

ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PROSES PENGAJUAN HARGA KHUSUS: STUDI KASUS PADA PBF XYZ

Sevila Delarosa¹, Hero Priono²

Program Studi Akuntansi, UPN “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia^{1,2}

hero.priono.ak@gmail.com

ABSTRAK

Pengendalian internal adalah elemen penting dalam sistem akuntansi perusahaan yang berfungsi untuk menjamin keandalan informasi keuangan serta mencegah terjadinya penyimpangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengendalian internal dalam proses pengajuan harga khusus pada PBF XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan terutama melalui observasi partisipatif dan didukung oleh wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Analisis penelitian didasarkan pada tiga unsur pengendalian internal menurut Mulyadi (2016), yaitu pemisahan tanggung jawab fungsional, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan, serta praktik yang sehat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemisahan tanggung jawab fungsional telah berjalan efektif sedangkan sistem otorisasi dan prosedur pencatatan dinilai kurang efektif karena belum adanya SOP tertulis sehingga menyebabkan kesalahan prosedural oleh personel baru. Praktik sehat dinilai cukup efektif, namun masih ditemukan kelemahan berupa kesalahan pencatatan harga sebelum invoice dicetak. Penelitian ini merekomendasikan penyusunan SOP tertulis, pemberian orientasi prosedural kepada karyawan baru, integrasi verifikasi otomatis dalam sistem, serta penetapan standar batas waktu respons untuk persetujuan harga khusus.

Kata Kunci: *Pengendalian Internal, Harga Khusus, Pedagang Besar Farmasi*

PENDAHULUAN

Industri farmasi merupakan salah satu sektor yang paling ketat diatur di Indonesia, khususnya terkait obat-obatan. Pedagang Besar Farmasi (PBF) sebagai entitas yang memegang peran penting dalam rantai distribusi obat diwajibkan untuk menerapkan tata kelola operasional yang baik, termasuk melalui pengendalian internal yang memadai pada seluruh proses bisnisnya, seperti siklus penjualan yang mencakup kebijakan penetapan harga kepada pelanggan.

Salah satu aspek dalam siklus penjualan memerlukan perhatian khusus seperti kebijakan harga khusus. Harga khusus melibatkan penyesuaian harga di luar harga standar yang diberikan kepada pelanggan tertentu berdasarkan volume pembelian, loyalitas, atau negosiasi harga. Tanpa mekanisme penerapan yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, kebijakan ini berisiko menimbulkan penyalahgunaan diskon, ketidakkonsistenan perlakuan antar pelanggan, serta kerugian finansial bagi perusahaan (Rahadiani, Christian, & Saputra, 2023)

PBF XYZ sebagai perusahaan distribusi farmasi telah menerapkan prosedur pengajuan harga khusus dalam kegiatan operasionalnya. Berdasarkan hasil observasi selama magang, prosedur tersebut telah dijalankan melalui mekanisme persetujuan berjenjang yang melibatkan tenaga penjualan, supervisor, dan kepala cabang. Namun, dalam prosesnya ditemukan bahwa prosedur tersebut belum didukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis dan masih sepenuhnya bergantung pada praktik yang telah berjalan. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Kurnia dan Kartiko (2022) yang menyatakan bahwa ketiadaan prosedur tertulis dan terdokumentasi menjadikan pengendalian internal rentan terhadap ketidakkonsistenan, terutama saat terjadi pergantian personel.

Persoalan ketiadaan SOP tertulis berisiko nyata terhadap operasional fasilitas kefarmasian. Banyak apoteker keliru menyamakan "sudah ada prosedur" dengan "sudah memiliki SOP", padahal prosedur yang hanya tersimpan dalam ingatan tidak dapat diaudit, tidak dapat diwariskan kepada karyawan baru, dan sulit dipertanggungjawabkan saat inspeksi (Windyanigrum, 2026). Risiko ini bukan sekadar teori, sebuah apotek di Tabalong pernah disegel BPOM selama satu tahun penuh setelah ditemukan melakukan pengadaan obat tanpa pendampingan apoteker penanggung jawab, pelanggaran yang terungkap lewat pengawasan rutin (Hendriyani, 2026). Kasus ini menunjukkan bahwa kelemahan dokumentasi internal, termasuk pada proses spesifik seperti pengajuan harga khusus, dapat menjadi celah ketidakpatuhan yang berujung sanksi administratif.

Berdasarkan teori pengendalian internal yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016), pengendalian internal dapat dianalisis melalui beberapa unsur utama diantaranya yaitu pemisahan tugas, sistem otorisasi dan prosedur, serta praktik yang sehat. Ketiga unsur tersebut menjadi dasar analisis dalam penelitian ini untuk menilai sejauh mana pengendalian internal atas pengajuan harga khusus di PBF XYZ telah diterapkan secara efektif.

Penelitian terdahulu umumnya membahas pengendalian internal penjualan secara umum atau pencegahan kecurangan (Sugiarto & Ratih, 2023; Rahadiani et al., 2023; Zahura & Hamdani, 2024), belum menjadikan kebijakan harga khusus sebagai objek analisis utama, padahal diskresi harga di luar standar rentan disalahgunakan jika otorisasinya tidak terdokumentasi. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menjadikan proses pengajuan harga khusus sebagai fokus utama analisis.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengendalian internal dalam proses pengajuan harga khusus di PBF XYZ dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai kondisi pengendalian internal yang saat ini diterapkan, mengidentifikasi kelemahan yang ada, serta menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan dalam merancang prosedur pengajuan harga khusus yang lebih efektif.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Stewardship

Penelitian ini menggunakan teori stewardship sebagai grand theory yang mendasari analisis pengendalian internal. Teori stewardship memandang manajemen dan karyawan sebagai steward yang pada dasarnya dipercaya untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana struktur, sistem otorisasi, dan prosedur kerja dirancang untuk secara konsisten mendukung perilaku tersebut (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Donaldson & Davis, 1991). Berbeda dengan teori agensi, yang menekankan pengawasan untuk meminimalkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen, teori stewardship lebih menekankan pentingnya struktur organisasi yang jelas, pendelegasian wewenang yang tepat, dan prosedur yang terdokumentasi sebagai sarana untuk memfasilitasi kinerja steward, bukan semata-mata sebagai alat pengawasan.

Perspektif ini relevan dengan konteks penelitian, mengingat efektivitas pengendalian internal atas pengajuan harga khusus di PBF XYZ sangat ditentukan oleh sejauh mana pemisahan tugas, sistem otorisasi, dan praktik kerja yang sehat mendukung personel dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara konsisten, termasuk selama terjadi pergantian personel. Tiga unsur pengendalian internal yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016), yang menjadi kerangka analisis

dalam penelitian ini, dapat dipandang sebagai turunan operasional dari prinsip stewardship, yaitu sebagai mekanisme konkret yang memungkinkan setiap staf menjalankan perannya secara akuntabel tanpa bergantung sepenuhnya pada pengawasan langsung.

Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dirancang dan diterapkan oleh manajemen serta seluruh personel organisasi untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap tercapainya tujuan organisasi. Mulyadi (2016) mendefinisikan pengendalian internal sebagai suatu sistem yang meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, serta mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajemen.

Pengendalian internal yang efektif menjadi landasan penting bagi perusahaan dalam melindungi aset, mencegah terjadinya kecurangan, dan memastikan setiap transaksi diproses sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Rahadiani et al., 2023). Hal ini semakin relevan pada perusahaan distribusi dengan volume transaksi tinggi seperti PBF, dimana setiap keputusan penetapan harga berpotensi memberikan dampak langsung terhadap profitabilitas perusahaan.

Penelitian ini memilih kerangka Mulyadi (2016) dibandingkan kerangka yang lain seperti COSO karena ketiga unsurnya (pemisahan tugas, sistem otorisasi, dan praktik yang sehat) secara spesifik mengarah pada mekanisme transaksional harian, sehingga lebih relevan untuk menganalisis proses penjualan harga khusus yang bersifat operasional dan berulang. Kerangka COSO yang mencakup komponen yang lebih luas seperti lingkungan pengendalian dan manajemen risiko organisasi, dinilai lebih sesuai untuk evaluasi pengendalian internal pada tingkat entitas secara menyeluruh, bukan pada satu prosedur transaksional tertentu.

Unsur – Unsur Pengendalian Internal Menurut Mulyadi

Dalam penelitian ini, analisis pengendalian internal dilakukan berdasarkan tiga unsur yang paling relevan dengan proses pengajuan harga khusus sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi (2016), yaitu:

- a. Pemisahan Tugas – Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara jelas merupakan dasar dari pengendalian internal yang efektif (Mulyadi, 2016). Prinsip dasarnya adalah tidak ada satu fungsi pun yang diberikan tanggung jawab atas seluruh tahapan transaksi. Pemisahan fungsi jelas antara pihak yang menginisiasi, meyetujui, dan memproses transaksi menjadi kunci dalam mencegah penyalahgunaan wewenang (Sugiarto & Ratih, 2023).
- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan – Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang memadai memberikan perlindungan yang cukup terhadap aset perusahaan (Mulyadi, 2016). Setiap transaksi harus dilakukan berdasarkan persetujuan dari pejabat yang berwenang serta didukung oleh prosedur pencatatan yang jelas dan terdokumentasi. Tanpa adanya prosedur tertulis dan terdokumentasi, pengendalian internal menjadi rentan terhadap ketidakonsistenan terutama ketika terjadi pergantian personel (Kurnia & Kartiko, 2022). Hal ini dipertegas oleh Santi et al. (2024) yang menyatakan bahwa SOP merupakan pilar utama dalam peningkatan pengendalian internal karena menjadi acuan buku bagi seluruh personel dalam menjalankan prosedur secara konsisten.
- c. Praktik yang Sehat – Praktik yang sehat diwujudkan melalui penerapan prosedur secara konsisten, dokumentasi yang lengkap, serta kepatuhan seluruh personel terhadap kebijakan yang berlaku (Mulyadi, 2016). Praktik yang sehat memastikan bahwa setiap tahapan

transaksi dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sehingga dapat meminimalkan potensi kesalahan maupun penyimpangan (Mulyadi, 2016). Sejalan dengan hal tersebut, Zahura dan Hamdani (2024) menemukan bahwa efektivitas pengendalian internal sangat dipengaruhi oleh kelengkapan dokumentasi dan konsistensi penerapan prosedur otorisasi.

Harga Khusus dalam Siklus Penjualan

Harga khusus merupakan kebijakan penetapan harga yang menyimpang dari harga jual standar dan diberikan kepada pelanggan tertentu berdasarkan strategi perusahaan, seperti volume pembelian, loyalitas pelanggan, kondisi pasar, atau kepentingan bisnis jangka panjang (Mulyadi, 2016). Dalam siklus penjualan, kebijakan harga khusus umumnya diajukan oleh telemarketing kepada manajemen dan memerlukan proses otorisasi sebelum dapat diterapkan. Mekanisme pengajuan yang terstruktur dan terdokumentasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa pemberian harga khusus dilakukan secara objektif, akuntabel, serta sesuai dengan batas wewenang yang telah ditetapkan perusahaan (Andhaniwati, 2022). Kurnia dan Kartiko (2022) menegaskan bahwa pengendalian internal yang efektif dalam penjualan memerlukan prosedur otorisasi yang jelas dan terdokumentasi pada setiap tahapan transaksi penjualan.

Perusahaan Distribusi Farmasi (PBF)

Pedagang Besar Farmasi atau PBF adalah perusahaan yang memiliki izin untuk melakukan pengadaan, penyimpanan, dan pendistribusian obat serta bahan farmasi dalam jumlah besar sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, PBF diwajibkan menjalankan operasionalnya sesuai dengan standar Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB). Dalam konteks ini, pengendalian internal tidak hanya penting dari sudut pandang akuntansi, tetapi juga dari aspek kepatuhan terhadap regulasi yang menjadi karakteristik utama industri farmasi di Indonesia. Kompleksitas operasional distribusi farmasi yang melibatkan banyak pihak dan volume transaksi yang tinggi menjadikan sistem pengendalian internal, termasuk dalam proses pengajuan harga khusus, sebagai aspek yang sangat penting untuk menjaga keandalan pencatatan akuntansi (Septiawan & Vendy, 2025).

Penelitian Terdahulu

Sugiarto dan Ratih (2023) menganalisis sistem pengendalian pada CV Depo Jaya Stationery di Surabaya. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun prosedur perusahaan telah berjalan dengan cukup baik namun masih terdapat risiko yang berpotensi merugikan seseorang terutama terkait tidak adanya SOP tertulis secara formal. Persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya menganalisis pengendalian internal penjualan pada perusahaan distribusi di Surabaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian dan kerangka yang digunakan, penelitian ini menggunakan kerangka Mulyadi, sedangkan Sugiarto dan Ratih Menggunakan kerangka COSO.

Rahadiani et al. (2023) menganalisis penerapan sistem pengendalian internal dalam mencegah kecurangan pada siklus penjualan di PT Smart Tectex Cirebon. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemisahan tugas dan wewenang yang jelas dan sistem otorisasi memiliki peran yang krusial dalam mendeteksi serta meminimalkan kecurangan pada siklus penjualan. Persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya membahas pengendalian internal pada siklus penjualan dengan fokus

pada pemisahan tugas dan sistem otorisasi. Perbedaannya terletak ada fokus penelitian, penelitian Rahadiani et al. fokus pada pencegahan kecurangan, sedangkan penelitian ini berfokus pada efektivitas prosedur harga khusus.

Zahura dan Hamdani (2024) menganalisis efektivitas pengendalian internal dalam proses penjualan dan penagihan piutang pada sebuah perusahaan konsultan jasa akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal sangat dipengaruhi oleh kelengkapan dokumentasi dan konsistensi prosedur otorisasi. Persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya mengevaluasi efektivitas pengendalian internal pada proses penjualan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian, Zahura dan Hamdani meneliti perusahaan jasa, sedangkan penelitian ini mengkaji perusahaan distribusi farmasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam fenomena pengendalian internal berdasarkan kondisi nyata yang ditemukan di lapangan, bukan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Metode studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada objek penelitian tertentu, yaitu proses pengajuan harga khusus di PBF XYZ, sehingga memungkinkan analisis yang komprehensif dan kontekstual (Assyakurrohim, Ikhrum, Sirodj, & Afgani, 2022).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi partisipan sebagai metode utama, dimana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan selama masa magang. Pengumpulan data juga didukung wawancara semi-terstruktur dengan satu staf telemarketing dan satu admin penjualan yang dipilih karena terlibat langsung dalam tahapan pengajuan harga khusus. Penelitian ini tidak mewawancarai pihak penyetuju (SPV/kepala cabang) secara langsung, keterbatasan ini diminimalkan dengan memanfaatkan dokumen bukti otorisasi dan riwayat transaksi sistem sebagai data pelengkap untuk menggambarkan peran pihak penyetuju.

Validitas data diuji melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumen pendukung (bukti persetujuan serta riwayat transaksi dalam sistem) untuk memastikan konsistensi temuan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui reduksi data dan pengelompokan temuan berdasarkan tiga unsur Mulyadi (2016), kemudian dibandingkan untuk melihat konsistensi temuan sebelum dievaluasi menggunakan tiga kategori berikut, Efektif (beroperasi secara konsisten tanpa penyimpangan yang signifikan), Cukup Efektif (beroperasi tetapi memiliki kelemahan yang memengaruhi kasus-kasus tertentu), dan Kurang Efektif (belum didukung oleh kerangka formal seperti SOP tertulis).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Proses Pengajuan Harga Khusus

Berdasarkan observasi partisipan selama kegiatan magang, proses pengajuan harga khusus di PBF XYZ dapat dilakukan melalui dua mekanisme. Pertama, pengajuan melalui WhatsApp kepada supervisor atau kepala cabang. Jika disetujui, bukti persetujuan dari pejabat yang berwenang harus dilampirkan sebelum pesanan diproses. Kedua, pengajuan secara langsung melalui Surat Pesanan (SP) yang akan memperoleh otorisasi berupa tanda tangan dan cap pejabat berwenang apabila pengajuan disetujui.

Setelah persetujuan diberikan melalui mekanisme tersebut, admin pembelian atau kepala

cabang akan memperbarui harga dalam sistem, ditandai dengan tanda “OK” dan inisial sebagai bentuk dokumentasi formal. Seluruh riwayat transaksi tersimpan dalam sistem untuk keperluan audit. Namun, perusahaan masih belum memiliki SOP tertulis yang secara formal mengatur kedua mekanisme pengajuan harga tersebut.

Analisis Pengendalian Internal Berdasarkan Unsur Mulyadi

a. Pemisahan Tugas

Mulyadi (2016) menyatakan bahwa pemisahan tanggung jawab fungsional yang jelas merupakan unsur pertama dari pengendalian internal yang efektif, dimana satu fungsi tidak boleh diberikan tanggung jawab penuh atas seluruh tahapan transaksi.

Berdasarkan observasi partisipan, pemisahan tugas dan proses pengajuan harga khusus di PBF XYZ berjalan dengan baik. Fungsi pengajuan (sales/ telemarketing), fungsi pemrosesan (admin), dan fungsi persetujuan (SPV/ kepala cabang) dijalankan oleh pihak yang berbeda, sehingga tidak ada satu pihak mengendalikan seluruh tahapan transaksi. Narasumber (admin penjualan) menegaskan bahwa tidak semua pengajuan harga khusus disetujui secara otomatis:

“Tidak selalu, peminan harus menghitung apakah harga yang ditawarkan memberikan keuntungan atau tidak”

Selain itu, narasumber juga mengonfirmasi bahwa pemisahan fungsi persetujuan telah ditetapkan dengan jelas:

“Oh pasti beda, biasanya ada dua pihak yang menyetujui, kadang kepala cabang atau SPV juga bisa.”

Riwayat transaksi juga tersimpan dalam sistem dan dapat ditelusuri sewaktu waktu untuk keperluan audit. Kondisi ini sejalan dengan prinsip pemisahan tugas yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016), dimana pemisahan tanggung jawab dapat menegah satu pihak memiliki kendali penuh atas tahapan transaksi sehingga meminimalkan potensi penyalahgunaan wewenang (Sugiarto & Ratih, 2023).

Evaluasi: Efektif – pemisahan tanggung jawab fungsional antara pengaju, penyetuju, dan pemroses harga khusus sudah berjalan dengan baik dan konsisten.

b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan

Mulyadi (2016) menyatakan bahwa sistem prosedur pencatatan yang memadai memberikan perlindungan yang cukup terhadap aset perusahaan, dimana setiap transaksi hanya dapat terjadi atas persetujuan pejabat berwenang serta didukung oleh prosedur pencatatan yang jelas dan terdokumentasi.

Terkait sistem otorisasi, PBF XYZ telah menerapkan mekanisme persetujuan yang cukup jelas. Namun, pada aspek prosedur pencatatan ditemukan kelemahan yang cukup signifikan karena perusahaan belum memiliki SOP tertulis secara formal mengatur mekanisme pengajuan harga khusus.

Kelemahan tersebut terlihat dari hasil observasi partisipan, dimana ditemukan sales baru yang langsung mengirimkan pesanan kepada admin tanpa melalui proses persetujuan terlebih dahulu. Kejadian ini bukan disebabkan oleh itikad buruk, melainkan karena staf baru tersebut tidak memperoleh arahan prosedural yang memadai akibat tidak adanya SOP tertulis. Ketiadaan SOP ini berimplikasi langsung terhadap keandalan sistem pencatatan transaksi harga khusus perusahaan (Kurnia & Kartiko, 2022).

Evaluasi: Kurang efektif – sistem wewenang otorisasi sudah berjalan, namun ketiadaan SOP tertulis menyebabkan prosedur tidak tersampaikan secara konsisten kepada seluruh

personel sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan prosedur yang merugikan perusahaan.

c. Praktik yang Sehat

Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa praktik yang sehat diwujudkan melalui penerapan prosedur secara konsisten, dokumentasi yang lengkap, serta kepatuhan seluruh personel terhadap kebijakan yang berlaku pada setiap tahapan transaksi. Setelah harga khusus disetujui, perusahaan menerapkan mekanisme perubahan harga sistem hanya dapat dilakukan oleh pihak berwenang, yaitu admin pembelian atau kepala cabang. Perubahan harga ini disertai dengan tanda “OK” dan inisial sebagai bukti persetujuan formal.

Namun, berdasarkan observasi, ditemukan dua kejadian yang menunjukkan bahwa praktik yang sehat belum sepenuhnya diterapkan. Pertama, terdapat kasus dimana persetujuan “OK” telah diberikan secara manual, tetapi perubahan harga tidak tercermin dalam sistem, sehingga harga yang tercetak pada faktur tidak sesuai dan menimbulkan keluhan dari pelanggan. Kedua, terdapat kasus di mana kesalahan harga tidak terdeteksi sebelum faktur dicetak oleh fakturisasi sehingga faktur yang diterima pelanggan memuat harga yang tidak sesuai dan menyebabkan kerugian bagi pelanggan. Kedua kejadian ini menunjukkan bahwa sistem pencatatan yang masih dilakukan secara manual belum memiliki mekanisme verifikasi yang memadai untuk memastikan keakuratan data transaksi sebelum faktur diterbitkan (Zahura & Hamdani, 2024). Sejalan dengan itu, Asmawati dan Widajantie (2025) menemukan bahwa implementasi SOP yang tidak konsisten berdampak langsung terhadap keandalan dan ketepatan waktu pencatatan akuntansi. Selain itu, informan (staf telemarketing) menyoroti tantangan lain yang memengaruhi konsistensi praktik sehari-hari:

"Manajemen terkadang merespons dengan lambat, padahal pihak outlet menginginkan jawaban segera terkait penawaran yang mereka ajukan kepada kami."

Belum adanya standar waktu respons yang ditetapkan secara formal menunjukkan bahwa praktik yang sehat dalam proses pengajuan harga khusus masih perlu ditingkatkan.

Evaluasi: Cukup Efektif – Pembatasan akses terhadap perubahan harga telah diterapkan, namun adanya dua kasus pencatatan yang berdampak pada pelanggan menunjukkan bahwa mekanisme verifikasi yang ada masih belum memadai untuk dikategorikan sebagai efektif.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengendalian internal terhadap prosedur pengajuan harga khusus di PBF XYZ dengan menggunakan tiga unsur menurut Mulyadi (2016), dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

Pertama, pemisahan tugas dalam proses pengajuan harga khusus telah berjalan efektif, dengan fungsi pengajuan, otorisasi, dan pemrosesan dijalankan oleh pihak berbeda serta didukung riwayat transaksi yang dapat ditelusuri. Namun efektivitas ini masih berbasis kebiasaan kerja, bukan SOP tertulis, sehingga rawan terganggu saat terjadi pergantian personel.

Kedua, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan dinilai belum efektif. Meskipun perusahaan telah menerapkan mekanisme otorisasi berjenjang, perusahaan masih belum memiliki SOP tertulis yang secara formal mengatur proses pengajuan harga khusus tersebut. Ketidadaan SOP ini terbukti

menimbulkan kesalahan prosedur yang dilakukan oleh pegawai baru karena belum memahami alur pengajuan tersebut.

Ketiga, praktik yang sehat dinilai cukup efektif. Akses terhadap perubahan harga dalam sistem hanya dibatasi oleh pihak yang berwenang. Namun, masih ditemukan kelemahan berupa kesalahan harga yang tidak terdeteksi sebelum invoice dicetak sehingga menimbulkan kerugian bagi pelanggan, serta belum adanya kebijakan resmi mengenai batas waktu respons dalam proses pengajuan.

Secara keseluruhan, pengendalian internal atas pengajuan harga khusus di PBF XYZ telah diterapkan, akan tetapi masih belum sepenuhnya efektif, terutama pada aspek dokumentasi dan konsistensi pencatatan dalam sistem.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi penelitian yang dapat dipertimbangkan oleh PBF XYZ:

1. (Utama) Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis secara formal yang mengatur prosedur pengajuan harga khusus agar dapat diterapkan secara konsisten kepada seluruh personel, terutama saat pergantian karyawan.
2. Memberikan orientasi atau pelatihan prosedural karyawan baru sebelum memulai menjalankan tugas, agar tidak terjadi kesalahan prosedur.
3. Mengintegrasikan sistem verifikasi otomatis ke dalam sistem sehingga setiap persetujuan harga dapat tercermin secara akurat sebelum invoice dicetak.
4. Menetapkan standar batas waktu respons untuk pengajuan harga khusus agar tidak terhambat dan konsistensi pengendalian internal tetap terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhaniwati, E. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Siklus Pendapatan. *Small Business Accounting Management and Entrepreneurship Review*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.61656/sbamer.v2i1.67>
- Asmawati, T. R., & Widajantie, T. D. (2025). Evaluasi implementasi standar operasional prosedur dokumen transaksi terhadap keakuratan pencatatan akuntansi: Studi Kasus pada PT BUU. *Journal of Accounting and Digital Finance*, 5(3), 329–344.
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Hendriyani, L. (2026). Kasus Apotek Disegel, BPOM Tabalong Ingatkan Kepatuhan Aturan Kefarmasian. Retrieved June 30, 2026, from tvtabalong website: <https://tvtabalong.com/kasus-apotek-disegel-bpom-tabalong-ingatkan-kepatuhan-aturan-kefarmasian/>
- Kurnia, P. F., & Kartiko, E. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Penjualan Tunai pada CV. Gwen Scaffolding Kabupaten Bandung. *Jurnal Wahana Akuntansi: Sarana Informasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 7(2), 77. <https://doi.org/10.52434/jwa.v7i2.2231>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahadiani, C. S., Christian, E., & Saputra, A. (2023). Penerapan Sistem Pengendalian Internal Dalam Pencegahan Fraud Atas Siklus Penjualan Barang Pada PT. Smart Techtext Cirebon. *Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi Dan Ekonomi*, 1(2 SE-article). <https://doi.org/10.58468/jambak.v1i2.39>
- Santi, F., Aljanah, S., & Setyawati, D. (2024). Standar Operasional Prosedur: pilar utama dalam peningkatan pengendalian internal. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Perpajakan (Bijak)*, 6(2 SE-Articles), 67–75. <https://doi.org/10.26905/j.bijak.v6i2.13653>
- Septiawan, H. S., & Vendy, V. (2025). Peran Pengendalian Internal dalam Optimalisasi Pengelolaan Persediaan pada Perusahaan Distribusi dan Perdagangan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 6(2 SE-Articles). <https://doi.org/10.47065/jtear.v6i2.2118>
- Sugiarto, S. H., & Ratih, S. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Penjualan di Cv Depo Jaya Stationery Surabaya Berdasarkan Komponen Coso – Integrated Framework. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(3), 301–310. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i3.263>
- Windyanigrum, N. (2026). 7 SOP Pengelolaan Sediaan Farmasi Apotek + Template Excel. Retrieved June 30, 2026, from Apotek Digital website: <https://blog.apotekdigital.com/contoh-sop-pengelolaan-sediaan-farmasi-apotek>
- Zahura, D. A. T., & Hamdani, R. (2024). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal dalam Proses Penjualan dan Penagihan Piutang: Studi Kasus pada Perusahaan Konsultan Jasa Akuntansi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3557–3569. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6275>