. Oleh karena itu, iklim etis tidak dapat dipandang sebagai fenomena tunggal, melainkan sebagai kondisi yang berlapis sesuai dinamika internal organisasi.

Di Indonesia menunjukkan relevansi yang tinggi dengan teori ini, mengingat berbagai organisasi di sektor publik, swasta, maupun non profit menghadapi tantangan

etika yang semakin kompleks. Masalah terkait integritas, transparansi, dan penerapan tata kelola yang baik masih menjadi perhatian utama, terutama dalam birokrasi, perusahaan, serta profesi akuntansi dan auditing. Selain itu, era digital dan globalisasi semakin mempertegas persoalan etis, seperti kasus perundungan di lingkungan kerja, pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*), hingga meningkatnya intensi turnover pada generasi muda yang lebih kritis terhadap nilai etika organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi di Indonesia untuk membangun iklim etis yang berbasis pada prinsip (*rules, law & code*) dan kepedulian (*benevolence*), sehingga tercipta budaya yang menjunjung keadilan, keterbukaan, serta nilai gotong royong. Dengan demikian, penerapan teori iklim etis Victor dan Cullen menjadi penting untuk memperbaiki praktik etika organisasi di Indonesia dengan tetap mengedepankan Pancasila, integritas, dan profesionalisme.

### ***Theory Planned of Behavior***

Theory of Planned Behavior (TPB) merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action (TRA)* yang diperkenalkan oleh Ajzen (1991) untuk menjelaskan perilaku manusia secara lebih komprehensif. TPB menambahkan dimensi perceived behavioral control (PBC) sebagai faktor yang mempengaruhi niat (*intention*) dan perilaku aktual. Dengan demikian, perilaku individu ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), norma subjektif (*subjective norm*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Sikap mencerminkan penilaian positif atau negatif individu terhadap suatu perilaku, norma subjektif terkait dengan tekanan sosial yang dirasakan dari lingkungan sekitar, sedangkan persepsi kontrol menggambarkan sejauh mana individu merasa memiliki kemampuan atau sumber daya untuk melaksanakan perilaku tertentu (Ajzen & Schmidt, 2020).

Dalam konteks Indonesia, TPB sangat relevan untuk menjelaskan perilaku etis auditor, mengingat profesi ini sering dihadapkan pada dilema moral dan tekanan organisasi. Auditor dengan sikap positif terhadap etika lebih cenderung menolak manipulasi laporan keuangan meskipun mendapat tekanan dari klien atau atasan. Di sisi lain, norma subjektif memiliki pengaruh signifikan karena budaya kerja Indonesia masih sarat dengan hierarki dan nilai kolektivisme, sehingga tekanan sosial dari rekan kerja maupun pimpinan dapat mempengaruhi keputusan auditor. Selain itu, persepsi kontrol perilaku menjadi faktor penting dalam membentuk keberanian auditor untuk bertindak

etis. Auditor yang merasa didukung oleh regulasi, perlindungan hukum, serta otonomi profesional akan lebih percaya diri untuk berpegang pada kode etik, sedangkan auditor yang merasa tidak memiliki kendali cenderung kompromistik terhadap tekanan organisasi. Oleh karena itu, penguatan regulasi, pembangunan budaya organisasi yang mendukung nilai etis, serta peningkatan otonomi profesional merupakan langkah penting untuk memperkuat perilaku etis auditor di Indonesia.

Dari budaya organisasi yang mapan, terbentuklah iklim etis yang menjadi refleksi nyata dari nilai-nilai etika dalam praktik sehari-hari. Iklim etis menggambarkan persepsi auditor mengenai standar moral yang berlaku di organisasi, sehingga mempengaruhi cara mereka merespons tekanan dan dilema dalam pekerjaan. Organisasi dengan iklim etis positif akan menumbuhkan keberanian auditor dalam menolak praktik manipulatif, sedangkan iklim yang permisif dapat melemahkan komitmen moral. Peran kepemimpinan otentik menjadi krusial dalam memperkuat iklim tersebut, karena pemimpin yang konsisten menunjukkan kejujuran, integritas, serta transparansi mampu menjadi teladan yang memastikan nilai etika benar-benar terinternalisasi dalam kebijakan maupun praktik manajerial.

Lebih jauh, mekanisme psikologis dari Theory of Planned Behavior (TPB) dapat menjelaskan bagaimana auditor membentuk niat hingga perilaku etis. Sikap terhadap etika mempengaruhi kecenderungan auditor dalam memilih tindakan yang benar, norma subjektif menggambarkan pengaruh sosial dari pimpinan dan rekan kerja, sedangkan persepsi kontrol perilaku menentukan sejauh mana auditor merasa memiliki otonomi, dukungan regulasi, dan perlindungan profesi dalam mengambil keputusan. Integrasi ketiga aspek ini menciptakan *keberanian profesional*, yakni kemampuan auditor untuk tetap berpegang pada prinsip etis meskipun menghadapi tekanan internal maupun eksternal.

Keberanian profesional pada akhirnya berperan sebagai determinan penting dalam menghasilkan keputusan etis. Auditor yang memiliki keberanian akan lebih konsisten mempertahankan independensi, menolak kompromi yang bertentangan dengan kode etik, dan mengutamakan kepentingan publik dalam setiap tindakan profesionalnya. Sebaliknya, tanpa keberanian, auditor berpotensi mengabaikan prinsip moral meskipun menyadari adanya pelanggaran. Dengan demikian, kerangka teori ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang etis membentuk iklim moral yang kondusif, diperkuat oleh

kepemimpinan otentik, kemudian dimediasi melalui mekanisme TPB sehingga melahirkan keberanian auditor yang pada gilirannya menentukan kualitas keputusan etis dalam praktik audit.

## METODE PENELITIAN

Secara umum metodologi sendiri merupakan sebuah kajian yang digunakan untuk menyelesaikan masalah penelitian (Kamayanti, 2020). Pemilihan metode bukan didasarkan pada preferensi peneliti, tetapi ditentukan oleh cara peneliti memandang realitas. Pada penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi yang berlandaskan paradigma interpretif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan menggali secara mendalam *esensi pengalaman sadar* auditor ketika menghadapi tekanan etis, termasuk bagaimana mereka memaknai keberanian profesional dalam konteks budaya organisasi. Melalui fenomenologi interpretif, peneliti tidak hanya mendeskripsikan peristiwa, tetapi berupaya memahami struktur makna subjektif yang dialami informan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara mendalam (in-depth interview) yang bersifat dialogis. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara (interview guide) untuk menjaga arah percakapan, tetapi tetap memberikan ruang fleksibilitas agar informan dapat mengemukakan pengalamannya secara natural. Seluruh proses wawancara dilakukan berdasarkan kesepakatan waktu serta tempat, kemudian direkam, ditranskrip, dan didokumentasikan untuk menjaga keakuratan data (Creswell & Creswell (2018).

Analisis data dilakukan secara induktif mengikuti model interaktif Miles & Huberman (1994) yang disesuaikan dengan konteks fenomenologis. Tahapan analisis meliputi: (1) Reduksi Data, yaitu proses memilah dan mengekstraksi pernyataan penting (*significant statements*) tentang keberanian dan etika; (2) Penyajian Data, yakni pengelompokan pernyataan menjadi unit makna (*meaning units*) dan pengembangan tema-tema utama; serta (3) Penarikan Kesimpulan, yaitu penyusunan deskripsi tekstural dan struktural pengalaman informan untuk menemukan *esensi fenomena* keberanian profesional dalam budaya organisasi. Proses interpretasi dilakukan secara reflektif agar makna yang muncul tetap sesuai dengan perspektif informan, sebagaimana prinsip dasar fenomenologi interpretif (Miles & Huberman (1994)

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Informan**

Penelitian ini melibatkan tiga informan yaitu senior audit dari salah satu KAP Big Four, junior auditor dari KAP di Surabaya, dan manager dari KAP di Malang. Para informan telah memiliki pengalaman dalam menangani audit berbagai klien korporat yang membutuhkan tingkat kepatuhan tinggi terhadap standar audit. Dengan demikian, para informan dapat memberikan perspektif yang kaya untuk memahami dilema etis yang dihadapi auditor dalam konteks budaya organisasi serta bagaimana sistem nilai dan kepemimpinan di dalamnya membentuk keberanian profesional auditor untuk bertindak sesuai prinsip etika meskipun berada di bawah tekanan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, ditemukan bahwa keberanian auditor eksternal dalam menghadapi dilema etis tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan tempat auditor bekerja. Terdapat tiga faktor utama yang secara konsisten muncul dari hasil temuan, yaitu budaya organisasi, kepemimpinan autentik, dan iklim etis. Ketiga faktor ini saling berinteraksi membentuk sistem nilai, pola perilaku, serta persepsi yang berperan penting dalam menumbuhkan atau menghambat keberanian auditor untuk bertindak etis.

### **Faktor Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menjadi pondasi utama yang membentuk pola pikir dan perilaku etis auditor. Hasil wawancara menunjukkan bahwa auditor yang bekerja di lingkungan dengan budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab profesional cenderung memiliki keberanian yang lebih tinggi dalam menolak praktik yang bertentangan dengan kode etik profesi. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu auditor yakni sebagai berikut:

*“Di sini integritas itu bukan cuma tulisan di manual. Partner selalu mencontohkan langsung. Kalau ada pressure dari klien, kami biasanya diajak meeting dan dijelaskan kenapa kita harus tetap objektif. Jadi kami merasa aman buat bersikap tegas.” (A1)*

Budaya organisasi yang positif menciptakan ruang moral bagi auditor untuk berpendapat dan mengambil keputusan tanpa takut akan sanksi atau tekanan dari atasan maupun

klien. Nilai-nilai seperti keterbukaan, transparansi, dan independensi menjadi acuan dalam bertindak, bukan sekadar formalitas tertulis.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat pedoman moral, tetapi telah menjadi sistem nilai yang hidup (*living values*) yang mengarahkan perilaku, membentuk identitas profesional auditor, serta memperkuat keberanian etis dalam menghadapi dilema moral di lapangan. Nilai-nilai inti diinternalisasi tidak sebatas pada tataran retorika perusahaan, melainkan benar-benar diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari. Auditor memahami bahwa setiap tindakan, keputusan, dan hasil audit yang mereka keluarkan mencerminkan bukan hanya profesionalisme pribadi, tetapi juga kredibilitas lembaga tempat mereka bekerja. Dengan kesadaran ini, budaya organisasi berperan sebagai kompas moral yang menuntun auditor untuk tetap konsisten terhadap etika meskipun berada dalam situasi penuh tekanan. Lebih jauh, budaya etis di KAP juga diperkuat oleh mekanisme pengawasan internal yang ketat melalui peran divisi *quality control*. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu auditor yakni sebagai berikut:

*“...quality control di kantor kami bukan hanya memeriksa kertas kerja, tapi memastikan kami benar-benar patuh pada standar dan etika.” (A3)*

Divisi ini berfungsi untuk memastikan setiap auditor bekerja sesuai dengan standar audit profesional dan kode etik yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI). Proses *quality review* dilakukan secara berkala untuk memeriksa kualitas hasil audit dan memastikan tidak ada pelanggaran terhadap prinsip independensi atau objektivitas. Pengawasan ini tidak bersifat mengontrol secara represif, melainkan bersifat pembinaan dan pendampingan agar auditor tetap berada dalam koridor profesional yang benar. Dengan demikian, sistem pengawasan tidak hanya berfungsi menjaga mutu teknis audit, tetapi juga menegakkan *ethical compliance* sebagai bagian dari budaya organisasi.

Apabila terjadi pelanggaran etika, KAP menerapkan sistem sanksi bertahap yang transparan dan proporsional terhadap tingkat kesalahan. Pelanggaran ringan seperti ketidaktepatan administratif akan diberikan peringatan lisan atau tertulis (*surat peringatan/SP*), sementara pelanggaran berat yang menyangkut integritas, seperti manipulasi data audit atau konflik kepentingan dengan klien, dapat berujung pada pemberhentian kerja. Sistem sanksi ini dirancang bukan hanya untuk memberikan efek jera, tetapi juga sebagai bentuk penegasan bahwa etika adalah bagian tak terpisahkan

dari profesionalisme. Dengan kata lain, KAP menegakkan nilai etika bukan sekadar karena kewajiban formal, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab moral institusional dalam menjaga reputasi profesi auditor.

Selain melalui sanksi dan pengawasan, KAP juga menerapkan pendekatan pembinaan berbasis *coaching* dan *mentoring* untuk membantu auditor memahami akar persoalan etis yang mungkin muncul di lapangan. Setiap auditor, khususnya yang masih baru, didampingi oleh mentor atau manajer yang berperan sebagai *ethical role model*. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu auditor yakni sebagai berikut:

*"Kalau saya lagi bingung soal keputusan tertentu, biasanya manajer ngajak ngobrol dulu. Kita bahas bareng apakah ada risiko etisnya, bukan cuma lihat teknisnya aja. Jadi rasanya bukan cuma disuruh, tapi benar-benar diajak paham." (A2)*

Melalui dialog dan bimbingan, auditor belajar menimbang konsekuensi etis dari setiap keputusan profesional yang diambil. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kesadaran moral auditor secara berkelanjutan.

Teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Paganowsky dan O'Donnell memperkuat hasil penelitian ini. Dalam pandangan mereka, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diciptakan dan dipertahankan oleh anggota organisasi melalui komunikasi dan interaksi sehari-hari. Teori ini menekankan tiga asumsi utama, yaitu bahwa anggota organisasi secara kolektif membangun realitas bersama yang menentukan nilai inti organisasi, bahwa simbol dan tindakan memiliki makna penting dalam merepresentasikan budaya, serta bahwa setiap organisasi memiliki budaya unik yang tercipta melalui proses interpretasi sosial. Hasil penelitian ini sejalan dengan ketiga asumsi tersebut, di mana budaya organisasi di KAP terbentuk dari nilai-nilai bersama seperti integritas dan transparansi, yang tidak hanya tertulis dalam pedoman formal tetapi juga diwujudkan dalam interaksi kerja dan pengambilan keputusan. Mekanisme seperti *quality control*, sistem sanksi, serta program *mentoring* menjadi simbol dan praktik nyata dari budaya etis yang dihidupi oleh seluruh anggota organisasi.

Keterkaitan antara teori dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar kumpulan aturan atau struktur formal, melainkan makna dan nilai yang dikonstruksikan melalui pengalaman dan komunikasi antarindividu di dalam organisasi. Sejalan dengan pandangan Pacanowsky dan O'Donnell, auditor di KAP tidak hanya menjadi objek dari sistem nilai, tetapi juga aktor aktif yang berperan dalam menciptakan, menafsirkan, dan menjaga budaya etis organisasi. Nilai-nilai tersebut bertransformasi menjadi sistem makna bersama yang mengarahkan perilaku auditor dalam bertindak profesional dan berani secara etis. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat relevansi teori budaya organisasi bahwa budaya merupakan unsur dinamis yang membentuk identitas organisasi sekaligus menjadi kompas moral bagi setiap anggota dalam menegakkan etika profesi.

### **Faktor Kepemimpinan Otentik**

Selain budaya organisasi, kepemimpinan autentik terbukti berperan penting dalam menumbuhkan keberanian auditor eksternal. Pemimpin yang autentik menunjukkan konsistensi antara nilai pribadi, ucapan, dan tindakan, sehingga memberikan teladan nyata bagi auditor di bawahnya. Dari hasil wawancara, auditor merasa lebih berani mengambil keputusan etis ketika pimpinan menunjukkan sikap terbuka, jujur, dan mau bertanggung jawab terhadap risiko keputusan moral. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu auditor yakni sebagai berikut:

“kalau partner sudah bilang kita harus tetap sesuai standar, saya jadi lebih tenang. Beliau biasanya bilang, ‘kalau ada konsekuensi, biar saya yang hadapi.’ Itu bikin kami nggak ragu bersikap tegas.” (A1)

Pemimpin seperti ini tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjadi panutan dalam menghadapi tekanan etis, misalnya ketika harus memilih antara mempertahankan klien atau menjaga integritas audit. Kepemimpinan autentik juga mendorong komunikasi dua arah, dimana auditor merasa aman untuk menyampaikan pandangan atau keberatan terhadap situasi yang berpotensi melanggar etika. Sebaliknya, pemimpin yang bersikap otoriter atau tidak konsisten terhadap prinsip etika justru menimbulkan ketakutan dan ketidakpastian moral bagi auditor. Hal ini tercermin dari pernyataan salah satu auditor yakni sebagai berikut:

“..kalau atasan ngomongnya A tapi tindakannya B, jujur kami jadi ragu mau bersikap. Takut salah langkah dan akhirnya pilih diam,” (A2)

Dengan demikian, kepemimpinan autentik tidak hanya membentuk arah budaya organisasi, tetapi juga memberikan keberanian psikologis bagi auditor untuk mempertahankan nilai profesionalisme di tengah dilema etis yang sering kali penuh tekanan. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Zahroh, et al. (2023) bahwa kepemimpinan otentik merupakan salah satu bentuk kepemimpinan modern yang menekankan keaslian, transparansi, kepercayaan, serta orientasi pada kepentingan kolektif. Pemimpin otentik membangun hubungan yang tulus dengan bawahannya dan mendorong lingkungan kerja yang berbasis kepercayaan dan saling menghormati.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan autentik yang dikemukakan oleh Zahroh, et al. (2023) di mana pemimpin autentik dipandang sebagai sosok yang menunjukkan keaslian, transparansi, serta komitmen terhadap nilai moral dan kepentingan kolektif. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa auditor merasa lebih berani dalam mengambil keputusan etis ketika dipimpin oleh figur yang konsisten antara ucapan dan tindakan, terbuka terhadap dialog, serta mau bertanggung jawab atas konsekuensi moral keputusan yang diambil. Hal ini merefleksikan inti dari kepemimpinan autentik, yaitu kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, mendorong komunikasi dua arah, dan membangun kepercayaan yang menjadi dasar bagi keberanian moral bawahan. Dengan demikian, kepemimpinan autentik dalam konteks Kantor Akuntan Publik tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan, tetapi juga sebagai faktor kunci yang memperkuat budaya etis organisasi dan menumbuhkan keberanian profesional auditor dalam menegakkan integritas di tengah tekanan etika profesi.

### **Faktor Iklim Etis**

Faktor ketiga yang ditemukan adalah iklim etis, yaitu persepsi bersama dalam organisasi mengenai standar etika yang berlaku dan bagaimana etika diterapkan dalam praktik sehari-hari. Iklim etis mencakup bagaimana organisasi merespons pelanggaran, memberikan dukungan terhadap keputusan etis, serta menciptakan keadilan dalam sistem kerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa auditor lebih berani bersikap etis ketika organisasi memiliki iklim yang mendukung keterbukaan dan perlindungan terhadap pelapor pelanggaran (*whistleblower*).

"kalau kami melaporkan sesuatu yang janggal, kantor biasanya menindaklanjuti tanpa menyalahkan pelapornya. Itu bikin kami merasa aman untuk speak up," (A2)

Auditor yang merasa bahwa tindakan etis dihargai dan tidak akan menimbulkan konsekuensi negatif cenderung menunjukkan keberanian lebih besar dalam menolak permintaan yang tidak sesuai dengan standar audit. Hal ini sejalan dengan penjelasan Simha & Cullen (2012) iklim etis yang kuat mampu mempengaruhi berbagai *outcome* organisasi, seperti peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen profesional, dan penurunan niat untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*). Sebaliknya, dalam organisasi dengan iklim etis yang lemah misalnya tidak ada mekanisme pelaporan yang jelas, kurangnya tindak lanjut atas pelanggaran, atau budaya diam terhadap kesalahan auditor seringkali memilih bersikap pasif dan menghindari konfrontasi etis. Kondisi ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa keberanian moral seseorang sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan dukungan lingkungan.

Hasil penelitian ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Simha & Cullen (2012) yang menegaskan bahwa iklim etis merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku moral dan berbagai hasil organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen profesional, serta penurunan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan menunjukkan bahwa auditor lebih berani mengambil keputusan etis ketika berada dalam lingkungan kerja yang memiliki iklim etis kuat ditandai dengan keterbukaan, keadilan, serta adanya perlindungan terhadap pelapor pelanggaran. Hal ini mencerminkan bahwa persepsi bersama terhadap dukungan organisasi terhadap perilaku etis mampu menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong auditor untuk mempertahankan integritas profesional. Sebaliknya, ketika organisasi gagal menegakkan mekanisme pelaporan atau menindak pelanggaran secara adil, iklim etis menjadi lemah dan menurunkan keberanian auditor untuk bersikap etis. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Simha dan Cullen bahwa iklim etis yang kuat berperan sebagai fondasi perilaku moral karyawan, sekaligus faktor kontekstual yang menentukan tingkat keberanian etis auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.

Hasil penelitian ini dapat dipahami lebih komprehensif melalui kerangka Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen pada tahun 1991 (Ajzen & Schmidt, 2020). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh tiga

faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), norma subjektif (*subjective norm*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Dalam hasil penelitian ini, sikap auditor terhadap etika tercermin dari keyakinan mereka bahwa bertindak etis seperti menjaga integritas dan menolak manipulasi laporan audit merupakan bentuk perilaku profesional yang benar dan bernilai positif. Sikap positif ini terbentuk melalui internalisasi nilai-nilai organisasi yang menekankan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada etika menjadi dasar penting dalam membentuk sikap auditor yang berani mempertahankan prinsip moral di tengah tekanan eksternal.

Selanjutnya, unsur norma subjektif dalam TPB tampak melalui pengaruh sosial dari lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang ada di Kantor Akuntan Publik (KAP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan iklim etis yang baik mampu menumbuhkan norma sosial yang mendorong perilaku etis di kalangan auditor. Ketika pimpinan menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan saling percaya, auditor merasa memiliki tanggung jawab moral untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Dukungan sosial dari pimpinan dan rekan kerja ini memperkuat persepsi auditor bahwa perilaku etis merupakan hal yang diharapkan dan dihargai dalam organisasi. Dengan demikian, norma subjektif berperan sebagai faktor sosial yang menumbuhkan keberanian profesional auditor untuk mempertahankan integritas meskipun menghadapi tekanan organisasi atau klien.

Selanjutnya, faktor perceived behavioral control atau persepsi kontrol perilaku turut menjelaskan sejauh mana auditor merasa memiliki kemampuan dan dukungan untuk bertindak etis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa auditor yang bekerja di lingkungan dengan sistem pengawasan yang adil, kebijakan *whistleblowing* yang jelas, serta mekanisme pembinaan berbasis *mentoring* cenderung merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan etis. Dukungan struktural ini menciptakan rasa kendali atas tindakan, sehingga auditor lebih berani menolak praktik yang melanggar kode etik. Sebaliknya, ketika organisasi gagal menyediakan dukungan dan perlindungan etis, auditor merasa tidak memiliki kontrol terhadap konsekuensi moral dari keputusannya. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat pandangan TPB bahwa keberanian etis auditor merupakan hasil interaksi antara sikap pribadi, tekanan sosial, dan persepsi

kontrol diri yang bersama-sama membentuk niat serta perilaku etis dalam praktik profesional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk keberanahan profesional auditor dalam menghadapi tekanan etis. Budaya organisasi yang berlandaskan nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas mampu menumbuhkan keberanahan auditor untuk menegakkan prinsip etika meskipun berada dalam situasi penuh tekanan. Auditor yang bekerja di lingkungan dengan budaya organisasi yang etis menunjukkan keberanahan yang lebih tinggi dalam menolak praktik yang melanggar kode etik serta lebih konsisten dalam menjaga independensi profesional. Selain budaya organisasi, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan autentik dan iklim etis merupakan dua faktor pendukung yang memperkuat keberanahan etis auditor. Pemimpin yang autentik, yaitu yang konsisten antara nilai, ucapan, dan tindakan, mampu menciptakan kepercayaan serta memberikan teladan moral bagi auditor. Sementara itu, iklim etis yang positif ditandai dengan adanya keterbukaan, keadilan, dan perlindungan terhadap pelapor pelanggaran memberikan rasa aman bagi auditor untuk bersikap jujur dan berani mengambil keputusan etis tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

Implikasi penelitian ini yaitu KAP perlu memperkuat investasi pada pembangunan budaya etis, termasuk melalui pelatihan etika, penguatan sistem pengawasan, dan penerapan mekanisme whistleblowing yang kredibel. Selain itu, pengembangan kepemimpinan autentik melalui program mentoring dan coaching menjadi penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai etika benar-benar tercermin dalam perilaku pimpinan. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendorong kepatuhan formal, tetapi juga membentuk keberanahan moral auditor untuk secara konsisten menjaga integritas profesi.

## REFERENSI

Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). *Changing Behaviour Using the Theory of Planned Behaviour*. Cambridge University Press.

Ansori, Ratmelia, Annisah, & Purnama, S. (2024). Memahami Keragaman Budaya dan Teori Budaya Organisasi. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 201-215.

Auliyah, N. (2022). Pengaruh Kode Etik Profesional Persepsian, Filosofi Moral Pribadi, dan Budaya terhadap Kesadaran Etis Auditor Internal di Indonesia. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.22146/abis.v10i1.73340>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publisher. <https://doi.org/10.2307/j.ctt2204s7w.11>

Dhamasanti, J. F., & Sudaryati, E. (2021). Mediasi Profesionalisme Pada Pengaruh Intensitas Moral Dan Religiusitas Terhadap Perilaku Etis Auditor. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(4), 481-502. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i4.4564>

Indriasih, D., & Sulistyowati, W. A. (2021). The Role of Ethical Orientation and Moral Intensity in Improving Ethical Decision of An Auditor, 13(2), 185-196.

Kamayanti, A. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif Akuntansi*. Peneleh.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.

Nurhidayah, N., & B, I. (2020). Analisis Kualitatif Hubungan Budaya Kerja Organisasi dengan Opini Audit. *Owner (Riset Dan Jurnal Akuntansi)*, 4(2), 505. <https://doi.org/10.33395/owner.v4i2.303>

Rezkyanti, N., & Fitriawan S, E. (2020). Persepsi Auditor Atas Efek Tekanan Anggaran Disfungsional Auditor Perception About The Effect Of Budget Time Pressure , Ethical Organizational Culture And Professional Commitment On Disfunctional Audit Behaviour, 2(2), 117-128.

Simha, A., & Cullen, J. B. (2012). Etical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Academy of Management Perspectives*, 26(4).

Sitohang, M. M., & Silaban, P. H. (2024). Authentic Leadership Pengungkit Kepuasan Kerja Jurnal Bisnis dan Manajemen ( JBM ), 2(2), 407-423.

Tama, G. M., Yasa, G. W., Ramantha, I. W., & Rasmini, N. K. (2023). Organizational Culture As A Moderation Of Influence Of Professional Commitment And Moral Reasoning On Independent Auditors' Ethical Decisions. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 13(1), 17-27. <https://doi.org/10.30741/wiga.v13i1.945>

Winbaktianur, W., & Sutono, S. (2019). Kepemimpinan Otentik Dalam Organisasi. *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam*, 10(1), 71-78. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v10i1.830>

Zahroh, Fatimatus Syahruddin, A. D., & Mochammad, I. A. (2023). Kepemimpinan Otentik: Jalur Menuju Kesuksesan Yang Berkelanjutan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, vOL.2 No.3(3), Hal. 125-136. Retrieved from <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/2077/2048>