

# **TUGAS AKHIR MAGANG**

## **PT Widya Kreasi Bangsa**

“Evaluasi Mengungkap Kesalahan: Studi Sistem Pencatatan Biaya Lintas  
Divisi pada Proyek Multi-Batch di PT Widya Kreasi Bangsa”



### **Disusun Oleh**

Nama : Muhammad Irham Hakim

Nomor Mahasiswa : 22311249

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2026**

# **BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

## **EVALUASI MENGUNGKAP KESALAHAN: STUDI SISTEM PENCATATAN BIAYA LINTAS DIVISI PADA PROYEK MULTI-BATCH**

Disusun oleh : Muhammad Irham Hakim

Nomor Mahasiswa : 22311249

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus  
hari ini, tanggal: Selasa 03 Maret 2026

|               |                            |
|---------------|----------------------------|
| Pembimbing TA | : Kartini, Dra., M.Si.     |
| Penguji       | : Sri Mulyati, Dra., M.Si. |

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**Evaluasi Mengungkap Kesalahan: Studi Sistem Pencatatan Biaya Lintas Divisi  
pada Proyek Multi-Batch di PT Widya Kreasi Bangsa**

**Tugas Akhir Magang**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis  
dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun oleh:

Nama: Muhammad Irham Hakim

NIM: 22311249

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM  
SARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2026**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku.”

Yogyakarta, 26 Januari 2026



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Muhammad Irham Hakim'.

Muhammad Irham Hakim

## **HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING**

### **Ketika Evaluasi Mengungkap Kesalahan: Studi Sistem Pencatatan Biaya Lintas Divisi pada Proyek Multi-Batch di PT Widya Kreasi Bangsa**

Diajukan Oleh:

|                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| Nama               | Muhammad Irham Hakim |
| Nomor Mahasiswa    | 22311249             |
| Program Studi      | Manajemen S1         |
| Bidang Konsentrasi | Keuangan             |

Yogyakarta, 26 Januari 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Kartini', written over a horizontal line.

**Dra. Kartini , M.Si**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pencatatan biaya lintas divisi pada proyek multi-batch di PT Widya Kreasi Bangsa, dengan fokus pada penyebab ketidaksesuaian informasi biaya dan dampaknya terhadap pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus berdasarkan pengalaman magang serta analisis Proyek B pada Batch 1 hingga Batch 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama terletak pada kelemahan struktural sistem yang belum terintegrasi, bukan pada kesalahan individu. Perbedaan format, definisi biaya, dan alur pencatatan antar divisi menyebabkan informasi biaya tidak konsisten dan sulit direkonsiliasi, sehingga memicu mismatch perhitungan, terutama pada Batch 2 yang mengubah estimasi profit dari positif menjadi negatif.

Ketiadaan evaluasi berkala serta penggunaan pencatatan manual yang tidak terintegrasi turut meningkatkan risiko kesalahan. Meskipun terdapat perbaikan pada Batch 3, sistem belum sepenuhnya terintegrasi. Oleh karena itu, diperlukan sistem pencatatan biaya yang terstandarisasi dan terintegrasi untuk meningkatkan akurasi serta keandalan informasi dalam mendukung pengambilan keputusan.

**Kata kunci:** sistem informasi akuntansi, pencatatan biaya, proyek multi-batch, integrasi data, pengendalian manajemen

## ABSTRACT

This study evaluates the cross-divisional cost recording system in a multi-batch project at PT Widya Kreasi Bangsa, focusing on the causes of cost information discrepancies and their impact on managerial decision-making. The research uses a qualitative case study approach based on internship experience and analysis of Project B from Batch 1 to Batch 3.

The findings show that the main issue lies not in individual errors, but in structural weaknesses of an unintegrated system. Differences in formats, cost definitions, and recording procedures between divisions lead to inconsistent and difficult-to-reconcile cost information. This resulted in significant cost mismatches, particularly in Batch 2, where the estimated profit shifted from positive to negative.

The absence of regular evaluation and reliance on manual, disconnected spreadsheets further increased the risk of errors. Although improvements in Batch 3 enhanced data consistency and process efficiency, the system remains not fully integrated.

Therefore, this study recommends implementing a standardized and integrated cost recording system to improve the accuracy and reliability of cost information for better managerial decision-making.

**Keywords:** *accounting information system, cost recording, multi-batch project, data integration, management control system*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Magang ini dengan judul “Evaluasi Mengungkap Kesalahan: Studi Sistem Pencatatan Biaya Lintas Divisi pada Proyek Multi-Batch di PT Widya Kreasi Bangsa” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penyusunan Tugas Akhir Magang ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada:

1. Orang tua dan keluarga saya, atas doa, dukungan moral, perhatian, serta motivasi yang senantiasa diberikan selama proses perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir Magang ini.
2. Ibu Dra. Kartini, M.Si, selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, arahan, serta masukan yang diberikan dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan Tugas Akhir Magang ini.
3. Pimpinan dan seluruh tim PT Widya Kreasi Bangsa, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melaksanakan kegiatan magang serta membantu penyediaan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
4. Seluruh dosen Universitas Islam Indonesia, khususnya dosen Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, atas ilmu, bimbingan, dan pengalaman akademik yang diberikan selama saya menempuh pendidikan.
5. Syahrini, Taylor Swift, NF, Little Mix, Sabrina Carpenter, Olivia Rodrigo, Madison Beer, Gracie Abrams, Tate McRae, Billie Eilish, Adele, Tasya DA7, Kylie Jenner, JANN, Green Day, Måneskin, My Chemical Romance (MCR), One Direction, Justin Bieber, Beyoncé, Ariana Grande, Oasis, John Denver, Marvel, Ria SW, Podhub, serta LM5 dan The Eras Tour,

yang telah menjadi sumber hiburan dan penyemangat sehingga membantu saya menjaga motivasi dan keseimbangan selama proses penyusunan Tugas Akhir Magang ini.

6. Mbak Novi, Mbak Rani, Nafisa, Rita dan Mas Rifki, yang telah banyak membantu memberikan arahan, masukan, serta pendampingan terkait pelaksanaan magang dan penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Teman-teman seperjuangan dalam mengerjakan Tugas Akhir, yaitu Alya, Zam, Zidan, Rita, Ara, Dewi, dan Raxy, atas kebersamaan, diskusi, serta saling mendukung selama proses penyusunan.
8. Teman-teman yang menemani perjalanan perkuliahan saya selama ini, khususnya teman-teman dari Majalengka, yaitu Teh Upi, Teh Ida, Tasya, Monik, Kinoy, Fajri, Aef, Daiyah, Resa, Aldila, Sijul dan amoxan. Tiara yang seringkali mau direpotkan untuk buat cilok terbaik didunia ini.
9. Teman-teman di Yogyakarta lainnya, yaitu Ihya, Toto, Jodi, Fira, Mantri, Ica, Pini, B, Mba tami, Mas rafi, Team Cocoon, dan Topik, yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, serta semangat selama masa studi.
10. Secara khusus, saya mengucapkan terima kasih kepada Jodi, Alya, Toto, Ihya dan Zam, yang selalu memberikan dukungan, pengertian, serta menjadi tempat berbagi ketika saya mengalami tekanan selama menjalani studi di Yogyakarta. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Mas Akbar dan Mbak Dian, yang telah menjadi PIC terbaik selama pelaksanaan magang dan perkuliahan, serta memberikan arahan dan dukungan yang sangat berarti.
11. Teman-teman Kuliah Kerja Nyata (KKN), yaitu Atiqoh, Putri, Aura, Felis, Zihni, Tahta, Afsar, dan Justine, yang telah menemani saya selama pelaksanaan KKN serta menjadi tim kerja yang solid dan saling mendukung.
12. Teman-teman di kafe Prancis serta Miss Ima dan Reda, yang telah mengajarkan banyak hal berharga, baik secara profesional maupun personal. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada Mas Bicki, yang telah menerima saya sebagai pekerja paruh waktu serta menjadi atasan

yang baik dan suportif.

13. Fiveseven, wazzfun jakal dan concat yang sudah jadi tempat ternyaman untuk mengerjakan ini semua
14. Seluruh civitas akademika Universitas Islam Indonesia, atas lingkungan akademik yang kondusif serta dukungan selama proses perkuliahan hingga penyelesaian Tugas Akhir Magang ini.

Saya menyadari bahwa Tugas Akhir Magang ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saya mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dunia akademik, serta pihak perusahaan.

## Daftar Isi

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                              | <b>10</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                          | <b>11</b> |
| <b>1.1 Profil Perusahaan.....</b>                      | <b>11</b> |
| <b>1.2 Latar Belakang.....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>1.3 Rumusan Masalah.....</b>                        | <b>15</b> |
| 1.3.1 Identifikasi Masalah.....                        | 15        |
| 1.3.2 Pertanyaan Penelitian.....                       | 17        |
| 1.3.3 Keterkaitan dengan Pengalaman Magang.....        | 17        |
| <b>1.4 Tujuan Penelitian.....</b>                      | <b>19</b> |
| <b>1.5 Hubungan dengan Perusahaan.....</b>             | <b>21</b> |
| <b>1.6 Implikasi / Kontribusi.....</b>                 | <b>23</b> |
| 1.6.1 Kontribusi Praktis.....                          | 23        |
| 1.6.2 Implikasi Teoritis.....                          | 25        |
| 1.6.3 Solusi yang Diharapkan.....                      | 27        |
| <b>BAB II KAJIAN LITERATUR.....</b>                    | <b>29</b> |
| <b>2.1 Landasan Teori.....</b>                         | <b>29</b> |
| 2.1.1 Kolaborasi Lintas Divisi.....                    | 29        |
| 2.1.1.1 Information Processing Theory.....             | 32        |
| 2.1.1.2 Coordination Theory.....                       | 34        |
| 2.1.1.3 Task Interdependence.....                      | 38        |
| 2.1.1.4 Standardisasi Data.....                        | 40        |
| 2.1.1.5 Interoperabilitas Informasi.....               | 42        |
| 2.1.1.6 Single Source of Truth.....                    | 44        |
| 2.1.2 Pengendalian Internal.....                       | 47        |
| 2.1.2.1 COSO Internal Control Framework.....           | 50        |
| 2.1.2.2 Fraud Triangle.....                            | 52        |
| 2.1.2.3 International Standards on Auditing (ISA)..... | 54        |
| 2.1.3 Sistem Informasi Akuntansi (SIA).....            | 56        |
| <b>2.2 Model Keberhasilan Sistem Informasi.....</b>    | <b>59</b> |
| <b>2.3 Penelitian Terdahulu.....</b>                   | <b>62</b> |
| <b>2.4 Konsep-Konsep Penting.....</b>                  | <b>63</b> |
| <b>2.5 Hubungan Antar Konsep atau Variabel.....</b>    | <b>66</b> |
| <b>2.4 Kerangka Kerja.....</b>                         | <b>67</b> |
| <b>BAB III METODOLOGI.....</b>                         | <b>70</b> |
| <b>3.1 Pendekatan Penelitian.....</b>                  | <b>70</b> |

|                                                                                                          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2 Unit Analysis.....                                                                                   | 71         |
| 3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....                                                         | 72         |
| 3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....                                                                  | 73         |
| 3.4.1 Validitas Isi.....                                                                                 | 74         |
| 3.4.2 Triangulasi dan Audit Trail.....                                                                   | 74         |
| 3.5 Teknik Analisis Data.....                                                                            | 75         |
| <b>BAB IV.....</b>                                                                                       | <b>78</b>  |
| <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                                                              | <b>78</b>  |
| 4.1 Hasil Penelitian.....                                                                                | 78         |
| 4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian.....                                                                | 78         |
| 4.1.2 Konteks dan Proses Pengumpulan Data.....                                                           | 78         |
| 4.1.3 Ringkasan Temuan Awal Penelitian.....                                                              | 79         |
| 4.1.4 Gambaran Proyek B dan Karakteristik Permasalahan Pencatatan....                                    | 80         |
| 4.1.5 Ketidaksesuaian Struktur COGS dan RAB dalam Pengelolaan Biaya<br>Proyek.....                       | 81         |
| 4.1.6 Alur Informasi dan Koordinasi Lintas Divisi dalam Sistem<br>Pencatatan.....                        | 85         |
| 4.1.7 Evaluasi Batch Kedua dan Perbaikan pada Batch Ketiga.....                                          | 88         |
| 4.2 Pembahasan.....                                                                                      | 90         |
| 4.2.1 Ketidaksesuaian Sistem Pencatatan Biaya dalam Perspektif Sistem<br>Pengendalian Manajemen.....     | 90         |
| 4.2.2 Alur Informasi dan Koordinasi Lintas Divisi dalam Perspektif<br>Information Processing Theory..... | 91         |
| 4.2.3 Evaluasi sebagai Mekanisme Pembelajaran Organisasi.....                                            | 91         |
| 4.2.4 Implikasi Temuan terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial....                                     | 92         |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                                                   | <b>92</b>  |
| 5.1 Kesimpulan.....                                                                                      | 92         |
| 5.2 Kontribusi Penelitian.....                                                                           | 93         |
| 5.3 Saran.....                                                                                           | 94         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                               | <b>96</b>  |
| <b>Lampiran.....</b>                                                                                     | <b>102</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Kerangka Pemikiran<br>Penelitian..... | 58 |
|-------------------------------------------------|----|

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 1.1</b> Format Perhitungan COGS Proyek B Batch 1.....                  | 71 |
| <b>Gambar 1.2</b> Format Perhitungan COGS Proyek B Batch 2.....                  | 71 |
| <b>Gambar 1.3</b> Format Perhitungan COGS Proyek B Batch 3 (Pasca Evaluasi)..... | 72 |
| <b>Gambar 1.4</b> Form Pengajuan Pembayaran Proyek B.....                        | 76 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Profil Perusahaan**

PT Widya Kreasi Bangsa didirikan pada tahun 2020 oleh Kiwi Aliwarga, Alwi Satriatama, dan Noufal Fatin sebagai tanggapan terhadap meningkatnya kebutuhan pembelajaran daring selama pandemi COVID-19. Sebagai perusahaan baru di industri edutech, PT Widya Kreasi Bangsa memperkenalkan platform Widya Edu, layanan bimbingan belajar digital untuk siswa SMA. Aplikasi ini menyediakan fitur bank soal dan tryout online yang membantu persiapan UTS, UAS, hingga UTBK dengan sistem belajar yang fleksibel serta mudah diakses.

Seiring perubahan kebijakan pendidikan nasional pada periode 2022–2023, segmen pasar K-12 mengalami penurunan. Kondisi tersebut mendorong perusahaan mengubah arah bisnisnya dengan berfokus pada pengembangan kompetensi profesional. Sasaran pasar baru meliputi lulusan baru, pekerja muda, dan individu yang ingin beralih karier. Transformasi ini menghasilkan dua produk utama, yaitu Edspert.id dan *Edspert for Corporation*, yang menawarkan pelatihan daring berbasis kebutuhan industri guna membantu masyarakat mengembangkan keterampilan sesuai tuntutan dunia kerja yang dinamis. Perbedaannya terletak pada pengguna sasaran, di mana *Edspert* ditujukan untuk individu, sedangkan EdsCorp(*Edspert for Corporations*) berorientasi pada perusahaan.

Sebagai langkah penguatan ekosistem, PT Widya Kreasi Bangsa menjalin kolaborasi dengan Widya Skilloka, Widya Institute, dan Arutala, yang kemudian membentuk entitas baru bernama Widya SEIA pada akhir tahun 2022. Sinergi ini memperluas jangkauan perusahaan ke bidang pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh. Tim inti terdiri atas 16 karyawan tetap dan 6 peserta magang yang menyebut diri mereka SuperSEIAns. Dengan semangat belajar dan nilai kerja yang kuat, PT Widya Kreasi Bangsa berkomitmen menciptakan akses pembelajaran serta pengembangan diri yang bermanfaat bagi kemajuan bangsa.

## Visi

PT Widya Kreasi Bangsa memiliki visi yang dirangkum dalam akronim RAISE, yaitu:

- *Respect People, Time, and System*: menghargai individu, waktu, serta sistem kerja.
- *Always Have Growth Mindset*: menumbuhkan pola pikir terbuka dan terus berkembang.
- *Integrating Customer Needs and Product*: menyelaraskan kebutuhan pelanggan dengan produk yang dihasilkan.
- *Sincere in Every Movement*: bersikap tulus dalam setiap tindakan.
- *Empowering the Talent*: memberdayakan talenta agar dapat berkontribusi optimal.

## Misi

*“We are #EdTech Company who strive to eliminate the gap in graduate talent by improving skills that prioritize the values of each individual to achieve the right and bright career.”*

Kantor pusat PT Widya Kreasi Bangsa berlokasi di Jl. Sukoharjo KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kecamatan Ngaglik, Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581. Perusahaan memiliki 16 karyawan tetap dan 5 peserta magang. Dalam kolaborasi Joint Operation (SEIA), beberapa entitas turut tergabung, yaitu Widya Kreasi Bangsa di bidang EdTech, Widya Skilloka di sektor HR Tech, Widya Institute yang berfokus pada riset dan pengembangan, serta Arutala yang bergerak di teknologi XR, AR, dan VR.

## 1.2 Latar Belakang

Kolaborasi lintas divisi merupakan prasyarat utama dalam pengelolaan proyek yang bersifat kompleks dan berulang, terutama ketika aktivitas operasional menuntut pertukaran informasi biaya secara intensif antar unit kerja. Dalam organisasi modern, kualitas keputusan manajerial sangat bergantung pada

kemampuan sistem pencatatan untuk menyediakan informasi biaya yang konsisten, terintegrasi, dan dapat dievaluasi lintas periode. Idealnya, sistem pencatatan tersebut berfungsi sebagai penghubung antar divisi agar informasi biaya dapat digunakan secara bersama sebagai dasar evaluasi dan pengendalian. Namun, pelaksanaan Proyek B di PT Widya Kreasi Bangsa menunjukkan kondisi yang belum sepenuhnya mencerminkan ideal tersebut. Proses pencatatan dan evaluasi biaya antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk masih berjalan secara terpisah, dengan perbedaan format, definisi, dan logika pencatatan, sehingga informasi biaya belum mengalir sebagai satu kesatuan yang konsisten.

Ketidakterpaduan tersebut secara bertahap menimbulkan implikasi pada proses evaluasi anggaran proyek. Pada batch kedua Proyek B, perbedaan format dan logika pencatatan biaya berkontribusi pada terjadinya *mismatch* perhitungan yang signifikan, hingga estimasi profit yang sebelumnya diperkirakan positif berubah menjadi negatif setelah dilakukan verifikasi ulang oleh manajemen puncak. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang muncul tidak semata-mata bersumber dari kesalahan teknis individual, melainkan memiliki konsekuensi finansial yang material serta berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan manajerial. Sejalan dengan temuan tersebut, literatur *Accounting Information Systems* (AIS) menjelaskan bahwa fragmentasi pencatatan lintas fungsi kerap menjadi sumber distorsi informasi biaya, khususnya ketika setiap divisi beroperasi berdasarkan *data logic* yang berbeda dan tidak terintegrasi (Ammar, 2025; Circelli dkk., 2023).

Dalam konteks Proyek B, fragmentasi tersebut tampak tidak hanya sebagai penyimpangan prosedural, tetapi juga mengindikasikan ketiadaan *informational backbone* yang mampu menopang kompleksitas operasional proyek multi-batch. Kondisi semacam ini umumnya muncul ketika sistem informasi akuntansi tidak dibangun secara terintegrasi dan terstandarisasi sejak awal (Levianny & Mulyana, 2025). Pada proyek yang dikelola dalam beberapa batch, organisasi pada dasarnya memerlukan standar integrasi data lintas waktu agar informasi biaya dapat dibandingkan secara konsisten antar periode. Namun demikian, proses pencatatan

biaya pada Proyek B masih sangat bergantung pada sistem manual dan *spreadsheet* yang terpisah, yang secara konseptual kurang memadai untuk menangani tingkat *interdependence* aktivitas yang tinggi. Praktik tersebut dalam kajian AIS diketahui meningkatkan risiko kesalahan pencatatan serta memperbesar *information bias*, terutama ketika tidak didukung oleh kerangka integrasi data yang konsisten lintas periode (Nugraha dkk., 2025; Papadopoulos dkk., 2024).

Seiring berjalannya waktu, ketidakterpaduan sistem pencatatan tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan yang bersifat sistemik. *Mismatch* COGS, inkonsistensi definisi biaya, serta perbedaan struktur tabel antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk mencerminkan bahwa PT Widya Kreasi Bangsa belum memiliki *standardized data architecture* yang menjadi prasyarat minimal dalam akuntansi biaya. Literatur AIS menegaskan bahwa tanpa arsitektur data yang seragam, sistem informasi tidak mampu menghasilkan informasi yang konsisten dan dapat diverifikasi lintas unit organisasi (Levianny & Mulyana, 2025). Kondisi serupa juga diidentifikasi sebagai penyebab utama kegagalan konsolidasi informasi biaya dalam proyek berulang (Papadopoulos dkk., 2024; Ridho dkk., 2025). Tidak adanya evaluasi formal pada Batch 1 dan Batch 2 turut menyebabkan kelemahan struktural tersebut berlangsung tanpa mekanisme *early detection*, suatu pola yang kerap ditemukan pada organisasi yang masih mengandalkan pencatatan manual dan sistem yang terfragmentasi (Nugraha dkk., 2025; Circelli dkk., 2023).

Selain itu, ketergantungan pada *spreadsheet* yang tidak terhubung juga membawa konsekuensi lain berupa *information overload*, duplikasi data, serta meningkatnya potensi *human error*. Temuan empiris menunjukkan bahwa ketiadaan sistem pencatatan keuangan yang terintegrasi berimplikasi pada menurunnya keandalan informasi biaya dan melemahnya proses identifikasi serta pengendalian biaya secara akurat (Hamzah dkk., 2025). Studi dalam *Applied Sciences* turut menegaskan bahwa sistem informasi yang tidak terintegrasi secara struktural meningkatkan risiko degradasi kualitas data, menurunkan *reliability*

informasi, serta menghambat kualitas pengambilan keputusan manajerial dalam lingkungan operasional yang kompleks dan saling bergantung (Jakubczyk-Gańczyńska dkk., 2025). Lemahnya *data governance* juga terbukti menurunkan akurasi dan reliabilitas informasi akuntansi, terutama ketika informasi biaya digunakan lintas fungsi tanpa standarisasi yang memadai (Ammar, 2025; Papadopoulos dkk., 2024).

Dampak paling nyata dari kelemahan struktural tersebut terlihat pada Batch 2, ketika terjadi *miss-calculation* yang signifikan dan berujung pada perubahan laba proyek menjadi negatif. Insiden ini tidak dapat dipahami semata sebagai *human error*, melainkan sebagai manifestasi dari sistem pencatatan yang sejak awal belum mampu menghasilkan informasi yang *reliable*. Literatur AIS secara konsisten menunjukkan bahwa kesalahan perhitungan yang berdampak material pada laba umumnya berakar pada lemahnya integrasi data dan rendahnya kualitas informasi, bukan pada kesalahan individu semata (Balios dkk., 2025; Levianny & Mulyana, 2025). Tanpa *feedback loop* yang memadai pada Batch 1 dan Batch 2, kesalahan tersebut tidak hanya berulang, tetapi juga membentuk keputusan yang tidak sepenuhnya berbasis data aktual, sehingga menghambat *organizational learning* dan memperbesar *decision-making lag* (Ammar, 2025; Circelli dkk., 2023).

Dari perspektif *Information Processing Theory* (Galbraith, 1973), kondisi ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kompleksitas proyek multi-batch dan kapasitas pemrosesan informasi organisasi. Sementara itu, dalam kerangka *Management Control Systems*, efektivitas pengendalian manajemen sangat bergantung pada stabilitas dan konsistensi sistem pelaporan (Anthony & Govindarajan, 2007). Ketidakterseragaman format dan definisi biaya menyebabkan mekanisme pengendalian diagnostik tidak dapat berjalan secara efektif karena data yang digunakan tidak *reliable* dan tidak dapat diverifikasi lintas fungsi (Levianny & Mulyana, 2025; Papadopoulos dkk., 2024). Bahkan, seluruh dimensi kualitas data menurut Wang dan Strong *intrinsic, contextual, representational*, dan *accessibility* menunjukkan indikasi kegagalan secara

bersamaan ketika organisasi tidak memiliki standarisasi struktur dokumentasi lintas divisi (Circelli dkk., 2023; Levianny & Mulyana, 2025).

Berdasarkan keseluruhan kondisi tersebut, permasalahan utama dalam Proyek B PT Widya Kreasi Bangsa bukan terletak pada kesalahan teknis pencatatan biaya, melainkan pada kegagalan evaluasi sistem pencatatan biaya lintas batch akibat tidak adanya standar informasi yang konsisten sebagai fondasi pengendalian manajemen. Ketiadaan standar informasi tersebut menyebabkan data biaya tidak dapat dibandingkan secara andal antar periode, menghambat mekanisme *early detection*, serta membuat kesalahan pada batch sebelumnya tidak menghasilkan pembelajaran organisasi dan cenderung berulang pada batch berikutnya.

### **1.3 Rumusan Masalah**

#### **1.3.1 Identifikasi Masalah**

Sistem pencatatan anggaran pada PT Widya Kreasi Bangsa masih menunjukkan sejumlah kelemahan struktural yang berdampak langsung pada akurasi biaya dan efektivitas koordinasi dalam pelaksanaan Proyek B. Perbedaan format, logika pencatatan, serta struktur dokumen antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk menyebabkan data anggaran tidak mengalir sebagai satu kesatuan informasi yang konsisten. Akibatnya, proses evaluasi biaya menjadi terhambat dan manajemen mengalami kesulitan dalam memperoleh gambaran kinerja biaya proyek secara lintas periode. Kondisi ini selaras dengan *Information Processing Theory* yang dikemukakan oleh Galbraith (1973), yang menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat kompleksitas dan diferensiasi tinggi memerlukan kapasitas pemrosesan informasi serta integrasi data yang lebih kuat agar pengambilan keputusan dapat berlangsung secara efektif.

Dampak dari kelemahan struktural tersebut terlihat secara nyata pada batch kedua Proyek B, ketika terjadi deviasi biaya yang signifikan hingga menyebabkan estimasi profit proyek berubah menjadi kerugian. Situasi ini menunjukkan bahwa

permasalahan yang terjadi tidak semata-mata bersumber dari kesalahan teknis pencatatan, melainkan berkaitan dengan ketidakmampuan sistem pencatatan anggaran dalam mendukung proses evaluasi biaya yang andal dan tepat waktu. Talidobel dkk. (2024) menegaskan bahwa ketidakterstandarisasian format dan struktur dokumen anggaran merupakan salah satu penyebab utama terjadinya *mismatch* biaya dalam proyek berulang, sementara Sari dkk, (2024) menunjukkan bahwa lemahnya integrasi data lintas unit organisasi memperbesar risiko distorsi informasi biaya.

Selain itu, perbedaan struktur data, definisi biaya, dan alur pencatatan antar divisi juga mencerminkan lemahnya mekanisme koordinasi lintas fungsi. Kondisi ini sejalan dengan *Coordination Theory* yang dikemukakan oleh Malone dan Crowston (1994), yang menekankan bahwa koordinasi hanya dapat berjalan secara efektif apabila aktor organisasi berbagi struktur informasi dan aturan kerja yang seragam. Dalam konteks PT Widya Kreasi Bangsa, ketiadaan keseragaman tersebut menyebabkan setiap divisi bekerja berdasarkan asumsi dan referensi informasi yang berbeda, sehingga menyulitkan proses sinkronisasi data anggaran. Temuan Talidobel dkk. (2024) semakin memperkuat bahwa fragmentasi dokumen dan ketiadaan standar bersama merupakan akar permasalahan koordinasi biaya pada tingkat fundamental.

Kelemahan koordinasi tersebut diperparah oleh rendahnya efektivitas Sistem Informasi Akuntansi yang masih bergantung pada dokumen manual dan *spreadsheet* yang terpisah. Xu (2024) menegaskan bahwa AIS yang tidak terintegrasi cenderung memicu *information overload*, menurunkan kualitas analisis biaya, serta menghambat kecepatan respons manajerial. Selain itu, Yadiati dkk. (2024) menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsi dalam sistem akuntansi hanya dapat berjalan efektif apabila informasi yang digunakan konsisten dan dapat diverifikasi. Dalam kasus PT Widya Kreasi Bangsa, kondisi tersebut belum terpenuhi karena perbedaan struktur data antar divisi, ketiadaan standar tunggal, serta pencatatan yang belum berjalan secara real-time.

Dari perspektif pengendalian manajemen, kondisi tersebut juga mencerminkan lemahnya *management control system*. Anthony dan Govindarajan (2007) menekankan bahwa sistem pengendalian hanya dapat berfungsi secara efektif apabila didukung oleh informasi yang stabil, konsisten, dan dapat dibandingkan antar periode. Tidak adanya mekanisme evaluasi yang teratur, absennya umpan balik sistematis, serta minimnya konsistensi standar pencatatan menyebabkan varians biaya pada batch kedua tidak terdeteksi secara dini. Pandangan ini sejalan dengan konsep *Levers of Control* yang dikemukakan oleh Simons (1995), yang menegaskan bahwa pengendalian diagnostik tidak dapat berjalan optimal tanpa sistem informasi yang reliabel dan terintegrasi.

Dengan demikian, permasalahan yang dihadapi PT Widya Kreasi Bangsa dalam Proyek B tidak hanya terbatas pada perbedaan format pencatatan atau kesalahan teknis semata, melainkan mencerminkan kegagalan struktural dalam sistem pencatatan anggaran. Kegagalan tersebut mencakup lemahnya integrasi informasi, rendahnya standarisasi data, tidak efektifnya koordinasi lintas fungsi, serta absennya mekanisme evaluasi dan pengendalian biaya yang memadai pada proyek multi-batch yang menuntut konsistensi lintas waktu.

### **1.3.2 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana ketidakterpaduan format dan alur pencatatan anggaran antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk menyebabkan mismatch biaya pada Proyek B?  
(Talidobel dkk., 2024; Sari dkk., 2024)
2. Sejauh mana kelemahan aliran informasi dan koordinasi lintas divisi menghambat akurasi evaluasi biaya pada proyek multi-batch?  
(Xu, 2024; Yazid dkk, 2023)
3. Bagaimana penerapan sistem pencatatan batch ketiga memperbaiki integritas data, efektivitas pengendalian internal, dan kualitas evaluasi dibanding batch sebelumnya?  
(Yadiati dkk., 2024; Anthony & Govindarajan, 2007)

### 1.3.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pertanyaan penelitian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan penyebab terjadinya mismatch biaya akibat ketidakterpaduan sistem pencatatan anggaran antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk, menganalisis bagaimana kelemahan koordinasi lintas divisi memengaruhi akurasi evaluasi biaya pada proyek multi-batch, serta menilai sejauh mana penerapan sistem pencatatan pada batch ketiga mampu memperbaiki integritas data, efektivitas pengendalian internal, dan kualitas evaluasi biaya proyek di PT Widya Kreasi Bangsa. Penelitian ini bertujuan menilai bagaimana evaluasi pasca Batch 2 yang mengungkap *miss calculation* signifikan menjadi dasar penyusunan sistem pencatatan batch ketiga dan meningkatkan akurasi kontrol biaya, serta menganalisis bagaimana pembaruan sistem pencatatan anggaran yang terintegrasi antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk dapat meningkatkan efisiensi operasional serta profitabilitas proyek retensi multi-batch di PT Widya Kreasi Bangsa. Tujuan ini memposisikan kesalahan perhitungan pada batch kedua bukan sebagai deviasi teknis semata, melainkan sebagai indikasi kegagalan struktural sistem informasi akuntansi dalam mengelola kompleksitas proyek berulang, di mana fragmentasi sistem dan perbedaan logika pencatatan lintas divisi terbukti menjadi sumber utama distorsi informasi biaya (Pradnyadewi & Yadnyana, 2024; Osemy, 2025).

Fokus penelitian tidak hanya mengevaluasi kesesuaian sistem baru, tetapi juga secara kritis menelusuri penyebab ketidaksesuaian antara biaya yang direncanakan (*budgeted COGS*) dan realisasi anggaran, termasuk dampak perbedaan format pencatatan yang selama ini digunakan oleh kedua divisi, serta menelusuri akar penyebab kesalahan perhitungan yang terjadi pada batch kedua dan bagaimana pembelajaran tersebut diterapkan pada batch ketiga. Pendekatan ini secara konseptual mengkritisi asumsi manajerial bahwa konsistensi anggaran dapat dicapai tanpa konsistensi struktur data, sebuah asumsi yang dalam literatur *accounting information systems* dinilai sebagai penyebab utama *information*

*distortion* dan lemahnya fungsi kontrol biaya (Yadiati dkk., 2024; Phan & Huynh, 2025).

Ketidaktepatan struktur dokumen dan aturan pencatatan anggaran berpotensi menimbulkan risiko salah saji informasi biaya dan keterlambatan rekonsiliasi, sehingga menurunkan akurasi perencanaan serta kualitas pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sejalan dengan pandangan Yadiati dkk. (2024) yang menegaskan bahwa kualitas informasi biaya bergantung pada kesesuaian prosedur, pengendalian, serta standar pencatatan yang dipraktikkan dalam organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh Phan dan Huynh (2025) yang menunjukkan bahwa ketidakterstandaran definisi dan interpretasi biaya menciptakan *false precision*, di mana angka terlihat akurat secara nominal namun gagal merepresentasikan kondisi ekonomi proyek secara riil.

Penelitian ini juga menilai kontribusi integrasi sistem pencatatan terhadap penguatan fungsi pengendalian manajemen biaya pada proyek berulang (*multi-batch*), yang menuntut konsistensi format data lintas periode. Talidobel dkk. (2024) menggarisbawahi bahwa sistem pengendalian yang efektif berperan sebagai sarana diagnosis operasional yang memungkinkan organisasi meminimalkan pemborosan, mendeteksi penyimpangan, dan meningkatkan disiplin biaya secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, penelitian tidak berhenti pada evaluasi teknis integrasi, tetapi mempertanyakan apakah integrasi tersebut benar-benar berfungsi sebagai *management control mechanism* atau sekadar simbol digitalisasi tanpa implikasi substantif terhadap perilaku biaya.

Selain itu, penelitian ini turut mengkaji peran kebijakan CEO baru dalam mendorong transformasi pencatatan anggaran. Berdasarkan *Institutional Theory* yang dijelaskan oleh Sonjaya dkk. (2025), perubahan sistem tidak hanya dipicu oleh kebutuhan teknis, tetapi juga dorongan normatif organisasi untuk memperoleh legitimasi, akuntabilitas, serta efisiensi berbasis praktik keuangan yang terstandarisasi. Dengan demikian, kebijakan CEO dipahami sebagai tekanan institusional yang memaksa organisasi meninggalkan praktik pencatatan lama

yang sebelumnya dianggap memadai, namun secara empiris terbukti menghasilkan kegagalan informasi biaya.

Pada akhirnya, penelitian ini merumuskan rekomendasi desain sistem pencatatan anggaran yang terdigitalisasi, seragam, serta operasional lintas divisi, sebuah konsep yang selaras dengan temuan Xu (2024) bahwa integrasi *Accounting Information Systems* mampu meningkatkan profitabilitas, akurasi pelaporan, serta efektivitas pengelolaan biaya ketika didukung oleh komitmen strategis manajemen puncak. Namun penelitian ini secara kritis menegaskan bahwa tanpa reformasi struktur koordinasi dan *data governance*, digitalisasi berpotensi hanya mereproduksi kesalahan lama dalam format sistem yang lebih kompleks.

#### **1.4 Keterkaitan dengan Pengalaman Magang**

Selama kegiatan magang sangat terlihat bagaimana kelemahan struktural dalam sistem pencatatan anggaran PT Widya Kreasi Bangsa berdampak pada proses operasional sehari-hari, suatu kondisi yang juga ditemukan oleh Putri dkk. (2025) pada organisasi yang masih mengandalkan pencatatan tidak terintegrasi. Selain itu terlihat juga ketiadaan evaluasi pada Batch 1 dan Batch 2 menyebabkan asumsi perhitungan yang keliru tidak pernah dikoreksi, sebagaimana ditegaskan oleh Hernawati dan Alpriansah (2024) bahwa absennya evaluasi berkala dalam pencatatan anggaran meningkatkan risiko kesalahan berulang. Evaluasi baru dilakukan setelah CEO secara langsung meminta audit pasca Batch 2 karena hasil profit yang tidak sesuai, kondisi yang mencerminkan pola evaluasi reaktif sebagaimana dikemukakan Hashim (2025). Fakta bahwa proyek yang seharusnya menguntungkan justru menghasilkan angka negatif menjadi bukti konkret lemahnya kualitas informasi dan koordinasi lintas divisi, sejalan dengan temuan Kusumah dkk. (2025) mengenai distorsi profitabilitas akibat pencatatan biaya yang tidak akurat.

Pengajuan biaya yang dilakukan Divisi Produk juga kerap mengalami penundaan bukan karena kompleksitas kegiatannya, tetapi karena tidak adanya

mekanisme prioritas, absennya standar alur otorisasi, serta ketergantungan pada dokumen manual yang rentan salah baca. Pengamatan ini konsisten dengan temuan Mursita (2024), yang menunjukkan bahwa rendahnya literasi prosedur anggaran dan tidak adanya standar yang baku menjadi penyebab utama stagnasi dalam proses pengajuan biaya. Dalam konteks *Information Processing Theory*, situasi ini menggambarkan kapasitas pemrosesan informasi yang tidak memadai untuk mendukung kebutuhan operasional proyek *multi-batch* (Fauziah dkk., 2025).

Situasi ini memuncak pada batch kedua ketika evaluasi mendadak dilakukan atas permintaan CEO setelah ditemukannya selisih signifikan antara estimasi profit dan realisasi biaya, sebagaimana dijelaskan oleh Hashim (2025) bahwa ketiadaan monitoring berkelanjutan menyebabkan penyimpangan baru teridentifikasi setelah berdampak signifikan. Temuan tersebut menjadi *turning point* yang membuat batch ketiga mulai diarahkan ke format yang lebih konsisten. Pengalaman ini memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana absennya evaluasi lintas batch secara berkala dapat menyebabkan kesalahan berulang dan merusak akurasi pengendalian biaya.

Pada *batch* ketiga, penerapan sistem baru memberikan perbaikan awal dalam bentuk percepatan proses dan meningkatnya akurasi pelaporan. Namun, dari hasil pengamatan, perbaikan ini belum terintegrasi ke dalam pola kerja yang stabil karena perusahaan belum memiliki mekanisme evaluasi sistem yang rutin, sebagaimana ditekankan dalam *management control system* Anthony dan Govindarajan (2007). Ketiadaan umpan balik formal ini memperlihatkan bahwa persoalan PT WKB tidak hanya bersumber dari aspek teknis, tetapi juga dari lemahnya struktur pengendalian dan tidak konsistennya pembelajaran organisasi.

Pengalaman magang ini juga memperjelas bahwa permasalahan utama bukan semata terkait teknologi atau format dokumen, melainkan menyangkut perilaku koordinatif antar-divisi, disiplin pencatatan, serta budaya evaluasi yang belum mapan. Temuan tersebut selaras dengan Yadiati dkk. (2024), yang

menegaskan bahwa efektivitas *Accounting Information System* hanya dapat tercapai apabila integrasi teknologi berjalan beriringan dengan penguatan kontrol internal dan peningkatan kapabilitas SDM. Dalam konteks *Coordination Theory*, ketidakterpaduan peran dan alur kerja antar-divisi yang diamati menunjukkan bahwa proses pengelolaan anggaran PT Widya Kreasi Bangsa belum memiliki keselarasan struktur dan informasi yang memadai.

Dengan demikian, pengalaman magang memberikan dasar empiris yang kuat untuk mengkaji efektivitas sistem anggaran PT Widya Kreasi Bangsa dari perspektif teoritis yang lebih kritis. Pengalaman tersebut menegaskan bahwa perbaikan sistem tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan membutuhkan standar data yang seragam, mekanisme koordinasi yang lebih kuat, serta pengendalian manajemen yang terstruktur agar mendukung keberlanjutan perbaikan pada proyek *multi-batch*.

### **1.5 Hubungan dengan Perusahaan**

Penelitian ini memiliki kepentingan strategis bagi PT Widya Kreasi Bangsa karena secara langsung menyoroti kelemahan fundamental dalam arsitektur pencatatan anggaran yang selama ini menghambat akurasi biaya dan efektivitas pengendalian manajemen. Proyek multi-batch yang dikelola PT WKB memiliki tingkat kompleksitas informasi yang tinggi, namun perusahaan belum memiliki sistem pencatatan yang mampu menyediakan aliran data yang konsisten, real-time, dan terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan utama perusahaan bukan terletak pada ketersediaan data, melainkan pada ketidakmampuan sistem mengolah data menjadi informasi biaya yang relevan dan dapat dikendalikan, sebagaimana dijelaskan dalam *Information Processing Theory* (Yadiati dkk., 2024; Phan & Huynh, 2025).

Sebagaimana dinyatakan Sonjaya dkk. (2025), transparansi dan akurasi informasi biaya hanya dapat dicapai apabila organisasi menerapkan struktur data yang seragam dan terdigitalisasi sehingga proses pengambilan keputusan tidak lagi bergantung pada dokumen manual yang rentan bias dan keterlambatan.

Literatur akuntansi empiris menunjukkan bahwa ketidakharmonisan struktur pencatatan antar-divisi menciptakan *internal information asymmetry*, di mana setiap unit mengembangkan interpretasi biaya yang berbeda dan sulit direkonsiliasi (Pradnyadewi & Yadnyana, 2024; Osemy, 2025).

Relevansi penelitian ini semakin tinggi mengingat perusahaan baru menyadari besarnya dampak ketidakterpaduan sistem setelah batch kedua menunjukkan profit yang berubah menjadi negatif akibat kesalahan perhitungan biaya. Ketidaktepatan tersebut bukan disebabkan oleh kegiatan operasional, melainkan oleh kelemahan struktur data dan ketidakterstandaran format pencatatan. Temuan ini memperkuat argumen Xu (2024) bahwa sistem informasi akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi sebagai infrastruktur utama dalam membentuk realitas kinerja keuangan organisasi.

Dalam konteks *Information Processing Theory*, kondisi PT WKB menunjukkan adanya *mismatch* antara kebutuhan pemrosesan informasi proyek multi-batch dan kapasitas sistem pencatatan yang tersedia. Ketidakterstandarisasian format, perbedaan interpretasi biaya antar-divisi, serta proses verifikasi yang berlapis menyebabkan perusahaan tidak mampu menghasilkan informasi COGS yang reliabel. Akibatnya, fungsi pengendalian biaya tidak gagal karena lemahnya kontrol, tetapi karena kontrol dijalankan di atas data yang secara struktural tidak valid.

Sejalan dengan temuan Talidobel dkk. (2024), ketidakterpaduan dokumen lintas divisi menyebabkan kesalahan berulang dalam perencanaan dan realisasi anggaran, yang pada akhirnya menimbulkan deviasi biaya yang signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa akar permasalahan PT WKB bukan terletak pada disiplin individu, melainkan pada absennya struktur koordinasi formal sebagaimana dijelaskan dalam *Coordination Theory*. Selama setiap divisi menggunakan definisi, format, dan logika biaya yang berbeda, koordinasi lintas fungsi secara operasional menjadi tidak mungkin.

Implementasi *Accounting Information Systems* terintegrasi, sebagaimana ditunjukkan oleh Xu (2024), berpotensi menjadi katalis reformasi organisasi melalui percepatan aliran informasi, peningkatan akurasi data, dan penguatan *audit trail*. Namun penelitian ini menegaskan bahwa AIS harus dipahami sebagai intervensi struktural, bukan solusi teknis instan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan sebagai perbaikan teknis, tetapi sebagai fondasi strategis bagi PT WKB dalam membangun sistem pengendalian biaya yang preventif, konsisten, dan berkelanjutan.

## **1.6 Implikasi / Kontribusi**

### **1.6.1 Kontribusi Praktis**

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi mendasar bagi PT Widya Kreasi Bangsa dalam memperbaiki titik-titik kegagalan struktural yang selama ini menghambat akurasi pencatatan biaya dan efektivitas pengendalian proyek multi-batch. Rekomendasi sistem yang dihasilkan tidak berhenti pada solusi teknis, tetapi mendorong rekonstruksi ulang *end-to-end process* pengelolaan anggaran sehingga perusahaan dapat menghilangkan sumber ketidakkonsistenan yang selama ini menimbulkan *cost mismatch*, keterlambatan rekonsiliasi, dan rendahnya *document traceability*, suatu kondisi yang dalam literatur sistem informasi akuntansi dikaitkan dengan fragmentasi struktur data dan lemahnya integrasi proses lintas fungsi (Pradnyadewi & Yadnyana, 2024; Osemy, 2025).

Literatur empiris mutakhir juga menegaskan bahwa fragmentasi dokumentasi dan ketergantungan pada pencatatan manual secara langsung meningkatkan risiko distorsi biaya serta menghambat keterlacakan informasi keuangan, terutama pada organisasi yang belum memiliki sistem pencatatan terintegrasi (Ismi & Astuti, 2025; Syarifah Aini & Fajar Syaiful Akbar, 2025).

Kontribusi penelitian ini semakin relevan karena menyediakan analisis longitudinal (Batch 1–2–3), sehingga dapat menunjukkan bagaimana absennya

evaluasi sistematis menciptakan pola kesalahan berulang dan bagaimana intervensi manajerial akhirnya menghasilkan peningkatan pada Batch 3. Pola ini sejalan dengan temuan Talidobel dkk. (2024) yang menegaskan bahwa kesalahan biaya pada banyak organisasi bukan lahir dari perhitungan finansial semata, melainkan dari ketiadaan standar data dan alur kerja lintas divisi yang seragam, serta diperkuat oleh temuan Nugraha dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa fragmentasi dokumentasi memperbesar risiko distorsi biaya pada proyek berulang, khususnya dalam konteks proyek dengan kompleksitas informasi tinggi sebagaimana dijelaskan dalam kajian *information integration failure* (Yadiati dkk., 2024).

Sejalan dengan itu, studi kasus pada proyek konstruksi menunjukkan bahwa kegagalan integrasi sistem informasi proyek menyebabkan organisasi sulit membedakan antara penyimpangan operasional dan kelemahan struktural sistem, sehingga kesalahan yang sama cenderung berulang lintas periode proyek (Heber & Lee, 2025).

Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis dalam pengembangan mekanisme prioritas dan otorisasi biaya yang lebih sistematis. Berdasarkan temuan Mursita (2024), stagnasi pengajuan biaya sering kali disebabkan oleh rendahnya literasi prosedur dan tidak adanya standar otorisasi yang jelas. Model sistem yang diusulkan dalam penelitian ini menyediakan fondasi bagi perusahaan untuk membangun *hierarchy of urgency*, *role clarity*, serta alur otorisasi yang transparan agar proses persetujuan biaya dapat berfungsi sebagai bagian dari *Management Control System*, bukan sekadar proses administratif yang lambat dan reaktif. Temuan ini konsisten dengan kajian Ammar (2025) serta diperkuat oleh bukti empiris bahwa efektivitas pengendalian internal sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi Sistem Informasi Akuntansi, fungsi audit internal, dan kompetensi sumber daya manusia (Putra & Sartika, 2025).

Di sisi lain, penelitian ini memberikan kerangka kerja praktis untuk memperkuat tata kelola data (*data governance*) perusahaan melalui standardisasi

format, definisi data, dan pengaturan aliran informasi antar divisi. Temuan penelitian membuktikan bahwa kelemahan PT WKB tidak bersumber dari teknologi semata, tetapi dari tidak adanya *one source of truth* yang menjadi prasyarat integritas data sebagaimana ditegaskan dalam literatur *Accounting Information Systems* kontemporer (Pradnyadewi & Yadnyana, 2024). Penelitian lain menunjukkan bahwa kualitas informasi akuntansi sangat dipengaruhi oleh persepsi manajemen terhadap kegunaan informasi, kualitas sistem, serta kompetensi staf akuntansi sebagai mediator utama efektivitas sistem (Phan & Huynh, 2025).

Dengan demikian, rekomendasi yang diberikan akan membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada *manual spreadsheet*, menghilangkan duplikasi data, dan mempercepat proses rekonsiliasi, sebagaimana direkomendasikan dalam kajian integrasi sistem akuntansi pada organisasi berbasis proyek (Yadiati dkk., 2024; Heber & Lee, 2025).

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga berkontribusi pada peningkatan efektivitas Sistem Informasi Akuntansi (SIA). Rekomendasi integrasi proses dan data antar divisi mendukung temuan Yadiati dkk. (2024) bahwa SIA hanya akan mencapai efektivitas apabila desain sistem didukung oleh kontrol internal, standarisasi informasi, dan prosedur evaluasi yang terstruktur. Temuan ini diperkuat oleh Putra dan Sartika (2025) yang menunjukkan bahwa implementasi SIA yang didukung audit internal dan kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal dan kualitas pelaporan manajerial.

Terakhir, penelitian ini memberikan kontribusi langsung pada penguatan *Management Control System*, terutama dalam aspek *diagnostic control* dan *feedback mechanism*. Rekomendasi perbaikan sistem memungkinkan perusahaan menerapkan evaluasi multi-batch yang konsisten sehingga kesalahan pada batch sebelumnya tidak berulang. Pendekatan ini menjadikan proses evaluasi bukan lagi kegiatan insidental, tetapi bagian integral dari siklus pengendalian manajemen perusahaan, sejalan dengan temuan Ammar (2025) serta diperkuat oleh bukti

empiris bahwa kualitas informasi akuntansi dan sistem yang terintegrasi merupakan prasyarat utama efektivitas pengendalian biaya berkelanjutan (Phan & Huynh, 2025).

Dengan demikian, kontribusi praktis penelitian ini bersifat struktural, menyeluruh, dan jangka panjang karena menyorot tiga pondasi utama yang selama ini melemahkan sistem anggaran PT WKB: ketidakterstandarisasian data, lemahnya koordinasi lintas divisi, dan absennya mekanisme pengendalian manajemen yang stabil, suatu kondisi yang dalam literatur *information processing* dikategorikan sebagai kegagalan sistemik, bukan kegagalan operasional individual (Yadiati dkk., 2024; Syarifah Aini & Fajar Syaiful Akbar, 2025).

### **1.6.2 Implikasi Teoritis**

Dari perspektif teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperdalam pemahaman mengenai bagaimana kualitas informasi biaya, efektivitas koordinasi lintas fungsi, dan integrasi sistem akuntansi saling berinteraksi dalam lingkungan proyek multi-batch yang kompleks. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketidakterstandarisasian format dan struktur data bukan sekadar persoalan teknis, tetapi merupakan indikator kegagalan desain pengendalian sebagaimana ditegaskan Anthony dan Govindarajan (2007) bahwa konsistensi standar informasi merupakan elemen inti dari efektivitas *management control*. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat literatur bahwa mekanisme pengendalian tidak akan berfungsi apabila organisasi tidak memiliki standar informasi yang seragam dan dapat diproses secara konsisten lintas unit, sebagaimana juga dikonfirmasi oleh Levianny dan Mulyana (2025) serta diperkuat oleh temuan Pradnyadewi dan Yadnyana (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas sistem informasi akuntansi sangat dipengaruhi oleh keseragaman struktur data dan integrasi proses pencatatan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting terhadap *Information Processing Theory* Galbraith dengan menunjukkan bahwa PT Widya Kreasi Bangsa mengalami ketidaksesuaian antara tingkat kompleksitas proyek

multi-batch dan kapasitas pemrosesan informasi yang dimilikinya. Secara teoritis, penelitian ini memperluas aplikasi teori tersebut dengan membuktikan bahwa ketidakselarasan format dokumentasi, perbedaan definisi biaya, serta alur data yang terfragmentasi menciptakan *information overload* yang tidak berasal dari jumlah data, melainkan dari buruknya struktur informasi yang mengalir ke manajemen. Temuan ini sejalan dengan Yadiati dkk. (2024) yang menekankan bahwa kegagalan integrasi sistem akuntansi menyebabkan informasi kehilangan makna pengendaliannya, serta diperkuat oleh Phan dan Huynh (2025) yang menunjukkan bahwa kualitas informasi akuntansi sangat bergantung pada keselarasan antara sistem, kompetensi staf, dan persepsi manajemen terhadap kegunaan informasi tersebut.

Dari sisi *Coordination Theory*, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kegagalan koordinasi tidak muncul karena konflik antar aktor, melainkan karena tiadanya keseragaman representasi data yang digunakan antar unit. Dengan mengidentifikasi bagaimana Divisi Keuangan dan Divisi Produk bekerja menggunakan struktur data yang tidak kompatibel, penelitian ini memperluas literatur koordinasi dengan menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi tidak hanya bergantung pada pengelolaan ketergantungan aktivitas, tetapi juga pada ketergantungan semantik terhadap data yang dibagikan. Temuan ini menguatkan observasi Talidobel dkk. (2024) serta memberikan penjelasan mekanistik sebagaimana diuraikan oleh Nugraha dkk. (2025), dan selaras dengan temuan Aini dan Akbar (2025) yang menunjukkan bahwa kegagalan digitalisasi proyek sering kali bersumber dari perbedaan definisi dan format data antar fungsi.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi substansial pada pengembangan literatur *data governance* dan kualitas data. Empat dimensi kualitas data yang dikemukakan Wang dan Strong, yaitu *intrinsic*, *contextual*, *representational*, dan *accessibility*, terbukti dapat gagal secara bersamaan ketika organisasi tidak memiliki standarisasi struktur dokumentasi lintas divisi. Kontribusi ini memperluas pemahaman teoritis bahwa kegagalan tata kelola data tidak semata-mata disebabkan oleh ketiadaan teknologi atau digitalisasi, melainkan oleh

lemahnya mekanisme kontrol data dan kompetensi pengelolanya, sebagaimana ditegaskan oleh Levianny dan Mulyana (2025) serta diperkuat oleh temuan Ismi dan Astuti (2025) dalam konteks organisasi yang masih bergantung pada pencatatan manual.

Selain itu, penelitian ini memperkaya teori *Accounting Information Systems* dengan menunjukkan bahwa integrasi SIA tidak hanya berdampak pada kecepatan pemrosesan data atau otomatisasi transaksi, tetapi juga berpengaruh langsung pada struktur akuntabilitas, keandalan perhitungan COGS, dan efektivitas evaluasi *variance*. Temuan bahwa sistem yang terfragmentasi menghambat evaluasi multi-batch memberikan kontribusi yang relevan untuk mengisi kekosongan literatur yang selama ini lebih berfokus pada organisasi besar atau sektor publik dengan infrastruktur sistem yang lebih mapan, sebagaimana dicatat oleh Ammar (2025) dan diperluas oleh Heber dan Francka Sakti Lee (2025) dalam konteks sistem informasi manajemen proyek.

Akhirnya, penelitian ini memberikan kontribusi pada penguatan literatur *Management Control Systems* dengan menunjukkan bahwa kegagalan sistem pengendalian dalam konteks digital-hybrid bukan semata-mata disebabkan oleh lemahnya prosedur evaluasi, tetapi terutama oleh buruknya struktur informasi yang menjadi fondasi keputusan manajerial. Ketidadaan *feedback loop* yang stabil menegaskan bahwa kualitas data merupakan prasyarat bagi efektivitas sistem diagnostik sebagaimana dijelaskan oleh Simons, serta diperkuat oleh temuan Nugraha dkk. (2025) dan Putra dan Sartika (2025) yang menunjukkan hubungan langsung antara efektivitas sistem informasi akuntansi, kompetensi SDM, dan keberfungsian pengendalian internal.

### **1.6.3 Solusi yang Diharapkan**

Solusi yang diharapkan dari penelitian ini berorientasi pada transformasi menyeluruh, bukan sekadar pembaruan format pencatatan atau perbaikan proses administratif. Model sistem pencatatan yang dirumuskan menekankan integrasi antar-proses dan antar-unit, sehingga menciptakan *feedback loop* otomatis yang

memungkinkan deteksi penyimpangan secara cepat dan akurat. Pendekatan ini selaras dengan konsep *continuous control monitoring* yang dijelaskan Talidobel dkk. (2024), yaitu pentingnya sistem evaluasi berkelanjutan berbasis data *real-time* untuk memastikan ketepatan informasi keuangan di lingkungan proyek yang dinamis.

Selain itu, penelitian ini mendorong penyusunan *blueprint* digitalisasi SIA secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia, sebagaimana diungkapkan oleh Mursita (2024) bahwa kualitas implementasi pengendalian sangat dipengaruhi oleh kemampuan SDM dalam memahami standar anggaran dan alur biaya. Penelitian ini juga menekankan pentingnya standarisasi struktur data lintas divisi, selaras dengan temuan bahwa keberhasilan integrasi sistem sangat bergantung pada keseragaman definisi data dan format pelaporan yang digunakan antar unit (Heber & Lee, 2025).

Lebih dari itu, prinsip penguatan akuntabilitas internal melalui penetapan titik kontrol, pembagian peran, dan indikator kinerja yang jelas juga merupakan bagian dari elemen *activity control* dalam kerangka COSO (Considine dkk., 2012). Solusi ini juga konsisten dengan temuan *Implementation of Public Sector Accounting Systems* (2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi sistem akuntansi membutuhkan kesiapan kelembagaan, keselarasan SOP, serta pelatihan berkala untuk meningkatkan literasi teknis pengguna sistem.

Selain itu, penguatan standarisasi laporan sejalan dengan prinsip AAOIFI (2023) yang menekankan bahwa konsistensi format pelaporan merupakan prasyarat untuk menciptakan *one source of truth* yang mengurangi bias, meminimalkan manipulasi, dan meningkatkan akuntabilitas. Dengan demikian, solusi yang diharapkan dari penelitian ini bukan hanya memberikan kepastian administratif melalui format yang seragam, tetapi juga membangun fondasi pengendalian manajemen yang adaptif, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan profitabilitas proyek jangka panjang. Konsep tersebut diperkuat oleh peringatan Arens dkk. (2017) bahwa sistem tanpa pemisahan fungsi dan transparansi

dokumentasi akan meningkatkan risiko *fraud*, inefisiensi biaya, dan distorsi informasi akuntansi.

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Landasan Teori**

Bab ini disusun untuk menjelaskan landasan teoretis yang digunakan dalam menganalisis kegagalan evaluasi sistem pencatatan biaya lintas batch pada Proyek B PT Widya Kreasi Bangsa. Teori-teori yang dibahas tidak digunakan secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antara kompleksitas proyek, kapasitas pemrosesan informasi, koordinasi lintas divisi, kualitas data, dan efektivitas pengendalian manajemen.

##### **2.1.1 Kolaborasi Lintas Divisi**

Kolaborasi lintas divisi merupakan fondasi strategis dan struktural yang memastikan keterpaduan proses bisnis, integrasi informasi, dan kualitas keputusan manajerial dalam organisasi modern. Literatur akuntansi manajemen dan sistem informasi menegaskan bahwa efektivitas koordinasi antar-unit tidak hanya ditentukan oleh frekuensi komunikasi, tetapi oleh keseragaman standar, keselarasan definisi operasional, dan kesatuan struktur data yang digunakan lintas divisi. Yadiati dkk. (2024) menyatakan bahwa efektivitas Sistem Informasi Akuntansi (SIA) sangat bergantung pada tingkat koordinasi lintas fungsi, sebab aliran informasi yang terfragmentasi menciptakan ruang bagi distorsi data, keterlambatan otorisasi, dan interpretasi biaya yang tidak seragam. Perspektif ini sangat relevan dengan kondisi PT Widya Kreasi Bangsa, di mana ketidakterpaduan informasi pada *batch* kedua menunjukkan bahwa persoalan kolaborasi bukan sekadar miskomunikasi, tetapi merupakan kegagalan struktural dalam arsitektur informasi dan tata kelola proses.

Studi Talidobel dkk. (2024) menguatkan pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa hambatan kolaborasi pada organisasi multi-unit lebih sering disebabkan oleh ketidakselarasan standar kerja dan perbedaan struktur

dokumentasi daripada kurangnya komunikasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa organisasi cenderung mengalami bottleneck komunikasi ketika setiap unit bekerja berdasarkan logika pencatatan dan persepsi risiko yang berbeda. Situasi inilah yang terlihat pada PT WKB, di mana Divisi Keuangan dan Divisi Produk menggunakan format anggaran yang tidak seragam, metode perhitungan yang tidak terstandarisasi, serta tidak memiliki mekanisme verifikasi terpadu. Akibatnya, proses perencanaan, penyusunan anggaran, pencatatan realisasi, hingga evaluasi *batch* berjalan berdasarkan “versi data masing-masing divisi”, sehingga mismatch COGS, selisih dokumen, dan distorsi biaya menjadi konsekuensi struktural.

Lebih jauh lagi, penelitian Talidobel dkk (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang tidak memiliki integrasi lintas fungsi akan mengalami inkonsistensi data, kesalahan pencatatan, dan lemahnya efektivitas proses otorisasi. Penelitian tersebut menemukan bahwa ketika SIA tidak dirancang untuk menghubungkan unit satu dengan lainnya secara langsung, informasi keuangan yang dihasilkan menjadi tidak lengkap, tidak tepat waktu, dan sulit di rekonsiliasi. Kondisi ini sejalan dengan persoalan batch kedua PT WKB, di mana rekonsiliasi biaya baru dapat dilakukan setelah seluruh dokumen dipindahkan secara manual antar-unit, sehingga evaluasi anggaran tidak pernah berada pada titik yang sama antara kedua divisi.

Perspektif teknologi dari Xu (2024) menambahkan dimensi penting bahwa kolaborasi lintas divisi tidak dapat mencapai efektivitas optimal tanpa dukungan sistem informasi terintegrasi yang menyediakan akses data secara *real-time*. Ketika informasi tidak mengalir secara simultan, setiap divisi cenderung melakukan interpretasi sendiri, menghasilkan keterlambatan respons, distorsi persepsi biaya, dan konflik dalam evaluasi. Xu juga menekankan bahwa organisasi modern memerlukan sistem yang mampu menyatukan aliran data dari berbagai proses agar tercipta *shared situational awareness* antar-unit. Tanpa integrasi sistem, koordinasi lintas divisi akan sepenuhnya bergantung pada interaksi interpersonal dan dokumentasi manual, yang sifatnya reaktif, lambat, dan

rentan bias. Kondisi ini identik dengan situasi PT WKB sebelum batch ketiga, di mana arsitektur sistem belum menyediakan mekanisme otomatis untuk menyatukan data anggaran dan realisasi.

Literatur *blockchain accounting* turut memperkuat argumen ini dengan memperkenalkan konsep *single source of truth*. Han dkk. (2021) dalam kajiannya mengenai triple-entry accounting menunjukkan bahwa organisasi yang bekerja dengan satu ledger terpadu akan mengalami penurunan drastis dalam distorsi data, kesalahan rekonsiliasi, serta konflik interpretasi antar-unit. Grigg (2005) menekankan bahwa ledger terdistribusi yang immutable bukan hanya berfungsi sebagai media pencatatan, tetapi sebagai mekanisme koordinasi struktural yang memastikan semua pihak bekerja dengan data identik, tervalidasi, dan dapat dilacak. Dalam konteks PT WKB, konsep ini sangat relevan karena ketidakterpaduan batch kedua memperlihatkan kondisi “*multi-story data*” di mana setiap divisi memiliki narasi data sendiri akibat absennya sistem yang memaksa keseragaman struktur informasi.

Kajian tambahan dari jurnal Mursita (2024) menekankan bahwa efektivitas kolaborasi lintas divisi tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga kompetensi dan literasi SDM. Mursita menemukan bahwa rendahnya literasi prosedural dan pemahaman terhadap siklus anggaran menyebabkan interpretasi data antar-unit menjadi tidak seragam, sehingga koordinasi menjadi reaktif dan tidak terarah. Temuan tersebut konsisten dengan situasi PT WKB, di mana SDM belum memiliki standarisasi praktik pencatatan yang terkoordinasi lintas fungsi. Selain itu, laporan Sari dkk. (2024) mengungkapkan bahwa organisasi dengan struktur dokumen yang tidak konsisten akan mengalami kesulitan dalam menyatukan proses lintas unit, sehingga penyusunan laporan akhir selalu tertunda dan data tidak siap untuk evaluasi tepat waktu. Selain itu, temuan dari *Accounting Student Research Journal* (2025) menunjukkan bahwa efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sangat ditentukan oleh kualitas koordinasi lintas fungsi yang terstandarisasi. Penelitian tersebut menekankan bahwa organisasi dengan proses lintas divisi yang tidak terintegrasi akan mengalami ketidaktepatan

informasi biaya dan lemahnya pengambilan keputusan strategis. Hal ini terjadi karena SPM membutuhkan aliran data yang konsisten untuk dapat menilai kinerja setiap unit secara objektif. Perspektif ini semakin menguatkan kondisi PT WKB, di mana lemahnya struktur koordinatif pada batch kedua bukan hanya menghambat akurasi informasi, tetapi juga mengurangi kemampuan manajemen dalam mengevaluasi kinerja secara menyeluruh.

Analisis kritis terhadap literatur dan konteks empiris menunjukkan bahwa akar persoalan kolaborasi pada PT WKB terletak pada arsitektur informasi organisasi. Kolaborasi gagal bukan karena individu tidak berkomunikasi, tetapi karena sistem tidak menyediakan struktur kerja yang memaksa kolaborasi. Ketiadaan standarisasi data, alur otorisasi yang tidak terdokumentasi, format dokumen yang berbeda, serta tidak adanya integrasi sistem menyebabkan kolaborasi menjadi berbasis inisiatif personal, bukan kebutuhan struktural organisasi. Ketika mekanisme kerja tidak distandarisasi, definisi biaya tidak seragam, dan proses lintas divisi tidak bekerja dalam satu struktur logika, kolaborasi berubah menjadi aktivitas informal yang tidak dapat diandalkan sebagai mekanisme kontrol.

Dengan demikian, kolaborasi lintas divisi pada PT WKB harus dipahami sebagai struktur organisasi yang terdiri dari empat komponen utama: integrasi informasi, standarisasi data, kapasitas pemrosesan informasi, dan keselarasan prosedur lintas fungsi. Intervensi sistem pada batch ketiga bukan hanya pembaruan teknologi, tetapi rekonstruksi mendasar terhadap arsitektur koordinasi lintas divisi. Dalam kerangka teoritis yang komprehensif, kolaborasi yang efektif hanya dapat tercapai ketika organisasi menyediakan struktur informasi yang memaksa keseragaman, menghilangkan interpretasi ganda, dan memastikan setiap unit bekerja dengan standar, definisi, dan data yang identik.

#### **2.1.1.1 *Information Processing Theory***

Galbraith, (1973) memandang organisasi sebagai sistem pemrosesan informasi yang harus mampu menyeimbangkan *information processing*

*requirements* dengan *information processing capacity*. Ketidakseimbangan antara keduanya menyebabkan organisasi gagal mengelola ketidakpastian, terutama dalam konteks proses yang kompleks dan lintas fungsi. Dalam proyek multi-batch seperti yang dijalankan PT Widya Kreasi Bangsa (PT WKB), kebutuhan pemrosesan informasi sangat tinggi karena sifat biaya yang dinamis, ketergantungan keputusan antar-unit, serta intensitas perubahan data sepanjang siklus batch. Namun kapasitas pemrosesan informasi PT WKB sebagaimana ditunjukkan dari dokumentasi batch kedua sangat terbatas akibat tidak adanya standardisasi, tidak adanya integrasi *real-time*, dan ketergantungan pada pencatatan manual.

Galbraith menjelaskan bahwa organisasi harus meningkatkan kapasitas pemrosesan informasi melalui empat mekanisme: (1) *slack resources*, (2) penciptaan *self-contained tasks*, (3) investasi dalam sistem informasi, dan (4) penguatan aturan serta prosedur formal. Dalam kasus PT WKB, hanya mekanisme keempat yang terlihat, itupun tidak efektif karena aturan dan format dokumen berbeda antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk. Ketidakteragaman format membuat kedua divisi tidak dapat mengkonstruksi representasi biaya yang sama, sehingga informasi yang diterima oleh masing-masing divisi tidak kompatibel. Kondisi ini menciptakan beban informasi (*information overload*) yang tidak dapat diolah oleh kapasitas organisasi, sehingga muncul mismatch COGS, keterlambatan rekonsiliasi, serta kesalahan estimasi biaya batch berikutnya.

Temuan ketidakseimbangan kapasitas dan kebutuhan pemrosesan informasi tersebut sejalan dengan penelitian dalam jurnal Yadiati dkk (2024), yang menunjukkan bahwa organisasi dengan alur informasi tidak standar akan mengalami *information bottleneck* dan *interpretation conflict*. Studi tersebut menjelaskan bahwa ketika format dokumen dan SOP antar-unit berbeda, SIA tidak mampu menjalankan fungsi integrasi informasi dan menghasilkan laporan yang konsisten. Temuan ini sangat relevan dengan kasus PT WKB, di mana SIA yang ada tidak mampu mengatasi tingginya volume data biaya pada batch kedua, sehingga rekonsiliasi lintas divisi bergantung pada komunikasi informal dan

koreksi manual yang menambah risiko kesalahan.

Lebih jauh, Sari dkk, (2024) menegaskan bahwa organisasi dengan integrasi sistem lemah mengalami peningkatan eksponensial dalam kebutuhan pemrosesan informasi. Tanpa integrasi, setiap unit harus melakukan konversi data, verifikasi manual, dan reinterpretasi format, yang paradoksnya justru menyerap kapasitas pemrosesan informasi dan menciptakan *information delays*. Kondisi ini identik dengan apa yang terjadi pada PT WKB, di mana Divisi Keuangan harus melakukan rekonsiliasi dokumen yang berasal dari Divisi Produk dengan format berbeda, sehingga alih-alih mempercepat pengolahan informasi, mekanisme pencatatan manual menambah beban analitis organisasi. Penelitian dalam Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Asmoro, dkk. (2024) juga menegaskan bahwa efektivitas pengolahan informasi dalam organisasi sangat bergantung pada struktur sistem yang mampu menyediakan data yang akurat dan tepat waktu. Studi tersebut menemukan bahwa SPM dan Key Performance Indicators (KPI) tidak dapat berfungsi optimal ketika organisasi memiliki alur informasi yang terputus atau tidak seragam. Dalam konteks PT WKB, hal ini berarti bahwa ketidakselarasan format data dan tidak adanya integrasi real-time tidak hanya menciptakan information overload, tetapi juga melemahkan fungsi evaluatif dari KPI dan SPM. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa peningkatan kapasitas pemrosesan informasi melalui integrasi sistem merupakan syarat mutlak untuk mengatasi kompleksitas proyek multi-batch.

Perspektif jurnal Mursita (2024) juga menjelaskan bahwa ketidakseimbangan kapasitas pengolahan informasi semakin parah ketika SDM memiliki literasi sistem dan literasi anggaran yang berbeda antar unit. Hal ini terjadi pada batch kedua PT WKB, ketika Divisi Produk tidak memiliki standar koding biaya yang sama dengan Divisi Keuangan. Mursita menunjukkan bahwa dalam kondisi literasi rendah dan SOP tidak konsisten, proses pemrosesan informasi berubah menjadi *trial-and-error*, menghasilkan kesalahan yang berulang dan memerlukan rekonsiliasi manual. Hal ini sepenuhnya konsisten dengan situasi PT WKB di mana kesalahan input biaya kecil pada awal alur

pencatatan menghasilkan efek domino berupa varians biaya yang besar pada tahap akhir evaluasi.

Dalam konteks teknologi, perspektif blockchain accounting yang dibahas dalam jurnal *Accounting Blockchain* menunjukkan bahwa *real-time distributed ledger* dapat menurunkan kebutuhan pemrosesan informasi karena sistem menyediakan *single version of truth* yang berlaku lintas unit. Dalam sistem semacam ini, informasi diverifikasi secara otomatis dan bersifat immutable sehingga organisasi tidak lagi membuang kapasitas untuk melakukan validasi manual, koreksi format, atau rekonsiliasi silang. Teori ini sangat relevan dengan kondisi PT WKB, yang kehilangan banyak kapasitas pemrosesan informasi hanya untuk menyesuaikan struktur data antar divisi. Kehilangan kapasitas tersebut membuat PT WKB tidak mampu menangani dinamika data yang muncul dari proyek multi-batch, sehingga evaluasi batch menjadi lambat, tidak akurat, dan tidak sinkron.

Penelitian Talidobel dkk. (2024) menambahkan perspektif operasional bahwa ketidakterpaduan standar data antar unit meningkatkan kebutuhan organisasi untuk memproses informasi secara berulang-ulang, karena informasi yang diterima oleh satu unit harus diuji kembali sebelum dipakai. Dalam kasus PT WKB, Divisi Keuangan harus melakukan rekonstruksi ulang pencatatan Divisi Produk agar sesuai dengan format biaya standar perusahaan. Proses rekonstruksi ini merupakan bentuk *redundant information processing* yang menunjukkan bahwa organisasi sedang bekerja melampaui kapasitas pemrosesan informasinya. Kondisi ini menyebabkan *delay*, *error propagation*, dan hilangnya *information fidelity* antar tahap proses batch.

Secara keseluruhan, penerapan Information Processing Theory pada kasus PT WKB menunjukkan bahwa kegagalan kolaborasi dan mismatch biaya bukan disebabkan oleh kesalahan individu, tetapi karena organisasi tidak mampu menyediakan kapasitas pemrosesan informasi yang memadai untuk menangani ketidakpastian dan interdependensi tinggi pada proyek multi-batch. Kegagalan ini

bersifat struktural, bukan personal. Dengan demikian, peningkatan kapasitas pemrosesan informasi melalui integrasi sistem, standardisasi data, dan otomasi verifikasi sebagaimana diakomodasi pada *batch* ketiga merupakan langkah yang sepenuhnya kompatibel dengan rekomendasi Galbraith dan literatur kontemporer yang menekankan pentingnya *information alignment* dalam organisasi modern.

#### **2.1.1.2 Coordination Theory**

*Coordination Theory* yang diperkenalkan oleh Malone dan Crowston (1994) menjelaskan bahwa organisasi hanya dapat mencapai kinerja optimal apabila mampu mengelola ketergantungan antar aktivitas secara efektif. Teori ini memandang koordinasi bukan sekadar komunikasi, tetapi sebagai seperangkat mekanisme struktural yang mengatur bagaimana tugas, informasi, dan sumber daya saling terkait dalam suatu sistem kerja. Dalam konteks operasional perusahaan modern, terutama organisasi dengan pemrosesan informasi intensif seperti PT Widya Kreasi Bangsa, koordinasi menjadi penentu utama akurasi data, kelancaran proses anggaran, serta keandalan evaluasi biaya.

PT WKB beroperasi dalam struktur proses yang memiliki tingkat interdependensi sangat tinggi antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk. Mulai dari penentuan budget, pencatatan realisasi, penyusunan COGS, hingga evaluasi *batch*, seluruh aktivitas tersebut saling bergantung secara kronologis dan substantif. Ketika satu divisi terlambat memperbarui data, menggunakan format berbeda, atau gagal menyinkronkan dokumen, maka seluruh rangkaian proses mengalami gangguan. Ketergantungan yang kuat ini membuat standar data yang tidak seragam menjadi sumber gesekan sistemik yang memicu mismatch biaya, distorsi informasi, dan hilangnya akurasi dalam rekonsiliasi biaya.

Dalam *batch* kedua PT WKB, *Coordination Theory* menjelaskan secara tepat akar persoalan yang muncul. Kedua divisi tidak berbagi struktur data yang sama, tidak memiliki mekanisme validasi terpadu, dan tidak memanfaatkan satu sumber data bersama. Setiap divisi bekerja menggunakan tabel, asumsi, dan logika perhitungan yang berbeda, sehingga alur koordinasi berubah menjadi

proses koreksi bolak-balik yang memakan waktu. Keadaan ini menciptakan apa yang disebut Malone dan Crowston sebagai *coordination breakdown*, yaitu kondisi ketika dependensi antar tugas gagal dikelola sehingga proses menghasilkan keterlambatan, ketidaktepatan, dan konflik interpretasi. Dalam kasus PT WKB, *breakdown* tersebut tampak pada keterlambatan rekonsiliasi biaya, ketidaksesuaian COGS, dan penyusunan laporan batch yang tidak dapat dijadikan dasar evaluasi yang andal.

Temuan ini selaras dengan penelitian Talidobel dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa organisasi yang tidak memiliki prosedur standar, tidak menyelaraskan format data antar unit, dan tidak menggunakan alur informasi terpadu mengalami kendala koordinasi yang berat. Talidobel dkk, (2024) menyatakan bahwa “ketidaksesuaian standar prosedur dan dokumentasi antar divisi menimbulkan celah koordinasi yang memicu inkonsistensi pencatatan dan keterlambatan proses validasi.” Kondisi tersebut sangat identik dengan yang terjadi di PT WKB pada batch kedua, ketika pencatatan biaya antara Divisi Produk dan Divisi Keuangan tidak pernah berada dalam satu acuan metodologis yang sama.

Penelitian Mursita (2024) juga menegaskan bahwa koordinasi lintas departemen gagal ketika organisasi tidak menyediakan standar kerja yang seragam serta tidak menyiapkan mekanisme integrasi informasi. Mursita menunjukkan bahwa ketidakterpaduan data tidak hanya menghambat alur kerja, tetapi mengakibatkan konflik interpretasi informasi dan mempersulit pengguna dalam melakukan verifikasi. Perspektif ini sangat relevan dengan kondisi PT WKB, di mana perbedaan format anggaran dan realisasi mengakibatkan ketidaksesuaian data yang signifikan, dan pada akhirnya melemahkan fungsi koordinatif antar divisi.

Koordinasi tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, tetapi juga oleh infrastruktur teknologi yang menopang pertukaran informasi. Xu (2024) dalam jurnal mengenai efektivitas Sistem Informasi Akuntansi menegaskan bahwa

koordinasi antar divisi sangat bergantung pada kemampuan sistem menyediakan integrasi data secara *real time*. Tanpa sistem yang terhubung, koordinasi berada dalam posisi rentan karena setiap unit bekerja berdasarkan asumsi masing-masing. Hal ini terjadi pada PT WKB, di mana pencatatan manual dan dokumen terpisah mendorong munculnya perbedaan persepsi dan interpretasi. Xu menuliskan bahwa “ketika sistem tidak saling terhubung, koordinasi berubah dari proses struktural menjadi aktivitas interpersonal yang rentan terhadap kesalahan.” Pernyataan tersebut menggambarkan situasi *batch* kedua dengan sangat presisi. Penelitian dalam *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis* Asmoro, dkk (2024) juga menegaskan bahwa efektivitas pengolahan informasi dalam organisasi sangat bergantung pada struktur sistem yang mampu menyediakan data yang akurat dan tepat waktu. Studi tersebut menemukan bahwa SPM dan *Key Performance Indicators* (KPI) tidak dapat berfungsi optimal ketika organisasi memiliki alur informasi yang terputus atau tidak seragam. Dalam konteks PT WKB, hal ini berarti bahwa ketidakselarasan format data dan tidak adanya integrasi *real-time* tidak hanya menciptakan *information overload*, tetapi juga melemahkan fungsi evaluatif dari KPI dan SPM. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa peningkatan kapasitas pemrosesan informasi melalui integrasi sistem merupakan syarat mutlak untuk mengatasi kompleksitas proyek multi-batch.

Perspektif tambahan berasal dari literatur *blockchain accounting*, menawarkan prinsip *single source of truth*, yaitu kondisi ketika seluruh unit dalam organisasi bekerja menggunakan data yang sama, tervalidasi otomatis, dan memiliki jejak digital lengkap. Dalam kacamata *Coordination Theory*, konsep ini memperkuat mekanisme koordinasi karena dependensi antar tugas dapat dikelola melalui infrastruktur informasi yang seragam. Ledger terdistribusi mencegah terjadinya *mismatch* data yang disebabkan oleh penggunaan versi dokumen berbeda, sebagaimana terjadi pada batch kedua PT WKB. Walaupun PT WKB tidak menggunakan *blockchain*, prinsipnya tetap relevan: efektivitas koordinasi hanya mungkin tercapai jika organisasi menggunakan satu struktur data terpadu

yang dapat diakses dan diverifikasi bersama.

Penelitian lain dalam Sari dkk. (2024), menyoroti bagaimana kegagalan koordinasi sering kali muncul ketika SOP tidak terdokumentasi atau tidak dijalankan secara konsisten. ini juga menjelaskan bahwa koordinasi yang lemah menghasilkan redundansi pekerjaan, inkonsistensi penginputan biaya, dan lambatnya proses verifikasi. Dalam konteks PT WKB, hal ini tercermin dalam tidak adanya SOP standar mengenai format anggaran, alur otorisasi, dan mekanisme pelaporan *batch*. Tanpa prosedur yang memaksa keteraturan, koordinasi menjadi tergantung pada preferensi personal karyawan, sehingga tidak dapat dipertahankan secara jangka panjang.

Dari seluruh perspektif tersebut, *Coordination Theory* memberikan penjelasan komprehensif bahwa permasalahan koordinasi pada PT WKB bukanlah disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau ketidaktepatan individu, tetapi merupakan hasil dari sistem kerja yang tidak menyediakan struktur koordinatif yang kuat. Ketidakteraturan format data, tidak adanya sistem terintegrasi, alur otorisasi yang tidak konsisten, pencatatan manual yang terpisah, serta tidak adanya mekanisme verifikasi otomatis menciptakan sebuah lingkungan kerja di mana dependensi antar divisi tidak pernah dikelola secara benar. Akibatnya, setiap proses yang seharusnya berjalan linier berubah menjadi proses yang bersifat repetitif, korektif, dan penuh potensi miskomunikasi.

Dengan demikian, *Coordination Theory* tidak hanya relevan, tetapi sangat tepat untuk menjelaskan akar persoalan kolaborasi PT WKB. Teori ini menegaskan bahwa untuk memperbaiki koordinasi, organisasi harus membangun struktur yang mendorong keseragaman standar, menyediakan mekanisme integrasi informasi yang solid, dan memastikan bahwa setiap unit bekerja berdasarkan logika proses dan struktur data yang sama. Penerapan sistem baru pada batch ketiga merupakan langkah menuju penguatan koordinasi, tetapi keberhasilannya bergantung pada sejauh mana PT WKB mampu menghapuskan perbedaan format, membangun alur kerja terpadu, dan menciptakan satu sumber data yang dapat

digunakan seluruh divisi secara konsisten.

### **2.1.1.3 *Task Interdependence***

*Task Interdependence* atau ketergantungan tugas merupakan konsep fundamental dalam teori organisasi dan kolaborasi lintas fungsi, yang menggambarkan sejauh mana suatu aktivitas dalam organisasi memerlukan output dari aktivitas lain agar dapat berjalan secara efektif. Dalam struktur kerja modern, semakin tinggi interdependensi antar tugas, semakin besar kebutuhan untuk memiliki mekanisme koordinasi, integrasi informasi, dan keseragaman standar kerja. Konsep ini menjadi sangat penting untuk memahami akar persoalan kolaborasi di PT Widya Kreasi Bangsa.

Secara konseptual, *Task Interdependence* memiliki empat bentuk utama, yaitu *pooled*, *sequential*, *reciprocal*, dan *team interdependence*. Struktur organisasi PT WKB berada pada kategori *reciprocal* dan *team interdependence*, yang berarti setiap aktivitas yang dilakukan oleh satu divisi memiliki konsekuensi langsung terhadap aktivitas divisi lain. Divisi Produk membutuhkan acuan biaya dari Keuangan untuk melakukan perencanaan batch, sementara Divisi Keuangan membutuhkan realisasi teknis dari Produk untuk melakukan rekonsiliasi dan evaluasi biaya. Ketika salah satu divisi terlambat atau tidak menyediakan data dalam format yang selaras, seluruh rangkaian proses menjadi terhambat.

Literatur penelitian terdahulu Yadiati dkk, (2024) menegaskan bahwa tingginya interdependensi antar proses membutuhkan sistem yang memiliki standarisasi data, alur otorisasi yang konsisten, serta format dokumen yang seragam. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa "ketidakterpaduan standar data dan ketidaksinkronan pencatatan antar-unit akan selalu menghasilkan delay koordinatif dan *error* dalam agregasi informasi ketika tingkat interdependensi tugas sangat tinggi". Pernyataan ini sangat sesuai dengan kondisi PT WKB di

batch kedua yang mengalami mismatch COGS, keterlambatan laporan batch, serta perbedaan data antar divisi.

Dalam perspektif digital *accounting*, Han (2021) dan Grigg (2005) menegaskan bahwa teknologi seperti *blockchain* dan *real-time accounting* mampu mengurangi friksi interdependensi karena data diperbarui dan divalidasi secara simultan di seluruh unit. Sementara itu, *Data Governance Framework* menjelaskan bahwa interdependensi tinggi akan selalu menghasilkan konflik jika organisasi tidak memiliki standar metadata yang konsisten. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *task interdependence*, semakin penting keberadaan mekanisme integrasi yang bersifat struktural, bukan interpersonal.

Pada kasus PT WKB, tingkat interdependensi tugas sangat tinggi karena seluruh alur batch mulai dari perencanaan, *budgeting*, realisasi biaya, hingga evaluasi akhir membutuhkan pertukaran informasi yang presisi antar divisi. Namun, sistem yang digunakan sebelumnya tidak menyediakan struktur integrasi yang memadai. Format data berbeda, alur otorisasi manual, penyimpanan dokumen terpisah, dan tidak adanya struktur data bersama menyebabkan ketergantungan tersebut berubah menjadi bottleneck sistemik. Divisi Produk tidak dapat menyelesaikan laporan tanpa data dari Keuangan, dan sebaliknya Keuangan tidak dapat melakukan rekonsiliasi tanpa laporan aktual dari Produk. Ketidakterpaduan ini menghasilkan akumulasi keterlambatan yang berdampak langsung pada kualitas laporan batch.

Intervensi pada batch ketiga berupa digitalisasi sistem dapat dipahami sebagai upaya untuk mengelola interdependensi ini melalui integrasi *platform*, standarisasi format, dan penciptaan *single source of truth*. Namun, keberhasilannya bergantung pada konsistensi implementasi dan keselarasan perilaku pengguna dalam mematuhi standar baru. Literature Business Process *Reengineering* dan Master Data Management menegaskan bahwa organisasi dengan interdependensi tinggi harus didukung oleh proses yang terintegrasi, struktur data tunggal, dan mekanisme validasi otomatis agar kinerja dapat

meningkat secara sistemik. Dengan demikian, pemahaman task interdependence memberikan kerangka teoritis yang kuat untuk mendiagnosis akar persoalan PT WKB dan menginterpretasikan relevansi perbaikan sistem yang dilakukan pada batch ketiga. Studi dalam *Accounting Student Research Journal* (2025) menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat ketergantungan antar proses, semakin besar kebutuhan organisasi untuk membangun mekanisme pengendalian yang berbasis integrasi informasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa SPM hanya dapat memberikan kontrol yang efektif apabila setiap unit memiliki akses terhadap data yang sama dan mengikuti struktur pelaporan yang seragam. Ketika interdependensi tinggi tetapi struktur data tidak konsisten, evaluasi kinerja antar unit akan menjadi bias dan rentan terhadap kesalahan. Kondisi ini sangat mencerminkan situasi PT WKB, di mana tingginya ketergantungan antar tahapan proses batch tidak diimbangi oleh standar data yang terpadu, sehingga memicu terjadinya mismatch biaya dan ketidakakuratan evaluasi.

#### **2.1.1.4 Standardisasi Data**

Standardisasi data merupakan elemen fundamental dalam kolaborasi lintas divisi karena menentukan konsistensi, keterbandingan, dan keandalan informasi yang digunakan antar-unit organisasi. Literatur akuntansi menegaskan bahwa kualitas informasi tidak hanya ditentukan oleh ketepatan pencatatan, tetapi juga oleh keseragaman struktur data yang digunakan berbagai fungsi dalam proses pengendalian manajemen. Otto dalam *Data Governance Framework* menjelaskan bahwa ketidakterpaduan format, metadata, dan definisi elemen data menjadi sumber utama terjadinya data inconsistency yang kemudian memunculkan *mismatch* biaya, bias pelaporan, dan kesulitan rekonsiliasi. Dalam konteks PT Widya Kreasi Bangsa, perbedaan format anggaran dan realisasi yang digunakan oleh Divisi Keuangan dan Divisi Produk pada *batch* kedua merupakan contoh utama kegagalan standardisasi data, karena kedua divisi bekerja dengan definisi biaya, struktur tabel, dan atribut data yang tidak identik.

Fenomena tersebut sejalan dengan temuan jurnal *Evaluation of the*

*Implementation of Accounting Information System for Sales, Cash Receiving, and Payroll on an Internal Control System* (2024), yang menegaskan bahwa ketiadaan standar format data menyebabkan SIA tidak mampu menghasilkan laporan yang konsisten, sehingga pengendalian internal menjadi lemah dan proses audit menjadi sulit dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mengelola standarisasi data akan mengalami duplikasi pencatatan, konflik informasi antar-unit, dan tingginya tingkat koreksi manual. Kondisi ini sangat relevan dengan PT WKB, karena *batch* kedua menunjukkan kebutuhan rekonsiliasi manual yang besar akibat ketidaksesuaian format dokumen.

Talidobel dkk. (2024) turut menegaskan bahwa disharmoni antar unit kerja sering kali berakar pada ketidaksesuaian standar administratif dan ketidakteraturan dokumentasi, bukan pada kualitas komunikasi interpersonal. Ketika setiap unit mengembangkan formatnya sendiri, proses sinkronisasi menjadi lambat, perbedaan interpretasi meningkat, dan kolaborasi berubah dari aktivitas koordinatif menjadi aktivitas korektif. Dalam wilayah manajerial, hal ini menciptakan circle of inefficiency di mana divisi hanya bisa mengoreksi data yang salah tetapi tidak dapat memperbaiki akar penyebabnya.

Perspektif literatur blockchain accounting memperluas pemahaman ini dengan menekankan bahwa struktur data yang tidak standar merupakan hambatan terbesar bagi penerapan mekanisme ledger terdistribusi. Ledger hanya dapat bekerja bila seluruh entitas dalam jaringan menggunakan definisi data, format transaksi, dan parameter pencatatan yang sama. Han dkk. (2021) dan Grigg (2005) menunjukkan bahwa triple-entry accounting hanya dapat memastikan validitas transaksi jika struktur data benar-benar seragam. Dengan demikian, penerapan sistem terintegrasi pada PT WKB pada batch ketiga merupakan langkah penting, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan menstandarisasi data, melakukan metadata alignment, dan menerapkan definisi biaya yang konsisten di seluruh divisi.

Standardisasi data memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas

koordinasi, kapasitas pemrosesan informasi, dan kelancaran kolaborasi lintas divisi. Ketika data tidak distandarkan, beban kognitif pengguna meningkat, risiko error bertambah, dan interpretasi antarunit menjadi tidak simetris. Akibatnya, waktu organisasi lebih banyak dihabiskan untuk memperdebatkan kebenaran data dibandingkan menganalisis makna manajerialnya. Data yang tidak standar bukan hanya masalah teknis, melainkan hambatan epistemik yang menghalangi organisasi untuk melihat realitas operasional secara komprehensif. Dalam konteks PT WKB, hal ini tercermin pada perbedaan angka COGS antar-divisi, keterlambatan evaluasi batch, serta ketidakpastian biaya yang mengganggu perencanaan batch selanjutnya.

Dengan demikian, standarisasi data merupakan syarat struktural bagi tercapainya koordinasi lintas divisi yang efektif. Tanpa itu, sistem informasi tidak dapat berfungsi sebagai mekanisme integrasi, dan kolaborasi akan gagal karena setiap divisi beroperasi menggunakan logika informasionalnya sendiri. Penerapan sistem pada batch ketiga tidak hanya harus memperbaiki alur pencatatan, tetapi juga membangun fondasi standarisasi data yang memastikan keseragaman definisi, format, dan struktur informasi di seluruh proses bisnis organisasi. Temuan dalam *Accounting Student Research Journal* (2025) semakin memperkuat urgensi standarisasi data dengan menegaskan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) hanya dapat berfungsi efektif ketika organisasi memiliki struktur data yang seragam lintas divisi. Tanpa standarisasi, SPM kehilangan kemampuan untuk melakukan pengukuran kinerja secara objektif, karena setiap unit menghasilkan data dengan struktur berbeda. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa perbedaan format anggaran dan realisasi merupakan salah satu penyebab utama munculnya bias evaluasi kinerja. Hal ini selaras dengan kondisi PT WKB pada batch kedua, di mana ketidaksamaan format data menghambat kemampuan manajemen dalam memvalidasi informasi biaya secara akurat dan tepat waktu.

### **2.1.1.5 Interoperabilitas Informasi**

Interoperabilitas informasi merupakan kemampuan sistem, proses, dan divisi dalam organisasi untuk bertukar data secara lancar, konsisten, dan dapat diinterpretasikan secara identik oleh semua pihak yang terlibat. Konsep ini menjadi pilar utama dalam kolaborasi lintas divisi karena menentukan sejauh mana informasi dapat mengalir tanpa hambatan teknis maupun konseptual. Literatur sistem informasi modern menegaskan bahwa interoperabilitas bukan hanya perkara integrasi teknis antar-aplikasi, tetapi melibatkan keseragaman struktur data, keselarasan prosedur kerja, dan pemahaman bersama atas makna data yang dibagikan. Ketika interoperabilitas tidak terwujud, setiap unit organisasi beroperasi dalam silo data sehingga pengambilan keputusan menjadi terfragmentasi dan tidak sinkron.

Dalam konteks PT Widya Kreasi Bangsa, kegagalan interoperabilitas terlihat jelas pada batch kedua, di mana Divisi Keuangan dan Divisi Produk menggunakan sistem pencatatan berbeda, format data tidak seragam, dan penyimpanan dokumen tidak terhubung. Akibatnya, sinkronisasi data dilakukan secara manual, evaluasi biaya menjadi lambat, dan angka COGS tidak pernah benar-benar konsisten. Temuan ini konsisten dengan jurnal Sari dkk. (2024), yang menunjukkan bahwa sistem yang tidak interoperable menyebabkan organisasi mengalami keterlambatan pencatatan, ketidaksamaan laporan antar unit, serta meningkatnya risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa interoperabilitas menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa informasi yang dihasilkan sistem dapat digunakan secara efektif oleh seluruh unit organisasi.

Jurnal Evaluasi Implementasi AIS (2024) menambahkan bahwa kurangnya interoperabilitas dalam sistem akuntansi menyebabkan lemahnya pengendalian internal karena proses verifikasi tidak dapat dilakukan secara otomatis dan perbandingan data antar unit membutuhkan kerja manual yang rentan error. Dalam kasus PT WKB, ketergantungan pada rekonsiliasi manual

menciptakan *information bottleneck* yang memperlambat seluruh proses pengendalian biaya. Hal ini memperlihatkan bahwa interoperabilitas merupakan syarat bagi efektivitas fungsi kontrol manajemen, bukan sekadar fitur teknis dalam sistem.

Literatur *blockchain accounting* memberikan dimensi baru dalam pemahaman interoperabilitas dengan menjelaskan bahwa sistem terdistribusi membutuhkan keseragaman struktur data agar node-node dalam jaringan dapat memvalidasi transaksi satu sama lain. Tanpa interoperabilitas, ledger tidak dapat mencapai konsensus. Konsep *single source of truth* dalam blockchain menegaskan bahwa interoperabilitas bukan hanya tentang pertukaran data, tetapi tentang penyamaan persepsi terhadap kebenaran data. Dalam konteks PT WKB, kegagalan batch kedua menunjukkan bahwa kedua divisi tidak berbagi persepsi yang sama tentang data biaya, sehingga setiap evaluasi menghasilkan tafsir yang berbeda.

Mursita (2024) mengonfirmasi bahwa rendahnya interoperabilitas sering kali dipengaruhi oleh keterbatasan kompetensi SDM dalam memahami struktur informasi dan mekanisme sistem. Ketika pengguna tidak memahami cara kerja sistem ataupun tujuan standarisasi data, interoperabilitas tidak akan tercapai meskipun sistem telah tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa interoperabilitas merupakan hubungan antara aspek teknologi, prosedur, dan manusia, selaras dengan kerangka *sociotechnical systems*. Talidobel dkk. (2024) menekankan bahwa ketidakselarasan prosedur antarunit menghasilkan perbedaan definisi operasional yang menghambat pertukaran informasi. Dalam konteks PT WKB, Divisi Produk dan Keuangan tidak memiliki definisi biaya yang sama sehingga data yang dipertukarkan tidak pernah dapat diinterpretasikan secara identik. Situasi ini menggagalkan esensi interoperabilitas sebagai penyamaan makna data di seluruh divisi.

Interoperabilitas informasi memiliki implikasi langsung terhadap kecepatan evaluasi, akurasi laporan, efektivitas pengendalian biaya, dan efisiensi

pengambilan keputusan strategis. Tanpa interoperabilitas, organisasi akan terus mengalami konflik interpretasi, serta rendahnya kemampuan respons terhadap dinamika operasional. Dalam organisasi proyek multi-batch seperti PT WKB, interoperabilitas tidak hanya penting, tetapi merupakan struktur dasar yang menentukan apakah sistem informasi dapat berfungsi sebagai mekanisme integrasi manajerial.

Dengan demikian, interoperabilitas informasi harus dipandang sebagai fondasi bagi tercapainya integrasi sistem, kolaborasi lintas divisi, dan kualitas informasi yang tinggi. Penerapan sistem digital pada batch ketiga harus tidak hanya menyediakan media pertukaran data, tetapi juga memastikan bahwa seluruh unit organisasi berbagi struktur, makna, dan logika yang sama terhadap informasi yang mereka gunakan. Tanpa interoperabilitas, upaya digitalisasi hanya akan menciptakan sistem baru yang tetap terfragmentasi, bukan solusi menyeluruh bagi masalah koordinasi dan pengendalian biaya. Penelitian dalam *E-Logis* (2024) memberikan bukti empiris bahwa interoperabilitas informasi merupakan determinan utama keberhasilan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen. Studi tersebut menunjukkan bahwa ketika sistem tidak mampu saling berkomunikasi secara seamless, organisasi akan mengalami duplikasi data, ketidaktepatan laporan, dan meningkatnya costs of coordination antar-unit. Dalam kasus Shingwing Indonesia, interoperabilitas yang lemah menyebabkan proses rekonsiliasi harus dilakukan manual dan menghambat proses evaluasi internal. Kondisi ini sepenuhnya paralel dengan yang terjadi pada PT WKB sebelum batch ketiga, ketika Divisi Keuangan dan Divisi Produk tidak berbagi platform dan struktur informasi yang sama sehingga interoperabilitas tidak pernah tercapai.

#### **2.1.1.6 *Single Source of Truth***

Konsep *Single Source of Truth* (SSOT) merupakan prinsip fundamental dalam desain sistem informasi modern yang menekankan bahwa seluruh unit organisasi harus mengakses dan bekerja berdasarkan satu sumber data yang seragam, konsisten, tervalidasi, dan dapat ditelusuri. Literatur akuntansi dan

sistem informasi kontemporer memandang SSOT sebagai fondasi yang memastikan integritas informasi, mengurangi potensi perbedaan interpretasi, dan meningkatkan keandalan proses pengambilan keputusan. Dalam konteks manajemen biaya, keberadaan SSOT sangat krusial karena setiap kesalahan kecil dalam pencatatan, perbedaan format, atau ketidakterpaduan dokumen dapat menghasilkan deviasi signifikan dalam perhitungan COGS, rekonsiliasi, serta evaluasi kinerja.

Pada PT Widya Kreasi Bangsa, absennya SSOT sangat terlihat pada proses batch kedua, di mana Divisi Keuangan dan Divisi Produk menyimpan, mengolah, dan memperbarui data biaya pada platform yang berbeda, menggunakan format yang berbeda, dan tanpa mekanisme penyalarsan otomatis. Alhasil, setiap divisi secara praktis mengoperasikan *version of truth* masing-masing. Kondisi ini menciptakan tidak hanya mismatch biaya, tetapi juga *fragmented reality* dalam pemahaman biaya proyek. Ketika dua divisi bekerja dengan realitas data yang berbeda, organisasi tidak sekadar menghadapi ketidaktepatan biaya, tetapi kehilangan kemampuan untuk membentuk gambaran komprehensif mengenai posisi keuangan proyek. Hal ini sejalan dengan temuan Xu (2024), yang menegaskan bahwa organisasi tanpa repositori data tunggal akan selalu menghadapi konflik informasi akibat rendahnya integrasi sistem dan minimnya mekanisme penyamaan persepsi antar-unit.

Perspektif *blockchain accounting* memberikan kontribusi teoritis yang sangat penting terhadap konsep SSOT. Dalam jurnal *Blockchain-Based Accounting Systems*, Han dkk. (2021) menegaskan bahwa ledger terdistribusi menciptakan bentuk SSOT yang bersifat imutabel, tervalidasi otomatis, dan dapat dilacak hingga tingkat transaksi mikro. Mereka menyatakan bahwa “ledger konsolidatif yang bersifat *immutable* menghilangkan peluang manipulasi internal dan konflik interpretatif antar-unit karena seluruh pihak bekerja dalam struktur data yang sama, berbasis konsensus”. Konsep ini sepenuhnya paralel dengan kebutuhan PT WKB, di mana penyebab utama terjadinya mismatch pada batch kedua adalah tidak adanya mekanisme konsolidasi data otomatis yang

memastikan setiap angka biaya memiliki rujukan tunggal.

Temuan serupa juga muncul pada jurnal *Evaluation of the Implementation of Accounting Information System for Sales, Cash Receipt and Payroll* (2024), yang menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem yang terfragmentasi memiliki tingkat kesalahan pencatatan lebih tinggi, potensi koreksi ulang lebih besar, dan waktu rekonsiliasi lebih panjang dibanding organisasi yang mengoperasikan satu sistem sumber data terintegrasi. Penelitian tersebut menekankan bahwa “keberadaan sumber data tunggal secara signifikan menurunkan risiko perbedaan pencatatan antar-unit, karena seluruh proses menggunakan standar data yang identik”. Prinsip ini kembali mempertegas pentingnya SSOT dalam menjaga kesinambungan informasi lintas proses dan unit.

Dalam konteks PT WKB, absennya SSOT juga menciptakan *auditability gap*, yaitu kondisi di mana data sulit ditelusuri kembali ke sumber aslinya. Hal ini konsisten dengan temuan pada jurnal Sari dkk. (2024) yang menyebut bahwa fragmentasi format dan lokasi penyimpanan dokumen merupakan penyebab utama lemahnya audit trail dan ketidakandalan sistem dalam mendeteksi penyimpangan. Pada perusahaan yang memproses data anggaran dan realisasi dalam bentuk dokumen terpisah, proses audit harus melalui rekonsiliasi manual yang rawan kesalahan dan memakan waktu. Kondisi ini juga tercermin pada PT WKB sebelum digitalisasi batch ketiga, di mana auditabilitas sistem nyaris tidak dapat dicapai karena dokumen tersebar di berbagai platform dan disusun menggunakan format yang tidak standar.

Dari perspektif organisasi, SSOT berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi epistemik yang memastikan seluruh unit berbagi pemahaman yang sama tentang status proyek. Tanpa SSOT, setiap unit bekerja berdasarkan konstruksi pengetahuan lokal yang berbeda-beda, sehingga organisasi kehilangan *collective cognition* yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan temuan Talidobel dkk. (2024) yang menegaskan bahwa *mismatch* informasi antar-unit sering kali muncul bukan karena kesalahan komunikasi, tetapi karena

masing-masing unit menggunakan struktur data internal yang tidak saling kompatibel. Ketika data tidak dipusatkan, definisi biaya menjadi berbeda antar-unit, dimensi analisis berubah, dan prosedur evaluasi beroperasi di atas logika yang tidak seragam. Dengan kata lain, tanpa SSOT, koordinasi antar-divisi akan selalu bertumpu pada negosiasi informal, klarifikasi manual, dan interpretasi subjektif, bukan pada data objektif yang sudah tervalidasi.

Dari sudut pandang pengendalian internal, SSOT menjadi bagian dari *data governance architecture* yang mengatur bagaimana data dikumpulkan, disimpan, diolah, dan digunakan secara konsisten. COSO menempatkan *information and communication* sebagai salah satu pilar pengendalian internal, dan dalam kerangka ini, SSOT merupakan bentuk ideal dari integrasi informasi yang meminimalkan risiko kesalahan dan meningkatkan efektivitas monitoring. Penelitian Mursita (2024) mengenai literasi anggaran menegaskan bahwa SSOT hanya dapat berfungsi optimal jika pengguna memiliki pemahaman seragam tentang struktur data dan standar operasional, sehingga keberadaan SSOT juga harus diiringi peningkatan kapabilitas SDM.

Secara keseluruhan, SSOT bukan sekadar konsep teknis, tetapi mekanisme strategis yang mengintegrasikan struktur sosial, proses organisasi, dan arsitektur teknologi. Bagi PT WKB, SSOT merupakan prasyarat struktural untuk menciptakan konsistensi antara perencanaan, pencatatan realisasi, dan evaluasi batch. Dengan SSOT, organisasi tidak hanya mengurangi perbedaan data, tetapi juga membangun pondasi koordinasi yang berbasis pada kebenaran tunggal yang objektif dan dapat diverifikasi. Dengan demikian, penerapan sistem baru pada batch ketiga tidak hanya berfungsi sebagai digitalisasi prosedur, tetapi sebagai langkah awal membangun *integrated truth foundation* yang mampu menyatukan persepsi, memperkuat pengendalian internal, dan meningkatkan reliabilitas informasi lintas divisi. Hasil penelitian dalam Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Asmoro, dkk, (2024) memperjelas bahwa keberadaan Single Source of Truth merupakan prasyarat bagi efektivitas KPI dan SPM. Ketika organisasi menggunakan lebih dari satu sumber data, indikator kinerja menjadi tidak

konsisten, evaluasi menjadi bias, dan proses pengambilan keputusan kehilangan dasar obyektifnya. Penelitian tersebut menyatakan bahwa “keandalan sistem pengendalian manajemen hanya dapat dicapai ketika seluruh unit bekerja berdasarkan satu set data yang identik dan tervalidasi.” Temuan ini relevan dengan kondisi PT WKB pada batch kedua, di mana absennya SSOT menyebabkan KPI dan evaluasi biaya tidak pernah sinkron antar-divisi.

### **2.1.2 Pengendalian Internal**

Pengendalian internal merupakan sistem yang dirancang secara terpadu untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa operasi organisasi berjalan efektif, informasi keuangan dihasilkan secara andal, aset organisasi terlindungi, dan kepatuhan terhadap kebijakan serta regulasi dapat dipenuhi. Dalam literatur akuntansi modern, pengendalian internal tidak lagi dipahami sebagai serangkaian prosedur administratif semata, tetapi sebagai arsitektur pengendalian yang menyatukan manusia, teknologi, prosedur, dan struktur organisasi dalam satu kerangka tata kelola informasi. Yadiati dkk. (2024) menegaskan bahwa efektivitas Sistem Informasi Akuntansi (SIA) sangat bergantung pada kekuatan sistem kontrol internal, karena tanpa struktur pengendalian yang memadai, kualitas informasi akan terdegradasi meskipun teknologi telah diterapkan. Pandangan ini selaras dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa kontrol internal merupakan pondasi dari reliabilitas informasi dan konsistensi proses lintas fungsi dalam organisasi. Sejalan dengan itu, Fauzan (2024) menyatakan bahwa pengendalian internal merupakan bagian integral dari sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk memastikan keselarasan antara aktivitas operasional, mekanisme pelaporan, dan tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks PT Widya Kreasi Bangsa (PT WKB), hasil temuan batch kedua menunjukkan adanya kelemahan mendasar pada pengendalian internal, khususnya pada area verifikasi, otorisasi, rekonsiliasi, standardisasi format data, dan integrasi alur informasi. Ketidakteraturan pencatatan anggaran antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk memperlihatkan bahwa fungsi pengendalian tidak

bekerja sebagaimana mestinya. Sebagaimana dinyatakan oleh Sonjaya dkk. (2025), sistem pengendalian internal akan melemah ketika organisasi tidak memiliki SOP yang baku, standar format data yang seragam, dan siklus evaluasi rutin. Kondisi ini tercermin jelas pada PT WKB, di mana dokumen tidak disimpan dalam satu repositori terpadu, proses verifikasi dilakukan secara manual, dan tidak terdapat mekanisme audit trail yang dapat menelusuri perubahan data dari waktu ke waktu. Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun struktur formal pengendalian telah tersedia, mekanisme operasionalnya belum mampu berfungsi sebagai alat kontrol yang efektif.

Temuan dari *Evaluation of the Implementation of an Accounting Information System for Sales, Cash Receiving, and Payroll on an Internal Control System* (Yadiati dkk., 2024) semakin mempertegas kesenjangan tersebut. Jurnal tersebut menyatakan bahwa keberhasilan integrasi sistem dan efektivitas kontrol internal sangat ditentukan oleh kejelasan alur otorisasi, standardisasi dokumen, dan pemisahan fungsi, karena ketiga faktor ini merupakan penyaring utama terhadap kesalahan dan potensi kecurangan. Dalam kasus PT WKB, tidak adanya format anggaran tunggal dan tidak adanya verifikasi otomatis menyebabkan terjadinya mismatch COGS serta keterlambatan rekonsiliasi, yang pada akhirnya memperburuk kualitas laporan biaya proyek. Sistem pengendalian internal yang tidak memiliki kemampuan merekam perubahan data secara otomatis akan menghasilkan bukti yang sulit diverifikasi dan rawan inkonsistensi. Hal ini sangat relevan bagi PT WKB, karena salah satu kelemahan batch kedua adalah ketiadaan audit trail, ketergantungan pada dokumen manual, dan tingginya potensi kesalahan akibat pencatatan yang tidak terstandar. Temuan ini sejalan dengan Handanu dan Rismawati (n.d.) yang menunjukkan bahwa kelemahan sistem pengendalian internal secara langsung berdampak pada penurunan kinerja akibat rendahnya keandalan informasi dan lemahnya mekanisme pengawasan.

Pandangan tersebut selaras dengan konsep *continuous control monitoring* dalam literatur audit digital. Sistem kontrol internal modern tidak lagi dapat bergantung pada pemeriksaan manual, tetapi harus memanfaatkan proses

verifikasi otomatis dan deteksi anomali berbasis data. Ketika sistem tidak menyediakan kemampuan tersebut, seperti pada batch kedua PT WKB, proses evaluasi menjadi reaktif, lambat, dan tidak mampu mendeteksi penyimpangan saat terjadi. Dengan kata lain, pengendalian internal PT WKB pada saat itu berfungsi sebagai *post-event validator* alih-alih *real-time controller*, sehingga kegagalan dalam mencegah mismatch biaya menjadi konsekuensi yang tidak dapat dihindari. Kondisi ini menegaskan bahwa lemahnya pengendalian internal tidak hanya berdampak pada akurasi data, tetapi juga pada ketepatan waktu pengambilan keputusan manajerial.

Dimensi manusia atau kapabilitas SDM juga menjadi faktor penting dalam kerangka pengendalian internal. Mursita (2024) menegaskan bahwa rendahnya literasi anggaran, kelalaian prosedur, dan kurangnya pemahaman pengguna terhadap sistem merupakan penyebab utama gagalnya pengendalian internal meskipun prosedur formal telah tersedia. Temuan ini sangat relevan dengan kondisi PT WKB, di mana pengguna sering mengeksekusi pencatatan anggaran secara manual, mengisi format dokumen berdasarkan kebiasaan masing-masing divisi, dan tidak memiliki persepsi yang sama terhadap standar biaya. Perspektif *sociotechnical systems* menekankan bahwa pengendalian internal hanya akan efektif bila terdapat keselarasan antara teknologi, prosedur, dan kompetensi manusia; ketidakterpaduan salah satu elemen dapat meruntuhkan keseluruhan mekanisme kontrol.

Dari sudut pandang institusional, pengendalian internal dipandang sebagai *governance enforcer* yang memastikan bahwa setiap aktivitas pencatatan, pelaporan, dan perubahan data mengikuti standar yang telah ditetapkan organisasi. Literatur *digital auditing* menekankan bahwa sistem yang tidak memiliki audit trail, tidak menyediakan metadata perubahan, atau tidak memiliki struktur data yang konsisten akan menghasilkan data yang tidak dapat dipertanggungjawabkan (*non-auditable data*). PT WKB mengalami kondisi tersebut pada batch kedua, karena dokumen disimpan secara terpisah antar divisi, perubahan data tidak terdokumentasi, dan format laporan biaya berbeda antara satu unit dengan unit

lainnya. Hal ini tidak hanya melemahkan kemampuan organisasi untuk menilai akurasi biaya, tetapi juga menghambat proses pengawasan internal serta evaluasi batch berikutnya.

Kelemahan ini menjadi semakin signifikan ketika dilihat melalui kerangka *COSO Internal Control Framework* yang terdiri dari lima komponen, yaitu *control environment*, *risk assessment*, *control activities*, *information and communication*, dan *monitoring*. Analisis menunjukkan bahwa kelemahan PT WKB pada batch kedua mencakup tiga area utama: pertama, *control activities* yang tidak berjalan akibat absennya standardisasi format; kedua, *information and communication* yang terfragmentasi sehingga informasi tidak mengalir melalui jalur terintegrasi; dan ketiga, *monitoring* yang tidak berjalan karena tidak adanya audit trail digital. Dengan demikian, meskipun PT WKB telah memiliki struktur SIA, sistem tersebut belum mampu memenuhi prinsip-prinsip fundamental yang ditetapkan oleh COSO. Temuan ini sejalan dengan Novandita dkk. (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh kejelasan pusat pertanggungjawaban, mekanisme evaluasi kinerja, serta dukungan sistem informasi yang mampu menyediakan data yang transparan dan dapat diaudit.

Secara keseluruhan, pengendalian internal dalam konteks PT WKB harus dipahami sebagai sistem yang mencakup dimensi teknologi, prosedur, dan kapabilitas manusia. Pengendalian tidak dapat bekerja hanya dengan mengandalkan dokumen tertulis atau kebijakan formal; yang diperlukan adalah tata kelola data yang standar, sistem yang mampu memaksa verifikasi otomatis, alur informasi yang saling terhubung, serta kompetensi pengguna dalam menjalankan prosedur. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa organisasi yang gagal membangun hubungan simultan antara ketiga dimensi tersebut akan menghasilkan data yang tidak konsisten, proses yang tidak dapat diaudit, serta keputusan manajerial yang tidak berdasarkan informasi yang akurat. Dalam konteks PT WKB, penguatan sistem pada batch ketiga merupakan langkah penting menuju pengendalian internal yang lebih modern, namun efektivitasnya

tetap bergantung pada bagaimana organisasi menerapkan standarisasi format, digitalisasi dokumen, pemanfaatan sistem secara konsisten, dan peningkatan kapabilitas pengguna sebagai bagian dari mekanisme pengendalian yang berkelanjutan.

#### **2.1.2.1 *COSO Internal Control Framework***

Kerangka COSO Internal Control Framework merupakan model pengendalian internal yang paling banyak digunakan dalam literatur akuntansi, audit, dan tata kelola organisasi. COSO memandang pengendalian internal sebagai suatu sistem terintegrasi yang bertujuan memberikan keyakinan memadai bahwa operasi berjalan efektif, laporan keuangan andal, serta kepatuhan terhadap regulasi dapat dipertahankan secara konsisten. Perspektif COSO sangat relevan dalam menilai persoalan pengendalian internal di PT Widya Kreasi Bangsa karena kerangka ini memungkinkan organisasi mendiagnosis sumber kelemahan kontrol secara terstruktur, mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas kontrol, informasi dan komunikasi, hingga mekanisme pemantauan.

Komponen pertama yaitu control environment menekankan pentingnya nilai organisasi, kultur kepatuhan, dan komitmen manajerial terhadap integritas proses. Pada kasus PT WKB, lemahnya konsistensi format anggaran dan dokumen realisasi mencerminkan lingkungan pengendalian yang belum kuat, karena standar dasar mengenai bagaimana informasi harus dicatat dan dipertanggungjawabkan tidak ditetapkan secara baku. Hal ini selaras dengan temuan penelitian Sonjaya dkk. (2025) yang menjelaskan bahwa organisasi dengan lingkungan pengendalian yang lemah cenderung memiliki variasi prosedur antar-unit, terutama jika struktur dokumen dan mekanisme otorisasi tidak ditentukan secara eksplisit. Lingkungan pengendalian yang belum matang menyebabkan setiap divisi membentuk pola kerjanya sendiri, sehingga tidak ada fondasi bersama yang memastikan bahwa seluruh pencatatan mengikuti standar yang seragam.

Komponen kedua yaitu risk assessment menuntut organisasi untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul dari aktivitas operasional dan

informasional. Dalam konteks PT WKB, ketidakterpaduan dokumen antar-divisi jelas merupakan risiko sistemik yang dapat memicu kesalahan pencatatan, keterlambatan rekonsiliasi, interpretasi biaya yang tidak konsisten, dan meningkatnya peluang manipulasi data. Riset Talidobel dkk. (2024) menunjukkan bahwa risiko kolaborasi pada organisasi multi-unit sering kali bersumber dari ketidakseragaman definisi operasional dan ketidakpastian data, bukan semata-mata akibat kurang komunikasi. Apabila risiko seperti ini tidak dinilai dan ditanggapi melalui kebijakan standar, organisasi akan terus berada dalam kondisi rawan terhadap kesalahan maupun penyimpangan.

Komponen ketiga yaitu *control activities* merupakan titik krusial dalam konteks PT WKB. Aktivitas kontrol berfungsi memastikan bahwa kebijakan organisasi benar-benar dijalankan melalui prosedur, otorisasi, pemeriksaan dokumen, dan rekonsiliasi yang konsisten. Pada batch kedua PT WKB, kelemahan pada komponen ini terlihat paling jelas. Tidak adanya standar format anggaran, tidak adanya struktur verifikasi otomatis, serta perbedaan logika pencatatan antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk menunjukkan bahwa aktivitas kontrol tidak berjalan. Hal ini sejalan dengan temuan jurnal Yadiati dkk. (2024) yang menegaskan bahwa ketika aktivitas kontrol tidak didukung sistem terintegrasi dan standar dokumentasi, maka risiko ketidaksesuaian data, kesalahan input, dan duplikasi pencatatan akan meningkat tajam. Aktivitas kontrol yang seharusnya memastikan konsistensi informasi justru gagal berfungsi akibat ketiadaan mekanisme yang memaksa keseragaman.

Komponen keempat yaitu *information and communication* berperan memastikan bahwa seluruh informasi yang relevan dicatat, diproses, dan disampaikan kepada pihak yang membutuhkan dalam format yang seragam dan dapat dipahami. Pada PT WKB, komponen ini mengalami kegagalan fundamental. Divisi Produk dan Keuangan menggunakan format dokumen berbeda, menyimpan data secara terpisah, dan tidak memiliki jalur komunikasi data yang terintegrasi. Hal ini menyebabkan aliran informasi antar-unit menjadi lambat, terputus, dan tidak dapat direkonsiliasi tanpa upaya manual yang

melelahkan. Xu (2024) menegaskan bahwa dalam organisasi yang menangani proses multi-batch, kualitas informasi yang buruk akibat struktur komunikasi yang fragmentaris akan menghasilkan interpretasi biaya yang tidak seragam, menurunkan efektivitas pengendalian biaya, dan memperbesar risiko mismatch biaya. Kegagalan informasi dan komunikasi pada PT WKB bukan hanya persoalan teknis, melainkan kegagalan sistemik karena tidak ada mekanisme yang memastikan setiap divisi berbicara dalam “bahasa data yang sama”.

Komponen kelima yaitu *monitoring activities* menuntut adanya evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas kontrol internal. Monitoring dapat bersifat terus-menerus melalui sistem digital ataupun evaluasi periodik melalui audit internal. Pada PT WKB, monitoring tidak berjalan karena tidak ada audit trail digital yang memungkinkan organisasi melacak perubahan data atau menemukan titik penyimpangan. Tanpa monitoring yang layak, ketidaksesuaian data pada *batch* kedua tidak dapat terdeteksi secara dini sehingga masalah terus menumpuk hingga mempengaruhi evaluasi batch berikutnya.

Melalui kerangka COSO, dapat disimpulkan bahwa persoalan pengendalian internal pada PT WKB melibatkan kegagalan pada tiga komponen utama: control activities, information and communication, serta monitoring. Ketiga komponen ini saling memperkuat kelemahan satu sama lain. Jika informasi tidak distandarisasi, aktivitas kontrol tidak berjalan, dan jika aktivitas kontrol tidak berjalan, monitoring tidak dapat dilakukan secara efektif. Fragmentasi sistem, dokumen yang tidak seragam, proses manual, dan tidak adanya integrasi antar-divisi menunjukkan bahwa PT WKB belum memiliki arsitektur kontrol internal yang memadai untuk mendukung kompleksitas proyek multi-batch. Dengan demikian, COSO menjadi kerangka analitis yang sangat relevan untuk memahami akar persoalan dan menentukan arah perbaikan terhadap sistem pengendalian internal organisasi.

#### **2.1.2.2 *Fraud Triangle***

*Fraud Triangle* yang diperkenalkan oleh Donald Cressey merupakan salah

satu kerangka teoritis paling fundamental dalam menjelaskan penyebab terjadinya fraud dalam organisasi. Teori ini menyatakan bahwa fraud muncul ketika tiga kondisi utama bertemu, yaitu *pressure*, *opportunity*, dan *rationalization*. Dalam konteks sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal, Fraud Triangle digunakan bukan semata-mata untuk mengidentifikasi tindakan kecurangan yang sudah terjadi, tetapi untuk menilai *exposure*, yaitu tingkat peluang terjadinya *fraud* akibat kelemahan struktural dalam sistem. Dengan demikian, teori ini sangat relevan untuk menganalisis kondisi PT WKB pada batch kedua, terutama karena sejumlah kelemahan pengendalian internal, integrasi sistem, dan standardisasi data secara langsung membuka ruang *opportunity* yang signifikan.

Dimensi pertama, *pressure*, merujuk pada tekanan yang dirasakan individu atau unit organisasi untuk memenuhi target tertentu, baik berupa target kinerja, ketepatan laporan, atau tuntutan administrasi. Dalam kasus PT WKB, meskipun tekanan finansial atau target pribadi tidak secara eksplisit terlihat, batch kedua menunjukkan adanya tekanan operasional dan administratif yang tinggi akibat keterlambatan rekonsiliasi, ketidakselarasan data, serta beban koreksi dokumen yang meningkat. Tekanan semacam ini, sebagaimana dijelaskan Sonjaya dkk. (2025), dapat memicu kecenderungan manipulasi data mikro misalnya penyesuaian angka yang tidak didasarkan pada bukti pasti untuk menutupi kesalahan administratif atau mempercepat proses rekonsiliasi. Namun, dalam konteks PT WKB, tekanan ini bukan faktor utama, melainkan hanya memperkuat kerentanan sistem ketika tidak diimbangi dengan mekanisme kontrol yang memadai.

Dimensi kedua, *opportunity*, merupakan aspek yang paling relevan dalam kasus PT WKB. *Opportunity* mengacu pada peluang untuk melakukan penyimpangan akibat lemahnya kontrol, kurangnya pengawasan, atau tidak adanya mekanisme verifikasi otomatis. Pada batch kedua, peluang terjadinya penyimpangan muncul karena format dokumen yang tidak standar, tidak adanya audit trail digital, keterpisahan penyimpanan data antar-divisi, serta absennya prosedur verifikasi yang baku. Kondisi ini selaras dengan situasi PT WKB, di

mana ketidakterpaduan dokumen, absennya audit trail, dan perbedaan struktur data antar divisi menciptakan peluang penyimpangan atau koreksi manual yang tidak terlacak, meskipun tidak ditemukan fraud aktual ini sejalan dengan temuan penelitian Yadiati dkk. (2024), yang menyatakan bahwa sistem manual dan dokumen tidak seragam secara signifikan meningkatkan risiko kesalahan dan manipulasi data tanpa terdeteksi.

Dimensi ketiga, *rationalization*, adalah proses kognitif di mana pelaku membenarkan tindakan penyimpangan yang dilakukan. Dalam organisasi yang prosesnya tidak standar, rasionalisasi sering muncul dalam bentuk pembenaran seperti “ini hanya koreksi kecil”, “sistemnya memang tidak jelas”, atau “yang penting rekonsiliasinya cepat”. Riset Mursita (2024) menunjukkan bahwa ketika literasi prosedural pengguna rendah, rasionalisasi menjadi lebih mudah muncul karena karyawan tidak melihat tindakan tertentu sebagai pelanggaran, melainkan sebagai “penyesuaian administratif”. Dalam kasus PT WKB, beban administratif yang tinggi pada batch kedua, ketidakjelasan format, dan ketidaksinkronan dokumen dapat menciptakan kondisi di mana rasionalisasi ini muncul secara tidak disadari, terutama jika prioritas manajemen lebih menekankan “mengejar deadline evaluasi batch” ketimbang memastikan integritas data.

Ketiga dimensi *Fraud Triangle* tersebut menjadi semakin relevan bila dikaitkan dengan lemahnya komponen pengendalian internal yang telah dijelaskan sebelumnya. COSO menekankan pentingnya *control activities*, *information & communication*, dan *monitoring* untuk mencegah terjadinya fraud, sementara ISA menekankan perlunya bukti audit yang lengkap dan dapat ditelusuri. Ketidakterpaduan alur data pada PT WKB secara langsung mempengaruhi ketiga elemen tersebut, sehingga parameter fraud exposure meningkat secara struktural meskipun tidak ditemukan *fraud* aktual. Dengan demikian, *Fraud Triangle* memberikan dasar teoritis yang kuat untuk memahami bahwa kelemahan pengendalian internal bukan hanya berdampak pada efisiensi atau akurasi data, tetapi juga menciptakan kondisi sistemik yang memungkinkan tindakan penyimpangan terjadi. Penguatan sistem pada batch ketiga, terutama melalui

digitalisasi, standardisasi format, dan integrasi antar-divisi, dapat dipahami sebagai langkah mitigasi langsung terhadap faktor *opportunity* dalam *Fraud Triangle*.

### **2.1.2.3 International Standards on Auditing (ISA)**

*International Standards on Auditing* (ISA) merupakan standar global yang mengatur bagaimana auditor harus mengumpulkan, menilai, dan mengevaluasi bukti audit untuk memastikan kewajaran laporan keuangan dan efektivitas proses pengendalian internal organisasi. ISA menegaskan bahwa bukti audit harus memenuhi tiga karakteristik utama, yaitu kelengkapan (*completeness*), konsistensi (*consistency*), dan ketertelusuran (*traceability*). Ketiga karakteristik ini bukan hanya berlaku pada proses audit formal, tetapi juga menjadi fondasi evaluasi sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal di dalam organisasi, terutama dalam konteks digitalisasi dan integrasi lintas divisi.

ISA menyatakan bahwa sebuah organisasi dikategorikan memiliki bukti audit yang memadai apabila seluruh dokumen, transaksi, dan perubahan data dapat ditelusuri secara kronologis dan konsisten. Dalam konteks PT Widya Kreasi Bangsa, kondisi batch kedua menunjukkan bahwa persyaratan dasar ISA belum terpenuhi. Berdasarkan hasil evaluasi dan temuan empiris pada batch tersebut, dokumen anggaran dan realisasi disimpan secara terpisah antar divisi, format data tidak seragam, dan tidak terdapat mekanisme audit trail yang dapat merekam perubahan data secara otomatis. Situasi ini menyebabkan auditor internal maupun manajemen tidak dapat memastikan apakah suatu angka biaya benar mencerminkan transaksi asli atau sudah mengalami rekonstruksi manual di masing-masing divisi.

Penelitian Yadiati dkk. (2024) menegaskan bahwa bukti audit yang lemah berakar dari ketidakterpaduan sistem, ketergantungan pada proses manual, dan tidak adanya jejak audit digital. Studi tersebut menyimpulkan bahwa organisasi yang tidak memiliki audit trail konsisten cenderung mengalami mismatch data, duplikasi pencatatan, dan kesulitan dalam membuktikan integritas laporan biaya.

Kondisi ini selaras dengan masalah PT WKB pada batch kedua, di mana auditor tidak dapat menelusuri perkembangan biaya secara sistematis karena dokumen tidak memiliki *timestamp*, *version history*, atau rekam jejak perubahan yang dapat digunakan sebagai bukti objektif.

ISA juga menekankan pentingnya *reliability of audit evidence*, yaitu keandalan bukti audit yang diperoleh dari sistem. Bukti yang dihasilkan dari sistem otomatis dianggap lebih dapat dipercaya dibanding bukti manual, karena mengurangi risiko manipulasi manusia, kesalahan pencatatan, dan inkonsistensi data. Dalam konteks PT WKB, kondisi ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem pada batch ketiga bukan hanya kebutuhan operasional, tetapi kebutuhan fundamental untuk memenuhi standar audit internasional.

ISA juga menekankan bahwa dokumentasi audit harus disajikan dalam format yang sistematis, terstruktur, dan mudah diakses. Salah satu persoalan besar pada PT WKB adalah silo informasi, di mana Divisi Keuangan dan Divisi Produk mengelola dokumen dengan format, folder, serta struktur data masing-masing. Ketidakterpaduan ini menyebabkan auditor tidak dapat melakukan *cross-verification* atau *evidence matching* antara dokumen perencanaan anggaran dan realisasi biaya. Jurnal Sari dkk. (2024) mengatakan bahwa ketidaksinkronan struktur dokumentasi antar unit sering menjadi penyebab lemahnya akurasi data serta menurunnya keandalan bukti audit. Studi tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang tidak memiliki *standardized documentation protocol* rentan terhadap error, perbedaan interpretasi, dan degradasi kualitas informasi.

Dalam perspektif ISA, organisasi modern harus menyediakan sistem yang memenuhi prinsip audit *trail sufficiency*, yaitu kemampuan melacak setiap perubahan data dari input hingga output akhir. Hal ini mencakup pencatatan: siapa yang mengubah data, kapan data diubah, apa yang diubah, dan mengapa perubahan dilakukan. Sistem batch kedua PT WKB gagal memenuhi prinsip ini karena tidak adanya fitur *log activity*, *automated timestamp*, maupun *version tracking*. Jurnal Mursita (2024) menegaskan bahwa lemahnya literasi pengguna

terhadap dokumentasi dan prosedur menjadi pemicu hilangnya jejak audit yang seharusnya muncul dalam setiap aktivitas pencatatan.

Dengan demikian, persoalan auditabilitas PT WKB tidak hanya teknis, tetapi juga berkaitan dengan kualitas kompetensi dan kepatuhan pengguna. Selain itu, ISA memandang integritas bukti audit sebagai bagian dari internal control over financial reporting (ICFR), yang sangat bergantung pada keseragaman format data, konsistensi proses, dan aksesibilitas informasi lintas unit. Dalam batch kedua PT WKB, ketidakterpaduan format anggaran dan realisasi menyebabkan varians biaya tidak dapat diidentifikasi secara tepat waktu. Hal ini bertentangan dengan standar ISA yang mengharuskan organisasi memiliki kemampuan memonitor penyimpangan secara cepat dan akurat. Studi dari Yadiati dkk, (2024) menegaskan bahwa organisasi dengan sistem pengendalian internal yang lemah cenderung mengalami ketidaktepatan pelaporan, kesalahan interpretasi biaya, dan risiko audit yang tinggi. Oleh karena itu, ISA memberikan landasan evaluatif yang menegaskan bahwa integritas informasi sangat bergantung pada standar dokumentasi, kemampuan telusur, serta konsistensi proses antar divisi ketiga aspek yang menjadi kelemahan utama pada batch kedua PT WKB.

### **2.1.3 Sistem Informasi Akuntansi (SIA)**

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) merupakan fondasi infrastruktur informasi yang dirancang untuk menghasilkan data akuntansi yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan dapat diverifikasi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Dalam literatur akuntansi modern, SIA tidak hanya dipahami sebagai mekanisme pencatatan transaksi, tetapi sebagai sistem terpadu yang menghubungkan manusia, prosedur, teknologi, dan struktur data guna menghasilkan informasi yang andal lintas fungsi organisasi. Yadiati dkk. (2024) menegaskan bahwa efektivitas SIA sangat ditentukan oleh konsistensi proses dan keselarasan data antar divisi, karena kualitas informasi bergantung pada standar

kerja yang seragam dan mekanisme pengendalian internal yang terkoordinasi. Pandangan ini sangat relevan pada konteks PT Widya Kreasi Bangsa (PT WKB), di mana alur pencatatan anggaran pada batch kedua menunjukkan bahwa SIA belum mampu menyediakan struktur data yang seragam, terintegrasi, dan memiliki mekanisme pelacakan yang kuat.

Secara prinsip, sebuah SIA yang efektif harus memenuhi empat karakteristik fundamental menurut Romney dan Steinbart, yaitu *reliability*, *completeness*, *timeliness*, dan *verifiability*. Ketika struktur pencatatan anggaran dan realisasi biaya tidak seragam antar divisi, keempat karakteristik tersebut terganggu secara bersamaan, menghasilkan ketidakkonsistenan yang tampak pada *mismatch COGS*, perbedaan interpretasi data, serta keterlambatan penyusunan evaluasi batch. Xu (2024) menegaskan bahwa efektivitas sistem informasi modern bergantung pada empat pilar utama, yaitu *integration*, *accessibility*, *reliability*, dan *flexibility*. Dalam kondisi PT WKB batch kedua, keempat pilar tersebut tidak terpenuhi karena integrasi antar unit belum berjalan, akses data tidak seragam, reliabilitas dokumen melemah akibat perbedaan format, dan fleksibilitas sistem terbatas akibat dominasi pencatatan manual.

Selaras dengan itu, Stair dan Reynolds menekankan bahwa kinerja sistem informasi harus dinilai berdasarkan relevansi informasi, akurasi data, efektivitas biaya, serta kecepatan pemrosesan. Ketika organisasi tidak memiliki standarisasi data, SIA tidak mampu memenuhi empat kriteria tersebut. Hal ini tercermin jelas pada kondisi PT WKB sebelum digitalisasi batch ketiga. McLeod dan Schell juga menyatakan bahwa SIA yang efisien membutuhkan integrasi, kesederhanaan, fleksibilitas, dan minimnya redundansi. Namun sebelum adanya perbaikan, PT WKB justru menunjukkan karakteristik sebaliknya: duplikasi pencatatan, rekonsiliasi manual yang panjang, serta tidak adanya integrasi informasi secara *real-time*.

Kerangka *Data Governance* menurut Otto memberikan perspektif yang lebih mendalam terhadap persoalan tersebut. *Data Governance* menuntut adanya

standardisasi struktur data, keselarasan *metadata*, definisi operasional yang konsisten, serta keterlacakan dokumen sebagai satu kesatuan sistem pengendalian. Jurnal Evaluasi AIS (2024) dan Talidobel dkk. (2024) secara konsisten menyoroti bahwa ketiadaan standar data dan SOP baku menjadi sumber ketidakteraturan informasi di berbagai organisasi. Hal ini selaras dengan kondisi PT WKB batch kedua, di mana perbedaan format dokumen antar divisi memicu distorsi data dan miskomunikasi. Jurnal Mursita (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa rendahnya literasi anggaran dan kompetensi pengguna berdampak langsung pada lemahnya efektivitas SIA. Teknologi yang tersedia tidak dapat memberikan manfaat apabila SDM tidak memiliki pemahaman memadai terhadap sistem dan struktur data yang digunakan.

Kerangka *Data Quality Framework* dari Wang dan Strong (1996) memperjelas bagaimana kualitas data harus dinilai melalui empat dimensi, yaitu *intrinsic quality*, *contextual quality*, *representational quality*, dan *accessibility*. Keempat dimensi tersebut gagal terpenuhi dalam sistem PT WKB batch kedua karena dokumen antar divisi tidak seragam, definisi biaya tidak selaras, dan akses informasi tidak terpusat dalam satu jalur data yang terpadu. Akibatnya, kualitas informasi menurun, risiko kesalahan pencatatan meningkat, kemampuan analisis biaya melemah, dan proses evaluasi menjadi lambat.

Literatur *real-time accounting* menambahkan bahwa sistem akuntansi modern idealnya menyediakan data secara terus menerus dan otomatis, sehingga rekonsiliasi dapat dilakukan tanpa jeda. Dalam PT WKB batch kedua, ketiadaan kemampuan *real-time processing* menyebabkan seluruh rekonsiliasi bergantung pada penyelarasan manual yang lambat dan rentan kesalahan. Keterlambatan informasi ini juga mengurangi sensitivitas organisasi dalam mendeteksi penyimpangan biaya. Standar pelaporan digital seperti *XBRL* menunjukkan bahwa modernisasi SIA memerlukan format data yang seragam agar analisis lintas periode dapat dilakukan secara konsisten.

Konsep *Task Technology Fit Theory* (Goodhue dan Thompson)

memperjelas bahwa efektivitas sistem hanya tercapai bila kemampuan teknologi sesuai dengan kebutuhan tugas pengguna. Pada batch kedua PT WKB, kompleksitas informasi dan kebutuhan koordinasi lintas divisi tidak dapat dipenuhi oleh teknologi manual seperti spreadsheet. Ketidaksesuaian antara tugas dan teknologi ini memicu peningkatan beban kerja administratif, risiko kesalahan input, serta lambatnya proses rekonsiliasi.

Dari perspektif proses bisnis, ketidakterpaduan alur pencatatan anggaran dapat dijelaskan menggunakan *Theory of Constraints* (Goldratt). Teori ini menekankan bahwa throughput organisasi bergantung pada hambatan utama yang menghambat aliran proses. Dalam konteks PT WKB, bottleneck berada pada tahap pencatatan biaya yang tidak terintegrasi sehingga menyebabkan keterlambatan rekonsiliasi dan kesalahan perhitungan COGS. Upaya digitalisasi pada batch ketiga dapat dipahami sebagai proses *elevating the constraint*, namun keberhasilannya tetap bergantung pada adanya standarisasi data, keseragaman prosedur, dan konsistensi penggunaan sistem.

Integrasi SIA juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi. Sonjaya dkk. (2025) menemukan bahwa ketiadaan SOP baku dan rendahnya kesiapan institusional merupakan faktor utama kegagalan implementasi sistem informasi. *Organizational Readiness for Change* (Weiner, 2009) menegaskan bahwa keberhasilan perubahan sistem memerlukan kesiapan pengguna, dukungan manajemen, serta kejelasan struktur kewenangan. Konsep *Business Process Reengineering* dari Hammer dan Champy menekankan bahwa proses bisnis yang tidak efektif tidak cukup diperbaiki, tetapi harus dirancang ulang secara menyeluruh agar dapat mengakomodasi integrasi yang dibutuhkan. Davenport menambahkan bahwa integrasi proses menuntut adanya *shared data*, *shared rules*, dan *shared workflow*, sebab tanpa itu, silo antar unit tetap terbentuk dan menghasilkan duplikasi pencatatan serta misinterpretasi data. Konsep *PDCA* dari Deming menegaskan bahwa perbaikan sistem pada batch ketiga perlu dievaluasi secara berkelanjutan agar peningkatan kualitas data dan efisiensi proses benar-benar tercapai.

Secara keseluruhan, literatur tersebut menunjukkan bahwa SIA bukan sekadar alat pencatatan, tetapi sebuah mekanisme strategis yang menentukan efektivitas pengendalian biaya, kualitas koordinasi lintas divisi, dan kemampuan organisasi mengelola proyek multi-batch secara berkelanjutan. Bagi PT WKB, integrasi antara teknologi, tata kelola data, kesiapan SDM, dan konsistensi prosedur merupakan prasyarat utama agar SIA mampu menghasilkan manfaat strategis jangka panjang dan mendukung keseluruhan efektivitas operasional perusahaan.

## **2.2 Model Keberhasilan Sistem Informasi**

Model Keberhasilan Sistem Informasi merupakan salah satu kerangka evaluasi paling berpengaruh dalam literatur sistem informasi, pertama kali diperkenalkan oleh DeLone & McLean (1992) dan direvisi kembali pada tahun 2003 sebagai respons terhadap perkembangan teknologi informasi dan perluasan konteks implementasi sistem di berbagai organisasi. Model ini memandang keberhasilan sistem informasi sebagai hasil interaksi kompleks antara kualitas sistem, kualitas informasi, kualitas layanan, intensitas penggunaan, kepuasan pengguna, dan manfaat bersih yang dialami oleh organisasi. Keenam dimensi ini saling berhubungan dalam alur kausal yang dinamis, menggambarkan bahwa kualitas teknis dan kualitas informasi akan mempengaruhi sikap pengguna, pola penggunaan, serta dampak organisasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Dalam konteks organisasi modern, model DeLone & McLean menjadi kerangka evaluatif yang penting untuk memahami bagaimana sistem informasi bukan sekadar alat pencatatan atau media penyimpanan data, tetapi sebuah mekanisme strategis yang memengaruhi alur kerja, pengendalian internal, koordinasi lintas divisi, dan proses pengambilan keputusan. Literatur akuntansi kontemporer, termasuk temuan Yadiati dkk. (2024), menekankan bahwa keberhasilan SIA sangat dipengaruhi oleh kualitas integrasi, keseragaman prosedur, dan keandalan sistem dalam menghasilkan informasi yang akurat serta tepat waktu. Dalam konteks ini, revisi model DeLone & McLean (2003) relevan

karena memasukkan dimensi kualitas layanan sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi akan dukungan teknis, kesiapan institusional, dan kapasitas pemeliharaan sistem. Hal ini konsisten dengan temuan Sonjaya dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa kegagalan integrasi data sering kali bukan berasal dari faktor teknologi, tetapi dari lemahnya dukungan organisasi, ketidaksiapan SDM, dan absennya alur layanan pendukung yang memadai.

Dimensi kualitas sistem dalam model ini mencakup reliabilitas, keamanan, fleksibilitas, kemudahan penggunaan, dan kemampuan sistem menangani proses bisnis secara konsisten. Dalam literatur AIS, Gelinas menegaskan bahwa kualitas sistem juga terkait dengan kemampuan memastikan jejak audit (audit trail) yang lengkap, meminimalkan kesalahan input, serta menyediakan mekanisme kontrol internal yang modern. Perspektif ini selaras dengan prinsip ISO 25010 mengenai *functional suitability*, *maintainability*, dan *security* sebagai indikator kualitas teknis sistem. Di PT WKB, dimensi kualitas sistem sangat relevan mengingat permasalahan batch kedua menunjukkan keterbatasan sistem manual yang tidak mampu memastikan konsistensi struktur data, rekonsiliasi otomatis, maupun keterlacakan transaksi. Implementasi sistem baru pada *batch* ketiga dapat dinilai menggunakan dimensi ini untuk melihat sejauh mana teknologi yang diterapkan mampu memenuhi kebutuhan proses bisnis dan mengatasi hambatan koordinasi lintas divisi yang sebelumnya muncul.

Dimensi kualitas informasi menempati posisi sentral dalam model ini karena informasi merupakan output utama dari sistem informasi akuntansi. Informasi yang dihasilkan harus akurat, lengkap, konsisten, tepat waktu, serta relevan dengan kebutuhan analisis manajerial. Formalisasi dimensi kualitas informasi oleh Wang & Strong (1996) melalui Data Quality Framework yang mencakup kualitas intrinsik, kontekstual, representasional, dan aksesibilitas memperkuat landasan teoritis model DeLone & McLean. Literatur akuntansi, termasuk pandangan Horngren mengenai standard costing, menunjukkan bahwa ketepatan dan konsistensi informasi sangat krusial karena menjadi dasar analisis varians, pengendalian biaya, dan keputusan produksi. Dalam konteks PT WKB,

mismatch COGS dan ketidaksinkronan dokumen yang terjadi pada batch kedua merupakan bukti lemahnya kualitas informasi yang dihasilkan oleh sistem lama. Dengan demikian, dimensi kualitas informasi menjadi salah satu indikator utama untuk menilai efektivitas sistem baru yang diterapkan pada batch ketiga.

Dimensi kualitas layanan ditambahkan dalam revisi model tahun 2003 untuk menangkap pentingnya dukungan teknis, operasional, dan organisasi terhadap keberhasilan sistem. DeLone & McLean menilai bahwa kualitas layanan merupakan determinan penting yang mempengaruhi persepsi pengguna dan intensitas penggunaan. Kerangka SERVQUAL dari Parasuraman yang mencakup *reliability*, *assurance*, *responsiveness*, *empathy*, dan *tangibles* memberikan landasan teoritis tambahan untuk memahami bagaimana dukungan teknis dan institusional berpengaruh terhadap pengalaman pengguna sistem. Temuan penelitian pada sektor ritel oleh Sari dkk. (2024) mempertegas bahwa keberhasilan implementasi sistem sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menyediakan layanan pendukung yang responsif serta memastikan bahwa pengguna memiliki kapasitas memadai untuk mengoperasikan sistem secara konsisten. Pandangan ini selaras dengan temuan Mursita (2024) yang menekankan bahwa literasi sistem dan kesiapan manusia merupakan determinan penting keberhasilan integrasi sistem.

Dimensi penggunaan sistem menggambarkan sejauh mana pengguna benar-benar memanfaatkan sistem dalam kegiatan operasional. DeLone & McLean (1992; 2003) membedakan antara penggunaan wajib dan penggunaan sukarela, dengan menekankan bahwa intensitas dan kualitas penggunaan mencerminkan penerimaan teknologi serta kesesuaian sistem dengan kebutuhan tugas pengguna. Kerangka *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) memberikan dasar perilaku untuk memahami bahwa *perceived usefulness* dan *perceived ease of use* memengaruhi niat pengguna dalam memanfaatkan sistem. Temuan Xu (2024) memperluas perspektif ini dengan menunjukkan bahwa penggunaan yang rendah sering kali disebabkan oleh ketidaksesuaian struktur sistem dengan kebutuhan alur kerja operasional. Dalam konteks PT WKB,

efektivitas sistem baru pada batch ketiga dapat dinilai melalui sejauh mana pengguna dari Divisi Keuangan dan Produk memanfaatkan fitur sistem secara konsisten untuk mengurangi mismatch data dan meningkatkan keterpaduan informasi.

Dimensi kepuasan pengguna merupakan evaluasi subjektif terhadap pengalaman menggunakan sistem. Doll & Torkzadeh menekankan bahwa kepuasan pengguna mencerminkan persepsi terhadap kemudahan penggunaan, keandalan output, dan stabilitas sistem. Dalam model DeLone & McLean, kepuasan pengguna merupakan mediator penting antara kualitas sistem dan manfaat bersih yang dihasilkan organisasi. Perspektif Organizational Readiness for Change (Weiner, 2009) menegaskan bahwa kepuasan dan kesiapan pengguna menjadi indikator kemampuan organisasi mempertahankan penggunaan sistem dalam jangka panjang.

Dimensi manfaat bersih merupakan hasil akhir dari keseluruhan interaksi dimensi dalam model. Manfaat ini mencakup peningkatan efisiensi proses, peningkatan akurasi data, pengurangan kesalahan pencatatan, peningkatan kualitas evaluasi manajerial, serta penguatan kontrol internal. Perspektif Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) menegaskan bahwa manfaat sistem tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup perbaikan proses internal, peningkatan pembelajaran organisasi, serta penguatan hubungan antar pemangku kepentingan. Dalam konteks PT WKB, manfaat bersih dapat dilihat melalui kemampuan sistem baru pada batch ketiga mengurangi mismatch COGS, mempercepat proses rekonsiliasi, meningkatkan keterlacakan data, serta memperkuat koordinasi lintas divisi.

Secara keseluruhan, Model Keberhasilan Sistem Informasi memberikan kerangka evaluatif yang komprehensif untuk menilai efektivitas sistem baru PT WKB dengan mempertimbangkan kualitas sistem, kualitas informasi, kualitas layanan, pola penggunaan, kepuasan pengguna, dan manfaat organisasi. Temuan penelitian dari Yazid dkk, (2023), Sari dkk. (2024), serta Sonjaya dkk. (2025)

memperkuat relevansi model ini sebagai dasar analisis dalam menilai sistem yang membutuhkan integrasi lintas divisi, akurasi informasi, dan keandalan proses yang berkelanjutan. Model ini menjadi landasan teoritis penting bagi penelitian ini karena mampu memetakan bagaimana teknologi, manusia, prosedur, dan informasi berinteraksi dalam menciptakan keberhasilan implementasi sistem pada proyek multi-batch di PT Widya Kreasi Bangsa.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian relevan telah membahas isu integrasi informasi, efektivitas sistem akuntansi, serta peran pengendalian internal dalam konteks organisasi multi-divisi. Talidobel dkk. (2024) mengungkap bahwa hambatan kolaborasi lintas departemen umumnya disebabkan oleh ketidakselarasan standar prosedur, struktur data, dan persepsi risiko antar-unit. Temuan ini sangat relevan dengan konteks PT Widya Kreasi Bangsa, yang pada batch kedua mengalami mismatch biaya dan distorsi data akibat perbedaan format dokumen antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk. Selanjutnya, penelitian Mursita (2024) menekankan bahwa efektivitas pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, tetapi juga oleh literasi dan kompetensi pengguna sistem. Perspektif ini sejalan dengan kondisi PT WKB, di mana minimnya pemahaman anggaran serta ketergantungan pada dokumen manual memperbesar peluang terjadinya ketidaktepatan pencatatan.

Penelitian lain yang relevan adalah studi dalam jurnal Yadiati dkk (2024), yang menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi sering gagal berjalan secara efektif ketika proses pencatatan tidak distandarisasi dan tidak terintegrasi antar unit. Kondisi tersebut menggambarkan pola yang sama dengan persoalan batch kedua PT WKB, di mana absennya integrasi sistem dan ketidakkonsistenan format anggaran menyebabkan proses rekonsiliasi lambat dan rawan kesalahan.

Selain itu, penelitian Aufarizka & Azzumi (2024) menyoroti pentingnya kesiapan organisasi dan kejelasan SOP dalam keberhasilan implementasi sistem informasi. Hal ini sangat sejalan dengan kondisi PT WKB, yang pada batch kedua

belum memiliki prosedur baku mengenai alur pencatatan anggaran dan realisasi biaya sehingga menyebabkan perbedaan pemahaman antar-divisi. Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi baru berupa studi kasus mendalam terkait integrasi informasi, kolaborasi lintas divisi, serta restrukturisasi kontrol internal pada konteks proyek multi-batch. Dengan menggabungkan perspektif kolaborasi, pengendalian internal, dan teknologi sistem informasi, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai bagaimana kegagalan struktur data dan prosedur dapat memengaruhi keseluruhan kinerja organisasi, sekaligus menunjukkan bagaimana restrukturisasi sistem pada batch ketiga dapat menjadi solusi terstruktur untuk mengatasi persoalan tersebut.

## **2.4 Konsep-Konsep Penting**

Dalam penelitian ini, terdapat sejumlah konsep fundamental yang berfungsi sebagai landasan analitis untuk memahami fenomena ketidakterpaduan informasi, ketidaksinkronan proses lintas divisi, serta kegagalan struktur sistem akuntansi pada PT Widya Kreasi Bangsa sebelum penerapan sistem baru di batch ketiga. Setiap konsep dipilih karena memiliki relevansi teoritis yang kuat dalam menjelaskan dinamika kolaborasi lintas divisi, arsitektur pengendalian internal, dan integrasi sistem informasi dalam organisasi yang beroperasi dengan derajat ketergantungan tugas yang tinggi. Penelitian kualitatif membutuhkan konsep-konsep yang mampu memetakan makna, konteks, struktur relasi, serta pemahaman interpretatif para aktor dalam sistem. Dengan demikian, konsep-konsep berikut tidak hanya memberikan penjelasan normatif, tetapi juga membantu menganalisis bagaimana praktik aktual di organisasi membentuk, mengubah, atau bahkan menghambat proses kolaborasi dan pengolahan informasi.

Salah satu konsep penting yang digunakan adalah *shared mental model*, yaitu kesamaan persepsi, asumsi, definisi operasional, dan pola berpikir antar-unit kerja mengenai bagaimana suatu proses seharusnya dijalankan. Dalam konteks PT WKB, ketiadaan *shared mental model* antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk

menyebabkan setiap unit menafsirkan biaya, urgensi evaluasi, dan prosedur pencatatan dengan kerangka pikir yang berbeda. Konsep ini membantu peneliti memahami bahwa masalah tidak muncul karena kesalahan individu, melainkan karena ketidakselarasan kerangka kognitif yang mendasari kerja lintas divisi.

Selain itu, konsep *task interdependence* menjadi kunci untuk menjelaskan bagaimana aliran kerja PT WKB sebenarnya berada dalam struktur ketergantungan tinggi. Perhitungan biaya produksi, penyusunan anggaran, pencatatan realisasi, dan evaluasi *batch* merupakan aktivitas yang saling terkait secara erat. Ketika satu divisi menunda atau salah dalam pencatatan, seluruh rangkaian aktivitas berikutnya akan terdampak. Konsep ini penting dalam penelitian kualitatif karena mengarahkan analisis pada hubungan antar-proses dan menunjukkan bahwa kesalahan kecil dalam satu titik dapat menciptakan efek domino yang besar.

Konsep lain yang memiliki peran signifikan adalah standardisasi data, yaitu keseragaman format pencatatan, struktur dokumen, definisi biaya, serta alur otorisasi. Ketidakterpaduan format antara kedua divisi di PT WKB merupakan contoh klasik data standardization problem yang dibahas dalam literatur tata kelola informasi. Konsep ini tidak hanya relevan dalam aspek teknis, tetapi juga membantu menjelaskan bagaimana standardisasi mempengaruhi interpretasi, kolaborasi, dan kualitas keputusan manajerial. Ketika format tidak seragam, konsistensi informasi gagal terwujud, dan organisasi tidak dapat menghasilkan *one source of truth* untuk evaluasi *batch*.

Sejalan dengan itu, konsep interoperabilitas informasi muncul sebagai elemen penting yang menjelaskan kemampuan sistem, dokumen, dan alur kerja antar-unit untuk saling bertukar, membaca, dan mengolah data tanpa kehilangan makna. Dalam kondisi PT WKB sebelum *batch* ketiga, interoperabilitas tidak tercapai karena struktur data yang berbeda, proses manual, dan tidak adanya integrasi real-time. Konsep ini sangat relevan bagi penelitian kualitatif yang bertujuan menganalisis hambatan struktural dalam arsitektur informasi organisasi.

Konsep yang tak terpisahkan dari fokus penelitian adalah *single source of truth*, yang berasal dari literatur blockchain accounting dan tata kelola data modern. Single source of truth menekankan bahwa organisasi harus memiliki satu sumber data yang identik dan dapat diverifikasi oleh seluruh unit. Absennya konsep ini pada batch kedua PT WKB menyebabkan setiap divisi bekerja dengan versinya masing-masing dari data anggaran dan realisasi. Konsep ini penting karena menjelaskan mengapa evaluasi biaya antar-unit selalu menghasilkan angka yang tidak sama meskipun merujuk pada proyek yang sama.

Untuk memahami relasi antar-unit kerja secara lebih sistemik, konsep *interdependence structure* digunakan untuk melihat bagaimana keterkaitan antar-proses dan antar-unit didesain dalam organisasi. Dalam PT WKB, struktur interdependensi ini tidak dibangun melalui sistem terintegrasi, melainkan melalui pertukaran dokumen manual yang tidak distandarisasi. Konsep ini membantu membaca fenomena organisasi bukan hanya sebagai gangguan administratif, tetapi sebagai kelemahan struktural yang bersifat mendasar.

Seluruh konsep tersebut kemudian dikaitkan dengan kerangka pengendalian internal dan sistem informasi akuntansi, khususnya melalui konsep *integritas data*, *audit trail*, *governance mechanism*, serta *continuous control monitoring*. Konsep integritas data menjelaskan mengapa informasi dalam batch kedua mudah berubah, sulit direkonsiliasi, dan tidak dapat ditelusuri. Audit trail membantu membaca absennya bukti pencatatan yang dapat diverifikasi. *Governance mechanism* memberikan cara untuk memahami apakah organisasi memiliki sistem tata kelola informasi yang konsisten. Sementara *continuous control monitoring* menjelaskan bagaimana organisasi seharusnya mendeteksi deviasi secara otomatis, bukan secara manual dan reaktif.

Dengan demikian, konsep-konsep penting ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk kerangka konseptual terpadu yang memungkinkan penelitian untuk membaca fenomena secara holistik. Melalui konsep tersebut, analisis kualitatif terhadap kasus PT WKB dapat menjangkau dimensi struktural,

kognitif, sosial, prosedural, dan teknologi, sehingga memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana ketidakterpaduan data, kegagalan koordinasi, serta kelemahan pengendalian internal dapat muncul dan berulang dalam praktik organisasi.

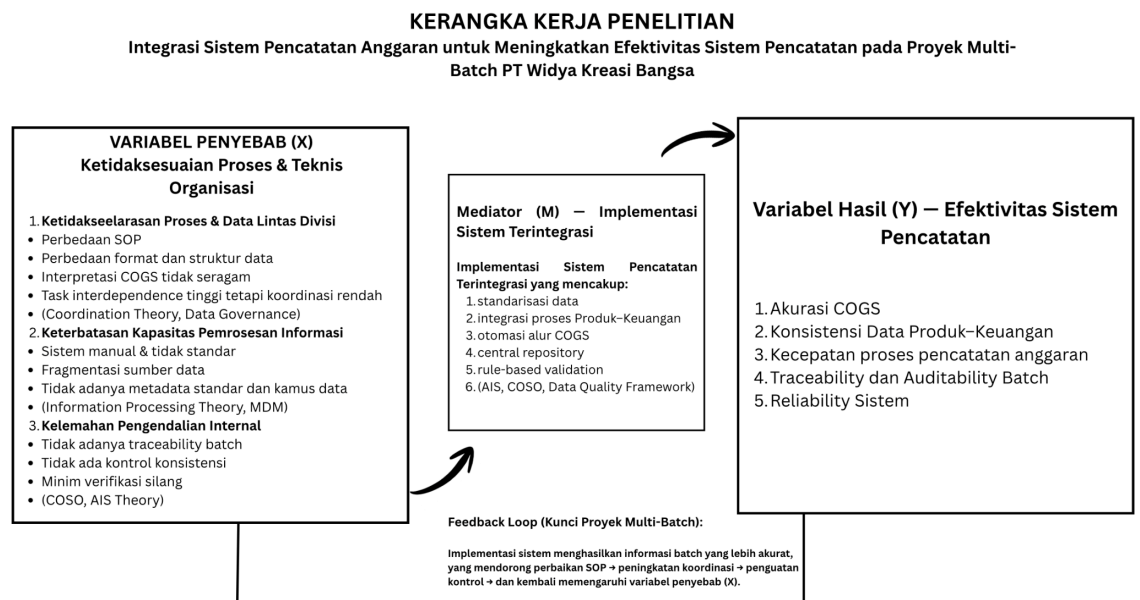
## **2.5 Hubungan Antar Konsep atau Variabel**

Hubungan antar konsep dalam penelitian ini terletak pada konteks sosial, budaya, struktural, dan organisasi PT WKB sebagai perusahaan dengan proses kerja *multi-batch* dan unit yang sangat saling bergantung. Fenomena kolaborasi lintas divisi tidak dapat dipisahkan dari karakteristik budaya kerja organisasi yang cenderung membiarkan setiap unit menggunakan standar data dan prosedurnya sendiri, sehingga muncul fragmentasi informasi yang berdampak pada hilangnya keselarasan operasional. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk menciptakan tingkat interdependensi tinggi, di mana setiap kesalahan pencatatan pada satu divisi langsung memengaruhi interpretasi biaya pada divisi lain. Dalam konteks ini, konsep *shared mental model* berkaitan erat dengan *task interdependence*, karena ketergantungan tugas menuntut keseragaman pola pikir dan pemahaman terhadap standar biaya. Ketika kedua konsep tersebut melemah, standarisasi data menjadi semakin penting sebagai mekanisme penyelarasan. Namun tanpa sistem yang *interoperable* dan tanpa *single source of truth*, upaya standarisasi tidak dapat berjalan efektif.

Relasi antara konsep-konsep tersebut semakin terlihat ketika dikaitkan dengan dimensi pengendalian internal. Kelemahan pada struktur kontrol internal seperti tiadanya *audit trail*, verifikasi otomatis, serta mekanisme monitoring membuat ketidaksinkronan data sulit dideteksi dan diperbaiki. Hal ini menunjukkan hubungan erat antara struktur kontrol internal dan kualitas sistem informasi, di mana kelemahan pada salah satu aspek langsung memengaruhi efektivitas aspek lainnya. Dalam konteks ini, sistem informasi akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai wadah data, tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi, pengendalian, dan harmonisasi informasi lintas divisi. Dengan demikian,

hubungan antar konsep dalam penelitian ini membentuk suatu ekosistem teoretis yang menunjukkan bahwa fenomena PT WKB merupakan hasil interaksi simultan antara struktur kolaborasi, kualitas informasi, kesiapan organisasi, dan kekuatan kontrol internal. Pemahaman hubungan-hubungan ini sangat penting dalam penelitian kualitatif karena memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika yang melatarbelakangi munculnya *miss match* biaya, distorsi data, dan kegagalan koordinasi pada batch kedua PT WKB.

## 2.4 Kerangka Kerja



Tabel 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka kerja penelitian ini menjelaskan hubungan antara faktor penyebab dalam organisasi, peran sistem terintegrasi sebagai mediator, dan efektivitas sistem pencatatan yang menjadi hasil akhir penelitian. Kerangka ini dibangun berdasarkan temuan awal penelitian serta teori-teori utama yang relevan, yaitu *Coordination Theory*, *Information Processing Theory*, *AIS Theory*, *COSO*, dan *Master Data Management*. Melalui kerangka ini, penelitian menggambarkan bagaimana ketidakselarasan proses, kapasitas informasi yang terbatas, dan kelemahan pengendalian internal berpengaruh terhadap kualitas pencatatan

anggaran, serta bagaimana implementasi sistem terintegrasi berfungsi untuk mengatasi masalah tersebut.

Pada bagian Variabel Penyebab (X), kerangka kerja menempatkan “Ketidaksesuaian Proses dan Teknis Organisasi” sebagai sumber utama permasalahan. Ini mencakup tiga bentuk ketidaksesuaian: (1) ketidakselarasan proses dan data lintas divisi, seperti perbedaan SOP, format data, serta interpretasi COGS; (2) keterbatasan kapasitas pemrosesan informasi akibat sistem manual, fragmentasi data, dan ketiadaan metadata *standard*; serta (3) kelemahan pengendalian internal karena kurangnya traceability, minimnya verifikasi silang, dan tidak adanya kontrol konsistensi. Ketiga komponen ini menunjukkan bahwa permasalahan pencatatan anggaran tidak hanya bersifat teknis, tetapi terutama bersumber dari struktur informasi dan mekanisme koordinasi organisasi yang belum optimal.

Selanjutnya, Mediator (M) – Implementasi Sistem Terintegrasi berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani sekaligus memperbaiki dampak dari variabel penyebab. Sistem terintegrasi yang diterapkan mencakup standarisasi data, integrasi proses antara Divisi Produk dan Keuangan, otomasi alur COGS, pembangunan *central repository*, serta penerapan *rule-based validation*. Dengan adanya sistem ini, organisasi memperoleh kapasitas pemrosesan informasi yang lebih kuat, koordinasi antar divisi meningkat, dan kualitas serta konsistensi data menjadi lebih terjamin. Peran mediator ini menjadi kunci karena ia mengurangi kompleksitas informasi yang sebelumnya tidak mampu ditangani oleh sistem manual.

Pada bagian Variabel Hasil (Y), kerangka kerja mengidentifikasi lima indikator yang menggambarkan efektivitas sistem pencatatan setelah implementasi sistem terintegrasi, yaitu akurasi COGS, konsistensi data antar divisi, kecepatan proses pencatatan anggaran, kemampuan sistem dalam menyediakan traceability dan auditability pada setiap *batch*, serta reliability sistem sebagai sumber informasi. Indikator-indikator ini mewakili dimensi utama

sistem informasi akuntansi yang efektif dan menjadi tolok ukur untuk menilai sejauh mana sistem terintegrasi berhasil memberikan perbaikan nyata dalam proses pencatatan anggaran.

Bagian terakhir dari kerangka adalah *Feedback Loop*, yang menggambarkan siklus perbaikan berkelanjutan khas proyek multi-*batch*. Implementasi sistem yang menghasilkan data lebih akurat dan dapat dipercaya memungkinkan perbaikan SOP, peningkatan koordinasi, dan penguatan kontrol internal. Perbaikan-perbaikan ini pada akhirnya kembali mempengaruhi variabel penyebab (X), sehingga kualitas proses dan data organisasi meningkat secara bertahap dari *batch* ke *batch*. Dengan demikian, kerangka ini tidak hanya memetakan hubungan linear antara variabel, tetapi juga menekankan sifat iteratif dan dinamis dari proses peningkatan kualitas di PT Widya Kreasi Bangsa.

## BAB III

### METODOLOGI

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai mekanisme pencatatan anggaran, koordinasi antar divisi, serta dinamika pengambilan keputusan dalam konteks proyek *multi-batch* di PT Widya Kreasi Bangsa. Pendekatan ini dipilih karena fenomena yang diteliti bukan sekadar persoalan ketidaksesuaian angka anggaran, tetapi merupakan manifestasi dari interaksi sosial, praktik kerja, ketimpangan informasi, dan struktur kewenangan yang membentuk perilaku sistem. Pendekatan ini relevan karena penelitian berfokus pada evaluasi kegagalan sistem pencatatan biaya sebagai fenomena organisasi yang melibatkan interaksi antara struktur informasi, pola koordinasi lintas divisi, dan mekanisme pengendalian manajemen, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teoritis pada Bab II. Yadiati dkk. (2024) menggarisbawahi bahwa efektivitas sistem akuntansi tidak pernah berdiri sendiri sebagai sistem teknis; ia selalu melekat pada cara aktor menginterpretasikan prosedur dan bagaimana struktur organisasi mengatur aliran informasi.

Pendekatan kualitatif dipandang relevan karena proyek *multi-batch* merupakan konteks organisasi yang sarat ambiguitas, perubahan cepat, serta ketergantungan lintas divisi. Xu (2024) menunjukkan bahwa efektivitas SIA sangat ditentukan oleh *interpretive flexibility*, yaitu kemampuan organisasi dalam menafsirkan, menyesuaikan, dan mengoperasikan sistem berdasarkan realitas kerja. Sistem anggaran bukan hanya alat hitung, tetapi arena di mana divisi berbeda saling menegosiasikan prioritas, kepentingan, dan sumber daya. Maka riset kualitatif diperlukan untuk menangkap “lapisan tak terlihat” (*invisible layers*) seperti resistensi, deviasi prosedural, atau praktik informal yang justru sering menjadi akar permasalahan.

Desain *single case study* dipilih bukan demi kenyamanan, tetapi karena kasus

Proyek B memiliki karakteristik *critical case*. Talidobel dkk. (2024) menegaskan bahwa dalam konteks perubahan sistem, satu kasus yang kaya data dan sarat ketidakteraturan operasional lebih mampu mengungkap dinamika kegagalan integrasi sistem dibandingkan banyak kasus dengan data dangkal. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menganalisis bagaimana kesalahan pencatatan muncul, bagaimana konflik lintas divisi terbentuk, serta bagaimana pembaruan sistem berdampak pada efisiensi dan profitabilitas proyek.

Selain itu, pendekatan ini secara langsung konsisten dengan rumusan masalah dalam Bab 1 yang berfokus pada (1) ketidakterpaduan format, (2) ketidakselarasan alur informasi, dan (3) efektivitas perbaikan sistem pada *batch* ketiga. Pendekatan kualitatif memberikan keleluasaan untuk memahami konteks tersebut melalui perspektif aktor organisasi, sehingga temuan dapat dikaitkan secara logis dengan teori-teori utama pada Bab 2 seperti *Data Governance*, *Theory of Constraints*, *Real-Time Processing Theory*, dan *Task Technology Fit Theory*. Penambahan ini memastikan bahwa pilihan metodologi tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung langsung dengan kerangka teoritis dan tujuan analisis penelitian.

Dengan demikian, pendekatan penelitian ini tidak sekadar mendeskripsikan proses administratif, tetapi justru memeriksa bagaimana norma, struktur kewenangan, kapasitas SDM, dan pola koordinasi berkontribusi terhadap efektivitas sistem pencatatan anggaran. Pendekatan ini memastikan bahwa penelitian mampu menggali penyebab struktural, bukan hanya gejala yang tampak, sehingga hasil analisis dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi perbaikan sistem yang komprehensif.

### **3.2 Unit Analysis**

Unit analisis dalam penelitian ini mencakup Divisi Keuangan, Divisi Produk, dan CEO PT Widya Kreasi Bangsa, karena ketiganya merupakan aktor kunci dalam alur informasi yang membentuk kualitas pencatatan anggaran pada proyek *multi-batch*. Divisi Keuangan berperan sebagai *data integrity gatekeeper* yang

memastikan setiap angka yang diterima telah melewati proses validasi, verifikasi, dan standarisasi yang memadai. Fungsi ini menjadi penting karena, sebagaimana ditegaskan Yadiati dkk. (2024), kualitas pengendalian internal tidak hanya bergantung pada sistem yang digunakan, melainkan pada kompetensi teknis dan disiplin analitis unit pelaksana. Di sisi lain, Divisi Produk berfungsi sebagai *primary data generator*, yaitu pihak yang menghasilkan data biaya aktual pertama kali. Kesalahan pencatatan, ketidaksesuaian pemahaman struktur biaya, atau kelalaian administratif di unit ini dapat menciptakan efek domino pada seluruh proses rekonsiliasi dan evaluasi biaya. Temuan Mursita (2024) menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi dan literasi anggaran pada level operasional sering menjadi akar munculnya mismatch biaya, bahkan ketika sistem informasi akuntansi telah diperbarui.

Selain dua unit teknis tersebut, CEO diposisikan sebagai aktor strategis yang menentukan struktur kewenangan, ritme pengawasan, serta arah integrasi antar divisi. Literatur *management control systems* menegaskan bahwa keberhasilan perubahan sistem sangat dipengaruhi oleh *tone at the top*, yaitu sejauh mana pimpinan puncak memberikan komitmen, kejelasan kebijakan, dan konsistensi terhadap penerapan prosedur baru. Tanpa dukungan manajerial dari tingkat tertinggi, perubahan sistem kerap hanya menghasilkan perbaikan kosmetik yang tampak baru tetapi tidak mengubah perilaku kerja. Pemilihan ketiga unit ini juga selaras dengan rumusan masalah dalam Bab 1 yang menyoroti persoalan ketidakterpaduan format data, ketidaksesuaian alur pencatatan lintas divisi, dan efektivitas sistem digital *batch* ketiga. Oleh karena itu, menganalisis penghasil data (Divisi Produk), pengolah dan penjaga integritas data (Divisi Keuangan), serta pengambil keputusan strategis (CEO) memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana sistem informasi akuntansi berjalan, di mana letak kerusakannya, dan bagaimana perbaikan dapat dilakukan. Dengan demikian, struktur unit analisis ini sepenuhnya kompatibel dengan teori-teori utama dalam Bab 2, seperti *Task Technology Fit Theory*, *Data Governance*, *Real-Time Processing Theory*, dan *Theory of Constraints*, yang menekankan bahwa

efektivitas sistem informasi ditentukan bukan hanya oleh teknologinya, tetapi oleh interaksi antar-aktor yang berada dalam arsitektur organisasi. Pemilihan unit analisis ini secara langsung merujuk pada kerangka kolaborasi lintas divisi dan pengendalian manajemen yang dibahas dalam Bab II, di mana kualitas sistem pencatatan dan evaluasi biaya ditentukan oleh interaksi antar aktor yang terlibat dalam alur informasi lintas fungsi.

### **3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui kombinasi wawancara semi-terstruktur, dokumen internal, dan catatan proyek, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika pencatatan anggaran dan koordinasi lintas divisi pada Proyek B. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi *underlying assumptions*, praktik kerja aktual, serta hambatan yang dialami pengguna dalam menjalankan sistem. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Xu (2024) yang menekankan bahwa kegagalan sistem akuntansi sering kali tidak bersumber dari salah desain teknologi, tetapi justru berasal dari kesalahan persepsi, miskomunikasi, serta ketidaksesuaian antara logika sistem dan logika kerja pengguna di lapangan. Melalui wawancara, peneliti dapat menangkap fenomena yang tidak terlihat dalam dokumen formal, seperti deviasi prosedural, kebiasaan informal, dan mekanisme koordinasi yang terbentuk secara praktik.

Data sekunder diperoleh melalui laporan biaya, dokumen kebijakan, SOP, template anggaran, dan notulensi rapat proyek. Dokumen-dokumen ini memberikan *objective evidence* untuk memvalidasi konsistensi narasi para informan dan memungkinkan peneliti mengidentifikasi perbedaan antara prosedur formal dan praktik aktual. Sonjaya dkk. (2025) menemukan bahwa dokumen internal sering kali mengandung ketidaksesuaian antara standar yang diharapkan dengan implementasi di lapangan, sehingga penting untuk memadukan data dokumen dengan wawancara agar dinamika sistem dapat dipahami secara menyeluruh. Selain itu, catatan proyek seperti revisi anggaran, kronologi

rekonsiliasi *batch*, dan perubahan format pencatatan menjadi sumber penting untuk menilai sejauh mana integrasi sistem berjalan pada setiap fase proyek.

Untuk memastikan validitas temuan, penelitian ini menggunakan triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Talidobel dkk. (2024) menegaskan bahwa triangulasi merupakan teknik esensial dalam penelitian sistem informasi akuntansi karena perbedaan perspektif antar divisi, variasi dokumentasi, maupun bias persepsi pengguna dapat menghasilkan gambaran yang tidak konsisten apabila hanya mengandalkan satu jenis data. Dengan triangulasi, peneliti mampu menguji kesesuaian antara wawancara, dokumen, dan data aktual proyek; mengidentifikasi kontradiksi; serta memastikan bahwa interpretasi temuan benar-benar mencerminkan kondisi operasional PT WKB.

### **3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Penelitian kualitatif membutuhkan mekanisme validitas yang kuat untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan tidak bias, tidak spekulatif, dan tidak sekadar merupakan refleksi dari posisi peneliti di dalam proses penelitian. Hal ini semakin penting dalam konteks penelitian sistem informasi akuntansi, karena data yang diperoleh tidak hanya bersifat teknis tetapi juga interpretatif dipengaruhi persepsi pengguna, struktur kewenangan, serta dinamika komunikasi antar divisi. Talidobel dkk. (2024) menyebut bahwa penelitian SIA rentan terhadap *user justification bias*, yaitu kecenderungan informan menyalahkan teknologi atas masalah yang sebenarnya bersumber dari perilaku pengguna atau prosedur yang tidak dijalankan. Oleh karena itu, validitas dan reliabilitas penelitian ini dikembangkan agar mampu membedakan antara persepsi, fakta, dan kontradiksi empiris.

#### **3.4.1 Validitas Isi**

Validitas isi dalam penelitian ini diperkuat melalui proses penyusunan panduan wawancara yang berbasis teori, terutama teori Sistem Informasi Akuntansi, *information system success model*, serta teori pengendalian

manajemen. Dengan kerangka teoritis tersebut, setiap pertanyaan diarahkan untuk menggali isu fundamental seperti integrasi data, konsistensi format pencatatan, alur otorisasi biaya, serta perilaku pengguna dalam berinteraksi dengan sistem. Penyusunan instrumen berbasis teori ini memastikan bahwa wawancara tidak bergeser menjadi percakapan bebas tanpa orientasi akademis, dan tetap fokus pada variabel utama yang mempengaruhi efektivitas sistem pencatatan anggaran.

Selain berbasis teori, instrumen juga divalidasi oleh dosen pembimbing dan praktisi keuangan untuk memastikan bahwa butir pertanyaan relevan dengan kondisi operasional PT WKB. Validasi ahli ini penting untuk memastikan bahwa instrumen tidak hanya sesuai secara konseptual, tetapi juga sejalan dengan praktik nyata seperti mekanisme approval biaya, proses penyusunan anggaran, serta dinamika kerja lintas divisi. Pendekatan ini mengikuti rekomendasi Xu (2024) yang menekankan pentingnya instrumen penelitian SIA bersifat *contextually embedded* yaitu terikat dengan realitas organisasi dan mampu menangkap ketegangan operasional yang tidak selalu tercantum dalam SOP.

Untuk meminimalkan ancaman terhadap validitas isi, penelitian ini juga mengidentifikasi potensi bias informan, seperti bias keakraban, bias status, dan bias retrospektif. Dengan memahami potensi bias tersebut, peneliti dapat menyesuaikan strategi penggalan data agar informasi yang diberikan informan bersifat operasional, bukan jawaban normatif yang "aman".

### **3.4.2 Triangulasi dan *Audit Trail***

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber data seperti wawancara, dokumen anggaran, SOP, catatan rapat, dan dokumen proyek. Tujuan triangulasi bukan sekadar mencocokkan jawaban antar-informan, tetapi untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan, apa yang tertulis, dan apa yang terjadi. Hal ini penting karena, sebagaimana dicatat Mursita (2024), sistem informasi akuntansi sering berjalan berbeda dari prosedur formal dan kerap menunjukkan *procedural drift* penyimpangan rutin dari SOP yang justru menjadi akar masalah dalam pencatatan. Dengan triangulasi, penelitian dapat mengungkap

praktik informal yang tidak tercatat tetapi memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas sistem. Analisis tematik digunakan untuk mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teoritis dalam Bab II, khususnya dalam mengidentifikasi bagaimana kegagalan koordinasi lintas divisi, keterbatasan kapasitas pemrosesan informasi, dan lemahnya standar data berkontribusi terhadap kegagalan evaluasi sistem pencatatan biaya lintas batch.

Untuk meningkatkan *confirmability* dan transparansi proses analitis, penelitian ini menerapkan *audit trail* yang mencakup dokumentasi seluruh langkah analisis, mulai dari penentuan kode awal, pembentukan kategori, hingga perumusan tema tematik. *Audit trail* memastikan bahwa proses penarikan kesimpulan dapat dilacak ulang oleh peneliti lain dan tidak bergantung pada intuisi subjektif peneliti. Selain itu, penelitian ini menerapkan *reflexive memoing* untuk mencatat bias peneliti, asumsi pribadi, dan pengaruh hubungan dengan informan terhadap proses interpretasi. Pendekatan ini penting dalam konteks penelitian SIA karena informan berasal dari unit dengan kepentingan yang berbeda Divisi Keuangan yang berfokus pada kontrol dan akurasi, dan Divisi Produk yang berfokus pada fleksibilitas operasional.

Melalui kombinasi triangulasi, audit trail, dan memo reflektif, penelitian ini berupaya mencapai tingkat kredibilitas dan reliabilitas yang tinggi, sehingga temuan yang dihasilkan merupakan representasi konsisten dari data lapangan, bukan interpretasi sepihak.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tematik melalui tiga proses utama: data reduction, thematic categorization, dan conclusion drawing. Ketiga proses ini dilakukan secara iteratif, reflektif, dan terikat teori agar temuan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi mampu menjelaskan mekanisme sistemik yang mempengaruhi pencatatan anggaran di PT Widya Kreasi Bangsa.

Tahap data reduction dilakukan dengan menyaring informasi dari wawancara

dan dokumen, sekaligus membaca konteks, intensi, serta relasi kekuasaan yang memengaruhi ucapan informan. Dalam penelitian sistem informasi akuntansi, kesenjangan antara pernyataan dan bukti dokumen merupakan data penting yang justru mengungkap dinamika organisasi. Xu (2024) menegaskan bahwa efektivitas SIA sering dipengaruhi oleh dinamika sosial yang tidak diungkapkan secara eksplisit oleh pengguna. Oleh sebab itu, reduksi data diarahkan untuk mengidentifikasi *discursive discrepancies*, yaitu ketidaksesuaian antara narasi informan dengan bukti empiris. Misalnya, Divisi Produk menyatakan pencatatan sudah konsisten, namun dokumen menunjukkan adanya komponen biaya yang hilang atau salah klasifikasi. Peneliti juga mempertimbangkan power dynamics mengingat wawancara dengan pihak manajerial dapat mempengaruhi keterbukaan informan lain. Selain itu, intertekstualitas dokumen juga dianalisis karena sebagaimana dicatat Mursita (2024), dokumen formal sering berfungsi sebagai legitimasi prosedural yang tidak selalu mencerminkan praktik aktual di lapangan. Dengan demikian, data reduction dilakukan secara interpretatif dan kritis.

Tahap *thematic categorization* dilakukan dengan mengidentifikasi pola dan hubungan konseptual antara faktor teknis, sosial, dan struktural yang membentuk dinamika sistem pencatatan anggaran perusahaan. Xu (2024) menekankan bahwa kategorisasi tematik dalam penelitian SIA harus mampu menunjukkan interaksi antara system quality, information flow, dan organizational coordination. Oleh karena itu, tema yang dibentuk tidak hanya menggambarkan gejala permukaan seperti lemahnya koordinasi, tetapi menggali penyebab mendasarnya, misalnya tidak adanya shared mental model antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk mengenai struktur biaya proyek. Resistensi terhadap sistem baru juga dianalisis sebagai fenomena yang berkaitan dengan redistribusi kontrol akibat sistem terintegrasi, sebagaimana ditemukan oleh Yadiati dkk. (2024). Proses kategorial dilakukan menggunakan constant comparative method, yaitu membandingkan setiap unit data dengan data lain untuk mengidentifikasi pola, anomali, dan kontradiksi. Pendekatan ini penting karena data organisasi sering bersifat terfragmentasi dan menunjukkan ketidakkonsistenan antar divisi. Dengan

demikian, tema tidak hanya berfungsi sebagai klasifikasi, tetapi sebagai konstruksi analitis yang menjelaskan mekanisme penyebab dalam proses pencatatan biaya.

Tahap *conclusion drawing* dilakukan dengan mengintegrasikan temuan lapangan dengan teori Sistem Informasi Akuntansi, model kesuksesan sistem informasi DeLone dan McLean, serta teori Pengendalian Manajemen. Pada tahap ini, peneliti tidak hanya menarik kesimpulan deskriptif, tetapi memeriksa mekanisme penyebab yang menjelaskan mengapa fenomena tersebut muncul. Misalnya, kesalahan perhitungan COGS pada *batch* kedua tidak hanya akibat perbedaan format pencatatan, tetapi merupakan refleksi dari fragmentasi sistem informasi, lemahnya control environment, dan absennya cross-functional governance yang memastikan keselarasan antara anggaran dan realisasi biaya. Kesimpulan diperkuat melalui cross-theoretical testing dengan membandingkan temuan lapangan terhadap model konseptual Yadiati dkk. (2024), temuan Mursita (2024) tentang organizational drift, serta analisis Talidobel dkk. (2024) terkait kegagalan integrasi SIA tanpa budaya pengendalian internal yang kuat. Tahap akhir analisis mengidentifikasi implikasi normatif seperti risiko ketergantungan pada staf tertentu, potensi single-point-of-failure dalam alur data, dan kemungkinan terbentuknya informal workarounds yang dapat mengancam integritas informasi perusahaan. Dengan pendekatan ini, proses analisis menghasilkan temuan yang tidak hanya sahih secara metodologis, tetapi juga kuat secara teoritis dan kritis dalam membaca dinamika organisasi secara mendalam.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian**

Penelitian ini melibatkan tiga orang responden kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategisnya dalam pengelolaan Proyek B. Ketiga responden tersebut berasal dari divisi dan tingkat tanggung jawab yang berbeda, yaitu *Chief Executive Officer* (CEO), Penanggung Jawab Keuangan (PIC Divisi *Finance*), dan perwakilan Divisi Produk yang sekaligus adalah manajer senior proyek di *EdsCORP*. Pemilihan responden didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian keuangan Proyek B.

Responden pertama adalah CEO perusahaan yang telah menjabat selama kurang lebih enam bulan pada saat penelitian dilakukan. Meskipun masa jabatannya relatif singkat, responden ini memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk evaluasi kinerja proyek dan penetapan arah perbaikan sistem pencatatan keuangan. Responden kedua berasal dari Divisi Keuangan dan bertindak sebagai PIC keuangan proyek, dengan masa jabatan yang juga relatif baru, yaitu sekitar enam bulan. Responden ini bertanggung jawab atas proses administrasi keuangan, pengajuan pembayaran, serta pengendalian arus kas proyek.

Responden ketiga merupakan perwakilan dari Divisi Produk yang telah terlibat dalam pengelolaan Proyek B selama kurang lebih dua tahun. Responden ini memiliki pemahaman operasional yang mendalam terkait kebutuhan biaya proyek, penyusunan COGS, serta realisasi anggaran selama beberapa batch pelaksanaan proyek. Perbedaan latar belakang, lama bekerja, dan peran

masing-masing responden memberikan sudut pandang yang beragam terhadap sistem pencatatan biaya yang diteliti.

#### **4.1.2 Konteks dan Proses Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan masing-masing responden. Wawancara dilaksanakan secara daring menggunakan *platform* Zoom sebagai fasilitas utama, mengingat keterbatasan waktu dan kebutuhan fleksibilitas jadwal dari para responden. Setiap sesi wawancara berlangsung selama kurang lebih 50 menit.

Wawancara dilakukan dalam suasana yang relatif kondusif dan tidak formal, sehingga responden dapat menyampaikan pandangan dan pengalaman mereka secara terbuka. Masing-masing wawancara menggunakan lima pertanyaan utama yang disusun berdasarkan rumusan masalah penelitian, serta dikembangkan dengan lebih dari sepuluh pertanyaan pendukung yang bersifat probing dan klarifikasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara lebih mendalam terkait praktik pencatatan biaya, kendala yang dihadapi, serta upaya perbaikan yang telah dilakukan.

Selama proses wawancara, peneliti berperan sebagai fasilitator diskusi dan memastikan bahwa seluruh topik utama dapat dibahas secara sistematis, tanpa membatasi responden dalam mengemukakan pengalaman dan penilaiannya. Seluruh hasil wawancara kemudian ditranskripsikan dan dianalisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep yang relevan dengan tujuan penelitian.

#### **4.1.3 Ringkasan Temuan Awal Penelitian**

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan ketiga responden, diperoleh sejumlah temuan utama yang menjadi dasar analisis lebih lanjut pada sub-bab berikutnya. Secara umum, temuan awal menunjukkan bahwa permasalahan pencatatan biaya pada Proyek B tidak hanya bersifat teknis, tetapi berkaitan

dengan struktur sistem, alur informasi, dan mekanisme evaluasi yang diterapkan.

Tema pertama yang muncul adalah ketidaksesuaian antara struktur perencanaan biaya dan realisasi anggaran, khususnya terkait penggunaan format COGS dan RAB yang belum sepenuhnya selaras dengan karakteristik proyek multi-batch. Tema kedua berkaitan dengan alur informasi dan koordinasi lintas divisi, di mana perbedaan kebutuhan operasional dan keterbatasan sistem informasi menyebabkan keterlambatan dan ketidakakuratan pencatatan. Tema ketiga yang muncul adalah peran evaluasi dalam perbaikan sistem pencatatan, yang baru dilakukan secara formal setelah proyek berjalan beberapa batch.

Temuan-temuan awal tersebut menjadi landasan bagi pembahasan lebih mendalam mengenai karakteristik permasalahan pencatatan biaya, faktor penyebabnya, serta implikasinya terhadap pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial pada Proyek B, yang akan diuraikan pada subbab selanjutnya.

#### **4.1.4 Gambaran Proyek B dan Karakteristik Permasalahan Pencatatan**

Proyek B dirancang sebagai program pelatihan berbasis proyek yang menempatkan proses analisis masalah kinerja sebagai hasil utama kegiatan. Berdasarkan data wawancara Divisi Produk, program ini tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi menuntut peserta menghasilkan dokumen analitis yang merefleksikan kondisi operasional nyata di lapangan. Karakter ini menjadikan Proyek B memiliki konsekuensi biaya yang tidak sederhana, karena setiap tahapan kegiatan mulai dari pelatihan, pendampingan, hingga implementasi memerlukan dukungan sumber daya yang beragam.

Pelaksanaan Proyek B dilakukan dalam beberapa batch dengan pola kegiatan yang relatif serupa, namun dijalankan pada konteks operasional yang berbeda. Perbedaan tersebut mencakup jumlah peserta, lokasi implementasi, jenis vendor pendukung, serta kebutuhan logistik yang menyertai setiap batch. Variasi ini menyebabkan struktur biaya antar batch tidak sepenuhnya homogen, meskipun

secara konseptual berada dalam satu kerangka proyek yang sama.

Kondisi tersebut menuntut adanya sistem pencatatan biaya yang mampu menangkap perbedaan kebutuhan biaya secara rinci tanpa kehilangan konsistensi struktur. Namun, data empiris menunjukkan bahwa pada Batch 1, pencatatan biaya masih menggunakan pendekatan yang bersifat umum dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan karakter Proyek B. Format COGS yang digunakan cenderung bersifat standar dan belum mengakomodasi munculnya biaya-biaya variabel yang spesifik terhadap konteks implementasi.

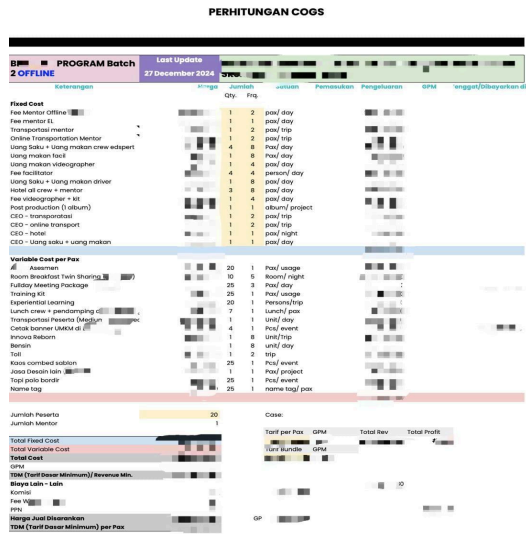
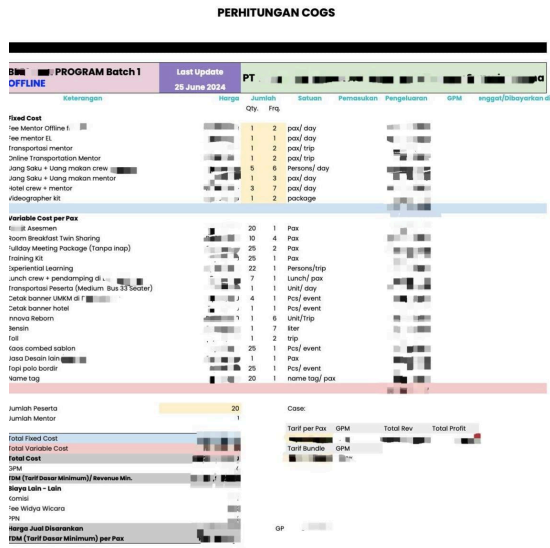
Dampak dari kondisi ini mulai terlihat ketika sejumlah biaya yang tidak tercantum dalam perencanaan awal muncul pada tahap realisasi. Biaya-biaya tersebut tidak dapat dilacak kembali ke dalam struktur COGS awal, sehingga selisih antara perencanaan dan realisasi tidak dapat dijelaskan secara sistematis. Pada tahap ini, pencatatan biaya lebih berfungsi sebagai catatan kas keluar dibandingkan sebagai instrumen pengendalian biaya.

Dari sudut pandang pengendalian manajemen, kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pencatatan belum ditempatkan sebagai bagian integral dari proses perencanaan dan evaluasi kinerja proyek. Informasi biaya yang dihasilkan belum cukup relevan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial, karena hanya tersedia secara retrospektif di akhir proyek dan tidak digunakan sebagai dasar pengendalian selama proyek berlangsung, terutama dalam konteks proyek multi-batch yang membutuhkan perbandingan lintas periode. Hal ini menjadi konteks awal yang menjelaskan mengapa permasalahan pencatatan tidak hanya bersifat teknis, tetapi berkembang menjadi isu struktural pada batch berikutnya.

#### **4.1.5 Ketidaksesuaian Struktur COGS dan RAB dalam Pengelolaan Biaya Proyek**

Data hasil wawancara menunjukkan bahwa permasalahan utama pengelolaan biaya pada Proyek B bersumber dari ketidaksesuaian struktur antara Cost of Goods Sold (COGS) dan Rencana Anggaran Biaya (RAB). Hal ini secara eksplisit

disampaikan oleh Divisi Produk sebagai berikut:



**Gambar 1.1** Format Perhitungan COGS Proyek B Batch 1  
Proyek B Batch 2

**Gambar 1.2** Format Perhitungan COGS

| Keterangan                                  | Harga | Jumlah<br>Qty. Frg. | Satuan                  | Pengeluaran | GPM |
|---------------------------------------------|-------|---------------------|-------------------------|-------------|-----|
| PROGRAM OFFLINE                             |       |                     |                         |             |     |
| Last Update<br>14 April 2025                |       |                     | T1<br>3d Training 1d EL |             |     |
| Keterangan                                  | Harga | Jumlah<br>Qty. Frg. | Satuan                  | Pengeluaran | GPM |
| Fixed Cost                                  |       |                     |                         |             |     |
| rentor] Fee Pelatihan                       |       | 1 2                 | pax/ day                |             |     |
| rentor] Fee Experiential Learning           |       | 1 1                 | pax/ day                |             |     |
| rentor] Transportasi                        |       | 1 2                 | pax/ trip               |             |     |
| rentor] Online Transportation               |       | 1 2                 | pax/ trip               |             |     |
| Team] Crew - Uang Saku + Uang makan         |       | 2 8                 | Pax/ day                |             |     |
| Team] Driver - Uang Makan + Uang Saku       |       | 1 8                 | Pax/ day                |             |     |
| Team] Hotel                                 |       | 3 8                 | pax/ day                |             |     |
| Team] CEO - Transport                       |       | 1 2                 | Pax/ day                |             |     |
| Team] CEO - Uang saku + uang makan          |       | 1 2                 | Pax/ day                |             |     |
| reliance] VG Fee + kit                      |       | 1 4                 | pax/ day                |             |     |
| reliance] VG Post production                |       | 1 1                 | album/ project          |             |     |
| reliance] Design allowance                  |       | 1 1                 | album/ project          |             |     |
| reliance] Facilitator/ on deck support      |       | 4 4                 | album/ project          |             |     |
| reliance] Uang makan facilitator no         |       | 2 8                 |                         |             |     |
| Variable Cost per Pax                       |       |                     |                         |             |     |
| raining Ktl] Biodinote                      |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| raining Ktl] Spunbond                       |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| raining Ktl] Kaos Combed                    |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| raining Ktl] Pajak                          |       | 1 1                 | payment/ invoice        |             |     |
| raining Ktl] Ongkir                         |       | 1 1                 | trip/ project           |             |     |
| raining Ktl] Tumbler Japan                  |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| raining Ktl] ID Card + Holder + lanyard     |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| raining Ktl] Ongkir Tumbler Japan + id card |       | 1 1                 |                         |             |     |
| raining Ktl] Balpoint                       |       | 2 1                 | pack/ program           |             |     |
| raining Ktl] Topi Polo Bordir               |       | 25 1                | pcs/ program            |             |     |
| venue] Hotel Peserta                        |       | 12 5                | room/ night             |             |     |
| venue] Full Day Meeting Package Peserta     |       | 25 3                | pax/ day                |             |     |
| venue] Lunch B. Team + PIC Klien            |       | 7 3                 | pax/ day                |             |     |
| ana Entertainment Peserta] Bakpia           |       | 1 1                 | payment/ projec         |             |     |
| ana Entertainment Peserta] Hadiah           |       | 1 1                 | payment/ projec         |             |     |
| l] Experiential Learning                    |       | 25 1                | pax/ day                |             |     |
| l] Lunch team + PIC klien di                |       | 7 1                 | pax/ day                |             |     |
| l] Venue puskesmas                          |       | 1 1                 | unit/ day               |             |     |
| l] Transportasi Experiential Learning       |       | 1 1                 | unit/ day               |             |     |
| l] Cetak Banner UMKM                        |       | 2 1                 | pcs/ program            |             |     |
| l] Cetak Spanduk Experiential Learning      |       | 1 1                 | pcs/ program            |             |     |
| ransport Team] Innova Reborn                |       | 1 8                 | unit/ day               |             |     |
| ransport Team] Bensin                       |       | 1 8                 | payment/ day            |             |     |
| ransport Team] Toll                         |       | 1 2                 | payment/ trip           |             |     |
| Jumlah Peserta 24                           |       |                     |                         |             |     |
| Jumlah Mentor 1                             |       |                     |                         |             |     |
| Case:                                       |       |                     |                         |             |     |
| Tariff per Pax Q Total Rev Total Profit     |       |                     |                         |             |     |
| Tariff Bundle GPM                           |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
| Bundle Bundle                               |       |                     |                         |             |     |
| Jual/ pax Jual/ pax                         |       |                     |                         |             |     |
|                                             |       |                     |                         |             |     |

dalam COGS tetapi tidak muncul dalam RAB, serta sebaliknya, biaya yang tidak direncanakan di awal namun muncul pada tahap realisasi. Kondisi tersebut menyebabkan proses input biaya menjadi tidak konsisten, karena sebagian biaya tidak memiliki referensi yang jelas dalam perencanaan awal. Akibatnya, ketika dilakukan pencatatan realisasi, biaya-biaya tersebut tidak dapat ditelusuri kembali ke dalam struktur anggaran yang telah ditetapkan.

Situasi tersebut semakin kompleks karena Batch 1 merupakan batch permulaan yang belum melalui proses evaluasi sistem pencatatan. Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan CEO yang menegaskan bahwa pada tahap awal proyek, pendekatan pencatatan masih berorientasi pada arus kas semata:

“Kalau di batch pertama itu *approach*-nya adalah berdasarkan cash basis. Jadi misalnya ada saldo uang masuk, terus uangnya dipakai buat apa aja.” (Wawancara CEO, 2026)

Tanpa evaluasi formal, selisih antara perencanaan dan realisasi belum diposisikan sebagai masalah struktural dalam sistem pencatatan, melainkan dipahami sebagai konsekuensi pelaksanaan proyek melainkan dianggap sebagai konsekuensi wajar dari pelaksanaan proyek. Pandangan ini menyebabkan struktur COGS yang kurang rinci tetap digunakan, meskipun telah muncul indikasi bahwa format tersebut tidak sepenuhnya merepresentasikan kebutuhan biaya aktual.

Pada *Batch 2*, permasalahan serupa masih terjadi karena struktur dasar COGS dan RAB belum mengalami perubahan signifikan di awal pelaksanaan. Walaupun terdapat perubahan dalam konteks proyek dan keterlibatan manajemen, pencatatan biaya masih mengacu pada format sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian struktur anggaran bukan semata-mata disebabkan oleh faktor operasional, melainkan oleh ketiadaan standar perencanaan biaya yang adaptif terhadap karakter proyek.

Ketidakterpaduan struktur COGS dan RAB berdampak langsung pada kualitas

informasi biaya yang dihasilkan. Dampak ini tercermin dari kesulitan manajemen dalam membaca kondisi keuangan proyek secara menyeluruh, sebagaimana diungkapkan oleh CEO:

“Buat aku yang bikin ini bermasalah itu karena kita nggak tahu di awal keterkaitannya sama proyeksi atau prediksi. RAB itu harus sedekat mungkin dengan aktualnya.” (Wawancara CEO, 2026)

Informasi biaya tidak lagi mencerminkan hubungan yang jelas antara perencanaan dan realisasi, sehingga margin proyek hanya dapat diketahui secara retrospektif di akhir periode. Dalam kondisi ini, pencatatan biaya kehilangan fungsi prediktifnya dan tidak dapat digunakan sebagai dasar pengendalian selama proyek berlangsung.

Dari perspektif sistem pengendalian manajemen, kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme perencanaan biaya belum berfungsi sebagai alat kontrol yang efektif. Idealnya, COGS dan RAB disusun dalam satu kerangka yang saling terhubung, sehingga setiap realisasi biaya dapat segera dibandingkan dengan anggaran dan ditindaklanjuti apabila terjadi penyimpangan. Ketika struktur keduanya tidak selaras, proses pengendalian menjadi reaktif dan bergantung pada evaluasi di akhir periode.

Temuan ini mengindikasikan bahwa permasalahan biaya pada Proyek B tidak semata-mata disebabkan oleh munculnya biaya tak terduga, melainkan oleh desain struktur anggaran yang belum mampu mengantisipasi variasi kebutuhan biaya antar batch. Ketidaksesuaian ini menjadi faktor penting yang menjelaskan mengapa perbaikan sistem pencatatan baru terasa dampaknya setelah dilakukan evaluasi dan pendetailan struktur biaya pada batch berikutnya.

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini, ketidakterpaduan format dan alur pencatatan anggaran antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk berkontribusi signifikan terhadap terjadinya mismatch biaya pada Proyek B. Perbedaan struktur antara COGS dan RAB, serta penggunaan pendekatan

pencatatan yang tidak seragam, menyebabkan informasi biaya tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi perencanaan proyek sejak awal. Akibatnya, keterkaitan antara anggaran dan realisasi biaya menjadi lemah dan sulit dievaluasi secara akurat lintas batch.

Kondisi tersebut tercermin dari pernyataan CEO yang menjelaskan adanya perbedaan pendekatan pencatatan antara batch pertama dan batch kedua. Pada batch pertama, pencatatan dilakukan dengan pendekatan cash basis, sedangkan pada batch berikutnya mulai digunakan pendekatan berbasis perencanaan anggaran (RAB). CEO menyatakan:

“Kalau di batch pertama itu approach-nya adalah berdasarkan cash basis. Jadi misalnya ada saldo uang masuk, terus uangnya dipakai buat apa aja. Nah kalau *approach* yang tak pakai di batch kedua, pada saat nge-setup proyeknya di awal itu kan ada RAB-nya. RAB-nya itu untuk pelaksanaannya dia butuh penyerapan berapa. Nah terus uangnya itu sudah masuk apa belum, itu bukan urusan.”

(Wawancara CEO, 2026)

Perbedaan pendekatan tersebut menyebabkan pencatatan biaya pada batch pertama tidak memiliki keterkaitan langsung dengan proyeksi anggaran, sehingga menyulitkan proses evaluasi biaya. Lebih lanjut, CEO juga menegaskan bahwa permasalahan utama muncul karena tidak adanya kedekatan antara perencanaan dan realisasi biaya sejak awal proyek, sebagaimana disampaikan berikut:

“Jadi buat aku yang bikin ini bermasalah itu karena kita nggak tahu di awal keterkaitannya sama proyeksi atau prediksi. RAB itu harus sedekat mungkin dengan aktualnya.”

(Wawancara CEO, 2026)

Dengan demikian, *mismatch* biaya yang terjadi pada Proyek B tidak dapat dipahami sebagai kesalahan teknis semata, melainkan sebagai konsekuensi dari desain sistem pencatatan biaya yang belum terintegrasi dan belum mampu

menghubungkan perencanaan anggaran dengan realisasi biaya secara konsisten, sehingga menjawab secara langsung pertanyaan penelitian nomor 1 mengenai ketidakterpaduan format dan alur pencatatan anggaran antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk.

#### **4.1.6 Alur Informasi dan Koordinasi Lintas Divisi dalam Sistem Pencatatan**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa persoalan pencatatan biaya pada Proyek B tidak hanya berkaitan dengan struktur anggaran, tetapi juga dengan alur informasi dan koordinasi lintas divisi yang belum terintegrasi secara sistematis. Divisi Produk dan Divisi Keuangan menjalankan peran yang saling bergantung, namun hubungan tersebut masih didominasi oleh mekanisme prosedural dan komunikasi informal.

Divisi Produk berada pada posisi paling dekat dengan aktivitas operasional proyek. Seluruh kebutuhan biaya berasal dari dinamika pelaksanaan di lapangan, baik yang telah direncanakan maupun yang muncul selama proyek berjalan. Namun, pengajuan biaya dilakukan dengan mengikuti format yang disediakan oleh Divisi Keuangan, sehingga Divisi Produk cenderung berfokus pada pemenuhan kebutuhan operasional tanpa memiliki kendali penuh atas keseragaman struktur data. Kondisi ini tercermin dari pernyataan Divisi Produk sebagai berikut:

“Pada dasarnya kita ngikutin format yang sudah ada dari batch 1 sampai batch 3. Kita mengikuti apa yang di-*provide* sama tim finance untuk pengajuan pembayaran.” (Wawancara Divisi Produk, 2026)

Di sisi lain, Divisi Keuangan menjalankan fungsi kontrol melalui verifikasi bukti transaksi dan rekonsiliasi data. Seluruh pengeluaran secara administratif melewati satu pintu, namun efektivitas kontrol sangat bergantung pada kualitas data yang diterima. Ketika format pengajuan, penamaan deadline, dan klasifikasi biaya tidak seragam, proses pengendalian menjadi tidak optimal. Hal ini diakui oleh Divisi Keuangan sebagai berikut:

“Ketidakkonsistenan paling sering muncul itu karena proyek ini bersifat project based dengan timeline pendek. Jadi banyak pengeluaran harian yang sifatnya insidental, terutama lewat *cash advance*.” (Wawancara Divisi Keuangan, 2026)

Penggunaan Google Form sebagai media pengajuan biaya memperlihatkan ambivalensi sistem pencatatan. Di satu sisi, media ini mempermudah proses input data dan dapat diakses oleh seluruh pihak terkait. Namun, di sisi lain, ketiadaan standar penamaan tanggal dan pemisahan jenis pembayaran menyebabkan data yang masuk sulit difilter dan dipantau. Kondisi ini berdampak pada keterlambatan pembayaran vendor, sebagaimana dijelaskan oleh Divisi Produk:

“*Deadline* DP dan pelunasan yang dimasukkan ke Google Form akhirnya tumpang tindih. Ada beberapa vendor yang telat dibayarkan atau bahkan lupa dibayarkan.” (Wawancara Divisi Produk, 2026)

Koordinasi lintas divisi dalam kondisi tersebut lebih banyak bergantung pada proses konfirmasi ulang dan tindak lanjut manual. Ketika terjadi keterlambatan atau mismatch, penyelesaian dilakukan melalui komunikasi personal, bukan melalui mekanisme sistem yang secara otomatis memberikan peringatan dini. Pola ini menunjukkan bahwa sistem pencatatan belum berfungsi sebagai alat koordinasi lintas divisi yang efektif.

Dari sudut pandang pengendalian organisasi, alur informasi yang bersifat reaktif ini belum mendukung fungsi pengendalian biaya secara preventif. Informasi biaya baru dipahami secara menyeluruh setelah muncul permasalahan, bukan sebagai dasar pemantauan selama proyek berlangsung. Temuan ini menjelaskan mengapa perbaikan struktur anggaran saja belum cukup untuk meningkatkan kualitas pencatatan apabila tidak disertai dengan perbaikan alur informasi dan koordinasi lintas divisi. Alur pengajuan biaya pada Proyek B secara operasional dilakukan melalui media Google Form yang digunakan oleh Divisi Produk untuk mengajukan pembayaran kepada Divisi Keuangan. Form ini menjadi pintu utama pencatatan permintaan pembayaran, termasuk informasi

terkait jenis biaya, nominal, rekening tujuan, serta tenggat waktu pembayaran. Namun, berdasarkan data wawancara dan observasi dokumen, format form pengajuan belum sepenuhnya mendukung pengendalian biaya secara efektif, terutama dalam hal keseragaman penamaan deadline dan klasifikasi jenis pembayaran. Contoh form pengajuan pembayaran yang digunakan pada Proyek B disajikan pada Gambar 1.4.

| No   | Kode Pengajuan | Timestamp           | Requester Name | Bank Payment Rekening | Atas Nama Rekening Untuk Pembayaran | Amount Usage Invoice / Notes         |
|------|----------------|---------------------|----------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 2014 |                | 14/05/2025 15:37:47 |                | Telampir              |                                     | https://drive.google.com/15 Mei 2025 |
| 2015 |                | 14/05/2025 15:38:41 |                | BCA                   |                                     | https://drive.google.com/14 Mei 2025 |
| 2016 |                | 15/05/2025 9:58:07  |                | Telampir              |                                     | https://drive.google.com/16 Mei 2025 |
| 2017 |                | 16/05/2025 10:32:40 |                | BCA                   | PELUNASAN VENUE - B3                | https://drive.google.com/16 Mei 2025 |
| 2018 |                | 16/05/2025 14:12:22 |                | MANDIRI               |                                     | https://drive.google.com/16 Mei 2025 |
| 2019 |                | 16/05/2025 15:07:56 |                | BCA                   |                                     | https://drive.google.com/16 Mei 2025 |
| 2020 |                | 19/05/2025 9:40:39  |                | Telampir              | Mentor                              | https://drive.google.com/5 Juni 2025 |
| 2021 |                | 19/05/2025 9:41:40  |                | Telampir              | Learning F22/Batu                   | https://drive.google.com/25 Mei 2025 |
| 2022 |                | 19/05/2025 10:00:38 |                | OCBC NISP             |                                     | https://drive.google.com/19 Mei 2025 |
| 2023 |                | 19/05/2025 10:03:36 |                | BCA                   |                                     | https://drive.google.com/19 Mei 2025 |
| 2024 |                | 19/05/2025 10:06:09 |                | OCBC NISP             |                                     | https://drive.google.com/19 Mei 2025 |
| 2025 |                | 19/05/2025 10:09:15 |                | CMBI NIAGA            |                                     | https://drive.google.com/19 Mei 2025 |
| 2026 |                | 19/05/2025 15:45:14 |                | MANDIRI               |                                     | https://drive.google.com/20 Mei 2025 |
| 2027 |                | 20/05/2025 10:03:36 |                | BCA                   |                                     | https://drive.google.com/20 Mei 2025 |
| 2028 |                | 21/05/2025 13:47:51 |                | JAGO                  |                                     | https://drive.google.com/21 Mei 2025 |
| 2029 |                | 26/05/2025 9:24:40  |                | MANDIRI               |                                     | https://drive.google.com/27 Mei 2025 |
| 2030 |                | 26/05/2025 11:09:45 |                | Telampir              | Freemove Facilities - B3 Mei 2025   | https://drive.google.com/27 Mei 2025 |
| 2031 |                | 26/05/2025 13:44:20 |                | BNI                   |                                     | https://drive.google.com/27 Mei 2025 |
| 2032 |                | 26/05/2025 15:33:36 |                | Telampir              | Free Freemove - Project B           | https://drive.google.com/27 Mei 2025 |

Gambar 1.4 Form Pengajuan Pembayaran Proyek B

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kelemahan alur informasi dan koordinasi lintas divisi turut menghambat akurasi evaluasi biaya pada proyek multi-batch. Proses pengajuan, pencatatan, dan verifikasi biaya belum berjalan dalam satu alur informasi yang terpadu, sehingga evaluasi biaya cenderung bersifat reaktif dan berfokus pada pencocokan administratif dibandingkan sebagai alat pengendalian manajerial.

Dari perspektif Divisi Keuangan, potensi miscalculasi biaya tetap muncul meskipun seluruh pengeluaran telah melalui satu pintu pencatatan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik biaya tertentu yang bersifat estimatif dan tidak selalu tercermin secara akurat dalam sistem pencatatan awal. Salah satu informan dari Divisi Keuangan menyatakan:

“Kalau dibilang tidak terdeteksi, aku sebenarnya sulit mendefinisikan

ya, karena semua biaya yang keluar itu lewat satu pintu dulu. Tapi potensi miscalculasi itu biasanya ada di biaya yang sifatnya estimatif, seperti perjalanan dinas atau cash advance.”tatan yang masih bergantung pada mekanisme manual dan prosedur yang belum optimal membuat informasi biaya tidak sepenuhnya terkontrol secara preventif. Hal ini ditegaskan oleh informan yang sama. Kondisi ini bisa dipengaruhi dua hal: keterbatasan sistem manual dan implementasi prosedur pengendalian yang belum optimal.”

(Wawancara Divisi Finance, 2026)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa koordinasi lintas divisi belum didukung oleh sistem informasi yang mampu mengintegrasikan data biaya secara konsisten dan tepat waktu, sehingga proses evaluasi biaya pada proyek multi-batch belum berfungsi secara optimal sebagai mekanisme pengendalian manajerial, dan menjawab secara langsung pertanyaan penelitian nomor 2 terkait kelemahan alur informasi dan koordinasi lintas divisi dalam sistem pencatatan biaya.

#### **4.1.7 Evaluasi Batch Kedua dan Perbaikan pada Batch Ketiga**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa evaluasi terhadap sistem pencatatan biaya pada Proyek B baru dilakukan secara formal setelah pelaksanaan Batch 2. Pada Batch 1, proses pencatatan biaya dijalankan tanpa adanya mekanisme evaluasi yang secara khusus menilai kesesuaian antara perencanaan, realisasi, dan struktur pencatatan yang digunakan. Kondisi ini menyebabkan kelemahan dalam sistem pencatatan tidak teridentifikasi sejak awal dan terus terbawa ke batch berikutnya. Hal tersebut diungkapkan secara langsung oleh CEO sebagai berikut:

“Di batch pertama Lebih lanjut, keterbatasan sistem yang digunakan sebelum evaluasi turut memperlemah proses koordinasi lintas divisi. Sistem pencatatan nggak ada evaluasi. Di batch kedua ada evaluasi, dan ternyata pencatatannya salah.” (Wawancara CEO, 2026)

Ketiadaan evaluasi pada tahap awal membuat organisasi menilai bahwa sistem

pencatatan yang digunakan sudah cukup memadai selama proyek tetap dapat berjalan. Fokus utama manajemen lebih diarahkan pada kelancaran operasional dan penyelesaian program, sementara kualitas informasi biaya belum menjadi perhatian utama. CEO menggambarkan kondisi ini sebagai keterbatasan kesadaran organisasi terhadap kelemahan sistem yang digunakan:

“Hambatannya itu karena kita nggak tahu apa yang kita nggak tahu. Jadi kita merasa aman-aman aja.” (Wawancara CEO, 2026)

Evaluasi yang dilakukan setelah Batch 2 menjadi titik awal perbaikan dalam pengelolaan pencatatan biaya pada Proyek B. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa struktur COGS dan RAB yang digunakan sebelumnya belum cukup rinci untuk menangkap variasi kebutuhan biaya proyek. Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan mulai melakukan perbaikan pada Batch 3 dengan meningkatkan tingkat detail pencatatan dan memisahkan komponen biaya tetap dan biaya variabel. Divisi Produk menjelaskan bahwa perubahan ini dilakukan agar setiap komponen biaya dapat ditelusuri dengan lebih jelas dan tidak lagi tergabung dalam kelompok biaya yang terlalu besar:

“Setelah evaluasi, format COGS dan realisasi anggaran itu direvisi dan disempurnakan supaya lebih detail dan bisa di *track*.” (Wawancara Divisi Produk, 2026)

Perubahan struktur pencatatan pada Batch 3 berdampak pada meningkatnya keakuratan data biaya. Berdasarkan keterangan Divisi Produk, pada batch ini tidak lagi ditemukan ketidakakuratan pencatatan biaya sebagaimana yang terjadi pada batch sebelumnya. Namun demikian, masih terdapat keterlambatan pembayaran yang bersifat teknis, terutama yang berkaitan dengan alur persetujuan dan pengelolaan deadline pembayaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi sistem pencatatan memberikan kontribusi nyata terhadap perbaikan kualitas informasi biaya, meskipun belum sepenuhnya menyelesaikan seluruh permasalahan pengelolaan biaya proyek.

Secara keseluruhan, temuan pada subbab ini menunjukkan bahwa evaluasi sistem pencatatan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan biaya Proyek B. Keterlambatan evaluasi menyebabkan permasalahan struktural bertahan lebih lama dan baru teridentifikasi setelah menimbulkan dampak terhadap margin proyek. Perbaikan yang dilakukan pada Batch 3 menunjukkan arah perbaikan yang positif, namun juga mengindikasikan perlunya mekanisme evaluasi yang lebih rutin dan terstruktur agar sistem pencatatan dapat berfungsi secara optimal sejak awal pelaksanaan proyek.

Perbandingan antara pelaksanaan batch pertama, batch kedua, dan batch ketiga menunjukkan adanya perubahan dalam sistem pencatatan biaya setelah dilakukan evaluasi pasca batch kedua. Evaluasi tersebut mendorong perbaikan struktur COGS dan penyesuaian format pencatatan agar lebih sesuai dengan kebutuhan operasional proyek.

Perbaikan ini secara langsung dijelaskan oleh informan dari Divisi Produk, yang terlibat dalam penyusunan ulang format pencatatan biaya. Ia menyatakan bahwa evaluasi pada batch kedua menjadi dasar perubahan struktur COGS dan RAB pada batch berikutnya:

“Setelah batch kedua berjalan dengan CEO baru, ada evaluasi, dan format COGS serta RAB itu dirubah oleh saya untuk meminimalisir dana-dana yang terinput belakangan. Formatnya berubah dengan menambahkan dan mendetailkan semua poin.” (Wawancara Divisi Produk, 2026)

Perubahan tersebut bertujuan meningkatkan keterlacakan biaya sejak tahap perencanaan hingga realisasi. Informan Divisi Produk juga menambahkan bahwa format pencatatan pada batch ketiga dibuat lebih rinci dibandingkan sebelumnya:

“Kalau sebelumnya saya hanya menuliskan garis besarnya, setelah evaluasi semuanya dipisah dan didetailkan sehingga bisa di-track.” (Wawancara Divisi Produk, 2026)

Dengan adanya perbaikan tersebut, sistem pencatatan pada batch ketiga menunjukkan peningkatan integritas data dan kualitas evaluasi biaya dibandingkan batch sebelumnya. Meskipun demikian, perbaikan ini masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi sebagai standar sistem pencatatan jangka panjang, sehingga proses evaluasi dan pengendalian biaya masih memerlukan penguatan lebih lanjut, yang menjawab secara langsung pertanyaan penelitian nomor 3 mengenai perbaikan sistem pencatatan pada batch ketiga dibandingkan batch sebelumnya.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Ketidaksesuaian Sistem Pencatatan Biaya dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa permasalahan pencatatan biaya pada Proyek B tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kesalahan teknis pencatatan, melainkan sebagai konsekuensi dari desain sistem pengendalian manajemen yang belum sepenuhnya selaras dengan karakteristik proyek. Ketidaksesuaian antara struktur COGS dan RAB yang ditemukan pada Batch 1 dan Batch 2 mencerminkan lemahnya fungsi perencanaan biaya sebagai instrumen pengendalian.

Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran seharusnya berfungsi sebagai standar kinerja yang memungkinkan perbandingan antara rencana dan realisasi secara berkelanjutan. Namun, pada Proyek B, struktur anggaran yang bersifat umum dan kurang rinci menyebabkan anggaran tidak mampu menjalankan fungsi tersebut secara optimal. Akibatnya, penyimpangan biaya baru teridentifikasi pada tahap akhir proyek, ketika margin telah tergerus dan ruang pengendalian menjadi terbatas.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang diterapkan masih bersifat reaktif. Perbaikan pencatatan baru dilakukan setelah muncul dampak finansial, bukan sebagai upaya pencegahan selama proyek berlangsung.

Berdasarkan hasil wawancara keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum berjalan sebagai satu siklus pengendalian yang utuh.

#### **4.2.2 Alur Informasi dan Koordinasi Lintas Divisi dalam Perspektif *Information Processing Theory***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sistem pencatatan biaya berkaitan erat dengan alur informasi dan koordinasi lintas divisi. Divisi Produk dan Divisi Keuangan memiliki tingkat ketergantungan informasi yang tinggi, namun belum didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi. Pertukaran informasi biaya lebih banyak bergantung pada format administratif dan komunikasi informal.

Dalam perspektif *Information Processing Theory*, organisasi perlu menyesuaikan kapasitas pemrosesan informasinya dengan tingkat kompleksitas aktivitas yang dijalankan. Proyek B sebagai proyek multi-batch dengan variasi kebutuhan biaya menuntut kapasitas pemrosesan informasi yang tinggi. Namun, penggunaan alat pencatatan yang sederhana tanpa standar data yang seragam menyebabkan kapasitas tersebut menjadi tidak memadai.

Akibatnya, informasi biaya yang tersedia tidak dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pengendalian dan pengambilan keputusan. Keterlambatan pembayaran vendor dan kesulitan dalam memantau tenggat waktu pembayaran menunjukkan bahwa sistem informasi yang digunakan belum mampu mendukung koordinasi lintas divisi secara efektif.

#### **4.2.3 Evaluasi sebagai Mekanisme Pembelajaran Organisasi**

Evaluasi yang baru dilakukan setelah Batch 2 menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap pembelajaran dalam pengelolaan proyek berbasis batch. Ketiadaan evaluasi pada Batch 1 menyebabkan kelemahan sistem pencatatan tidak teridentifikasi sejak awal dan berulang pada batch berikutnya. Dalam konteks pembelajaran organisasi, evaluasi berfungsi sebagai mekanisme umpan balik

untuk memperbaiki sistem dan prosedur yang digunakan.

Perbaikan yang dilakukan pada Batch 3, berupa pendetailan struktur biaya dan pemisahan biaya tetap serta biaya variabel, menunjukkan adanya proses pembelajaran yang bersifat adaptif. Namun, perbaikan ini masih bersifat parsial karena belum diikuti dengan pembakuan sistem dan mekanisme evaluasi yang dilakukan secara rutin dan terstruktur.

#### **4.2.4 Implikasi Temuan terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial**

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sistem pencatatan biaya pada Proyek B berdampak langsung pada kualitas pengambilan keputusan manajerial. Informasi biaya yang bersifat retrospektif dan tidak terintegrasi menyulitkan manajemen dalam memproyeksikan kebutuhan dana, mengelola arus kas, serta mengantisipasi risiko keuangan selama proyek berlangsung.

Perbaikan yang dilakukan pada Batch 3 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem pencatatan dapat memperbaiki kualitas informasi biaya dan mendukung pengendalian yang lebih baik. Namun, tanpa pembakuan sistem dan koordinasi lintas divisi yang terstruktur, potensi permasalahan serupa tetap berisiko muncul pada proyek berikutnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan pencatatan biaya pada Proyek B tidak dapat dipahami sebagai kesalahan teknis pencatatan semata, melainkan sebagai konsekuensi dari desain sistem pencatatan dan pengendalian yang belum sepenuhnya selaras dengan karakteristik proyek berbasis batch. Sistem pencatatan biaya pada tahap awal proyek lebih berfungsi sebagai alat administrasi pengeluaran dibandingkan sebagai instrumen pengendalian manajerial.

Temuan utama penelitian mengindikasikan bahwa ketidaksesuaian struktur antara *Cost of Goods Sold* (COGS) dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) menyebabkan informasi biaya kehilangan keterkaitannya dengan perencanaan awal. Akibatnya, selisih antara anggaran dan realisasi baru dapat dipahami setelah proyek selesai, sehingga fungsi prediktif dan preventif dari sistem pencatatan tidak berjalan secara optimal. Dalam kondisi ini, pengendalian biaya bersifat reaktif dan bergantung pada evaluasi di akhir periode.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa alur informasi dan koordinasi lintas divisi belum terbangun secara sistematis. Ketergantungan pada format pengajuan yang bersifat administratif dan komunikasi informal menyebabkan proses pencatatan dan pembayaran biaya rawan terhadap keterlambatan dan ketidakkonsistenan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pencatatan yang digunakan belum mampu mengakomodasi kompleksitas informasi yang muncul dalam proyek multi-batch.

Evaluasi sistem pencatatan yang baru dilakukan setelah Batch 2 menjadi titik penting dalam perbaikan pengelolaan biaya Proyek B. Perbaikan struktur pencatatan pada Batch 3 menunjukkan bahwa peningkatan tingkat detail dan

pemisahan biaya tetap serta biaya variabel dapat meningkatkan keakuratan informasi biaya. Namun demikian, perbaikan tersebut bersifat korektif dan belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme evaluasi yang terencana sejak awal proyek.

Dengan demikian, penelitian ini menjawab tujuan dan pertanyaan penelitian dengan menunjukkan bahwa permasalahan pencatatan biaya pada Proyek B bersifat struktural dan sistemik. Permasalahan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pelaksanaan di lapangan, tetapi juga oleh keterbatasan desain sistem pencatatan dan pengendalian yang digunakan pada tahap perencanaan proyek.

## **5.2 Kontribusi Penelitian**

Kontribusi utama bagi perusahaan terletak pada penyediaan gambaran empiris mengenai keterbatasan sistem pencatatan biaya dalam konteks proyek pelatihan berbasis *batch*. Temuan yang diperoleh memperlihatkan bahwa desain sistem pencatatan yang kurang adaptif berimplikasi langsung pada kualitas pengendalian biaya dan pengambilan keputusan manajerial.

Selain itu, kajian ini menegaskan pentingnya memposisikan pencatatan biaya sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan proyek, bukan sekadar kewajiban administratif. Pemahaman mengenai keterkaitan antara perencanaan, realisasi, dan evaluasi biaya sebagai satu kesatuan sistem memberikan landasan bagi perusahaan untuk memperkuat praktik pengendalian proyek secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

## **5.3 Saran**

Perusahaan perlu merancang sistem pencatatan biaya yang sejak awal proyek secara eksplisit mendukung fungsi pengendalian manajerial. Penyusunan *COGS* dan *RAB* dalam satu kerangka perencanaan yang terintegrasi menjadi langkah penting agar setiap realisasi biaya dapat segera dibandingkan dengan anggaran dan dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan selama proyek berlangsung.

Peningkatan tingkat detail pencatatan biaya melalui pemisahan yang konsisten antara *fixed cost* dan *variable cost* juga perlu dilakukan. Pemisahan ini membuka transparansi struktur biaya proyek dan memungkinkan manajemen mengidentifikasi sumber pemborosan maupun efisiensi secara lebih akurat pada setiap *batch* pelaksanaan.

Selain itu, mekanisme evaluasi pencatatan biaya yang dilakukan secara berkala dan terjadwal perlu dibangun sebagai bagian dari siklus pengendalian proyek. Evaluasi yang bersifat preventif akan mendorong sistem pencatatan berfungsi sebagai alat pembelajaran organisasi, sehingga perbaikan tidak lagi dilakukan sebagai respons atas permasalahan yang telah terjadi, melainkan sebagai upaya penguatan sistem pengendalian proyek secara berkelanjutan. Dengan penguatan sistem pencatatan dan pengendalian biaya yang lebih terstruktur, Proyek B memiliki peluang untuk dikelola secara lebih akuntabel dan berkelanjutan, seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan skala proyek di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ammar, S. F. (2025). Unveiling the rivalry of cloud ERP dialectics, underpinning logics and roles of accounting and information system professionals. *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100728. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100728>
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Ross Graham Walker, & Earl C. Daum. (2007). *Management Control systems* (Twelfth). Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Ardita Indah Puspitasari, Bina Sarana Informatika, & Aprillya Nurhikmah. (2025). Dampak penerapan model akuntansi sektor publik dan sistem pengendalian internal dalam mencegah terjadinya fraud.docx. <https://www.researchgate.net/publication/391881695>
- Ar Ridho, A. R., 1, Afyenni, R., Gusman, T., & Jurusan Teknologi Informasi, Politeknik Negeri Padang, Padang, 25164, Indonesia. (2025). Sistem Manajemen Proyek dan Presensi pekerja CV Hasbi Karya berbasis website menggunakan metode iteratif dan inkremental. *Jurnal Bitwise*, 56–65. <https://jurnal-bitwise.org>
- Asmoro, F. D. D., & Nazar, S. N. (2024). Pengaruh Key Performance Indicator dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. In *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis* (Vol. 2, Issue 3, pp. 817–823) [Journal-article]. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jakbs/index>
- Balios, D., Christodoulou, E., & Tantos, S. (2025). Accounting Reforms and Economic Performance Evaluation: An Effectiveness and efficiency Comparative analysis of the Greek health system. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 13(3), 14–35. <https://doi.org/10.37745/ejaaf.2013/vol13n31435>
- Circelli, M., Kaviani, N., Licciardello, R., Ricci, S., Rizzetto, L., Arabani, S. S., & Shi, D. (2023). Track geometry monitoring by an on-board computer-vision-based sensor system. *Transportation Research Procedia*, 69, 257–264. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.02.170>
- Fauzan, H., S. Pd. ,. M. Si. (2024). *SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN* (N. I. Mauliya M. AK, Ed.). <http://digilib.uinkhas.ac.id/32232/1/PENGENDALIAN%20SISTEM%20MANAJEMEN.pdf>
- Fauziah, G. I., Farida, I., 2, Aryanto, 3, & Department of accounting, Politeknik Harapan Bersama, Tegal, Jawa Tengah, Indonesia. (2025). Design of a

Web-Based Accounting Information System for sales and inventory recording using MySQL at UMKM Abadi Asikin. *Journal of Studies in Management and Finance Economics*, 08(03), 1864–1865. <https://www.ijefm.co.in>

- Hamzah, Ruth Samantha; Hakiki, Arista; Patmawati; Muhammad Prans Renta; Tharika, Riska; Gozali, Efva Donata Octavina; & Annisa, Mutiara Lusiana. (2025). Penguatan daya saing usaha mikro melalui pencatatan keuangan dan identifikasi biaya lingkungan. *Aksi Kita: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(6), 2134–2144. <https://doi.org/10.63822/79qb6996>
- Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C., & Botchie, D. (2022). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100598. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598>
- Handanu, R. A., Rismawati, & Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. (n.d.). PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KEHADIRAN KARYAWAN DAN PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ANDALAN PACIFIC SAMUDRA SURABAYA. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Hashim, S. C. (2025). Impact of internal control on improving the effectiveness of the electronic Government Accounting System. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(2), 111–132. [https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2\(2\).12](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2(2).12)
- Heber, W. & Francka Sakti Lee. (2025). Rancang bangun Sistem Informasi Admin Manajemen Proyek pada konstruksi aluminium. *JUPI (Jurnal Ilmiah Penelitian Dan Pembelajaran Informatika)*, 10–10, 1612–1624. <https://jurnal.stkipgritlungagung.ac.id/index.php/jupi>
- Hernawati, Alpriansah, R., & Universitas Bumigora. (2024). Penerapan Pencatatan Anggaran Biaya Menggunakan Microsoft Excel dan Realta Global System. In *JILPI: JURNAL ILMIAH PENGABDIAN DAN INOVASI* (Vol. 2, Issue 4, pp. 943–952) [Journal-article]. <https://journal.insankreasimedia.ac.id/index.php/JILPI>
- Ismi, M. T., Astuti, T. D., & Universitas Mercu Buana Yogyakarta. (2025). Evaluasi Sistem Pencatatan Keuangan Manual pada UMKM GK Fried Chicken dan Upaya Penyusunan Laporan Keuangan Sesuai SAK EMKM. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 59.
- Jakubczyk-Gałczyńska, A., Siemaszko, A., & Poltavets, M. (2025). Optimizing construction engineering management using metaheuristic methods and

Bayesian networks. *Applied Sciences*, 14(11), 4871.  
<https://doi.org/10.3390/app14114871>

Kusumah, R. N., Kusmayadi, D., & Universitas Teknologi Digital. (2025). Peran sistem pencatatan keuangan terstruktur dalam meningkatkan akurasi harga pokok penjualan dan profitabilitas pada UMKM Bolu susu khas Lembang N'tie. *Proceeding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 01–08, 1161–1169. <https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

Leviany, T., & Mulyana, A. (2025). The importance of Accounting Information System Performance Analysis. In *ACCRUAL: Accounting Reseach Journal: Vol. IV* (Issue 1, pp. 38–40) [Journal-article]. <https://jurnal.unnur.ac.id/index.php/accrual>

Mursita, L. Y., Almilia, L. S., Mustafida, N., Wulandari, D. A., Ambarwati, Y. B., Widjanarko, F. a. P., & Rosyida, A. D. N. (2024). Pengembangan Keterampilan Pengendalian Manajemen bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Mojokerto. *Jurnal Pengabdian Dan Peningkatan Mutu Masyarakat* (Janayu), 5(2), 167–179. <https://doi.org/10.22219/janayu.v5i2.28064>

Novandita, N. I., Haryani, S., Budiawati, G. D., A., A. J., Helena Angelin, Kemalabayati, & Erika Nor Aini. (2025). Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Laba terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen dan Peningkatan Kinerja Manajerial. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1543–1547. <https://doi.org/10.63822/js7y1998>

Nugraha, G. A., Firmansyah, I., Dinanti, A., Faculty of Economics and Business, Wijayakusuma University, Faculty of Economics and Business, Siliwangi University, & Faculty of Economics and Business, Jenderal Soedirman University. (2025). Information Accounting System on Small and Medium Enterprises: Bibliometric analysis. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 10–10, 145–153.

Nguyen, P. N., & Thu, T. P. T. (2025). Determinants of Corporate accounting system effectiveness in Vietnam: Evidence on the mediating role of firm size. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND EDUCATION RESEARCH STUDIES*, 05(11). <https://doi.org/10.55677/ijssers/v05i11y2025-04>

Papadopoulos, G., Arduini, S., Uyar, H., Psiroukis, V., Kasimati, A., Fountas, S., & The Authors. (2024). Economic and environmental benefits of digital agricultural technologies in crop production: A review. In *Agricultural University of Athens, University of Padova, & SingularLogic, Smart Agricultural Technology* (Vol. 8, p. 100441) [Journal-article]. <https://doi.org/10.1016/j.atech.2024.100441>

- Phan, H., & Huynh, H. T. (2025). *The role of management's perceived usefulness of accounting information in enhancing accounting information quality: The mediating effects of accounting information system quality and accounting staff competence*. *Asian Economic and Financial Review*, 15(8), 1198–1209. <https://doi.org/10.55493/5002.v15i8.5503>
- Putra, J., Sartika, D., Universitas Bina Darma, & dewi.sartika@binadarma.ac.id. (2025). The influence of accounting information system implementation, internal audit, and human resource competence on the effectiveness of internal control (A case study at PT. Agrodana Futures). *Summa : Journal of Accounting and Tax*, 1–14. <https://journal.idscipub.com/summa>
- Sari, N. L. N., Arfi, N. S. W., & Hwihanus, N. H. (2024). Analisis penerapan pengendalian manajemen pada PT. Indomarco Prismatama. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 2(2), 156–164. <https://doi.org/10.55606/jumia.v2i2.2572>
- Sembiring, N. S., & Muhajir, N. A. (2024). The role of Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) in Sharia Statement of Financial Accounting Standards (PSAK). *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(4). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i4.924>
- Sonjaya, Y., Prasetianingrum, S., Auliyah, I., & Labo, I. A. (2025). Implementation of public sector accounting systems and standards in improving financial transparency. *Advances in Applied Accounting Research*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.60079/aaar.v3i1.420>
- Susetyo, Y., STIE Cendekia Karya Utama, Larasati, C. F., & STIE Cendekia Karya Utama. (2024). PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA SHINEWING INDONESIA. In *E-logis : Jurnal Ekonomi Logistik* (Vols. 7–7, Issue 1, pp. 111–125).
- Syarifah Aini & Fajar Syaiful Akbar. (2025) Tantangan digitalisasi dalam pencatatan biaya proyek pada PT. Bangun Mitra Persada. (2025). In *JAMEK(JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN): Vol. Vol 05* (Issue No 03, pp. 587–593) [Journal-article].
- Talidobel, S., Jati, L. J., Nirwana, B. N., Dethan, S. H., & Wardi, P. A. (2024). IDENTIFIKASI PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KINERJA KLINIK DERMA EXPRESS LOMBOK. *ECONOMIST Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 26–34. <https://doi.org/10.63545/economist.v1i2.21>

- Wang, R. Y. & Strong, D. M., Lee, Y. W., (1997). Data quality in context. In COMMUNICATIONS OF THE ACM, *COMMUNICATIONS OF THE ACM* (No. 5; Vol. 40, p. 103). <https://web.mit.edu/tdqm/www/winter/StrongLeeWangCACMMay97.pdf>
- Wiasa Putri, Y. K., 1, Amelia, N. M. W., 2, Yuli Pratiwi, N. M. A., Universitas Mahasaraswati Denpasar, & Universitas Pendidikan Nasional. (2025). TRANSFORMASI SISTEM PENCATATAN PENJUALAN DAN STOK, SERTA PENETAPAN HARGA POKOK PRODUKSI PRODUK BARU JAYANTI BUSANA. In *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat* (pp. 841–843).
- Xu, M. (2024c). The impact of accounting information systems on organizational performance. In *Atlantis Highlights in Computer Sciences/Atlantis highlights in computer sciences* (pp. 4–10). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-502-7\\_2](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-502-7_2)
- Yadiati, W., Meiryani, M., Reyhan, R., Purnomo, A., Persada, S. F., Sudrajat, J., Siauwijaya, R., & Inasius, F. (2024). Evaluation of the implementation of an accounting information system for sales, cash receiving, and payroll on an internal control system. *Corporate Law & Governance Review*, 6(1), 27–37. <https://doi.org/10.22495/clgrv6i1p3>
- Yazid, M. N., Sirait, Y. R., Fathoni, S., Irwansyah, M., & Surbakti, L. P. (2025). Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Pengambilan Keputusan Strategis di Industri Jasa Keuangan. *Accounting Student Research Journal*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.62108/asrj.v4i1.8752>

## **Lampiran**

### **A. Draft Wawancara**

Ceo

#### **Pertanyaan 1**

Pada titik mana Anda pertama kali menyadari bahwa sistem pencatatan pada Proyek B tidak berjalan sebagaimana direncanakan? Indikator apa yang muncul pada saat evaluasi batch kedua sehingga masalah tersebut mulai teridentifikasi?

Probing: Indikator apa yang paling menonjol dan menjadi dasar utama bagi manajemen untuk melakukan evaluasi pada batch kedua?

Counter-probing: Setelah evaluasi dilakukan, apakah terdapat sinyal awal pada batch pertama yang baru terlihat secara retrospektif?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Itu waktu yang di batch pertama. Jadi ketika batch pertama itu kan aku masih belum di sana tuh. Jadi aku masih di perusahaan yang lain.

Nah terus ketika yang di batch kedua itu kan secara tim itu kita juga berubah total ya khususnya di bagian operasional. Dari di bagian operasional itu kan ada orang-orang yang handle itulah. Aku sebetulnya enggak bilang mereka salah juga ya, cuma mungkin ada persoalan approach.

Aku melihat dari proses di batch pertama itu ada yang aku tidak familiar maksudnya dari pengalaman ku di project sebelumnya. Jadi di proses sebelumnya terkait evaluasi atau urusan di bagian keuangan project itu ada yang pada batch satu aku kok kayak gini gitu.

Kalau di batch pertama itu approach-nya adalah berdasarkan cash basis. Jadi misalnya ada saldo uang masuk, terus uangnya dipakai buat apa aja. Jadi dia tuh kayak es basis.

Nah kalau approach yang tak pakai di batch kedua, pada saat nge-setup proyeknya di awal itu kan ada RAB-nya. RAB-nya itu

untuk pelaksanaannya dia butuh penyerapan berapa. Nah terus uangnya itu sudah masuk apa belum, itu bukan urusan.

Jadi buat aku yang bikin ini bermasalah itu karena kita nggak tahu di awal keterkaitannya sama proyeksi atau prediksi. RAB itu harus sedekat mungkin dengan aktualnya.

Nah jadi approach yang itu yang buat aku ngerasa ini akan bermasalah di bagian nge-manage cash flow perusahaan.

Setelah batch kedua itu, approach-nya tervalidasi. Jadi sinyal di batch pertama itu sebenarnya ada, tapi baru kelihatan setelah batch kedua.”

## Pertanyaan 2

Menurut Anda, aspek apa yang paling berkontribusi terhadap permasalahan yang ditemukan pada batch kedua: kompetensi teknis, koordinasi lintas divisi, atau struktur sistem pencatatan?

Probing: Dapatkah Anda menjelaskan contoh konkret yang mencerminkan kontribusi aspek tersebut terhadap munculnya masalah?

Counter-probing: Jika harus menentukan satu faktor dominan sebagai akar permasalahan, faktor mana yang paling menentukan dan mengapa?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Struktur sistem pencatatan. Itu berpengaruh. Tapi ada juga soal koordinasi lintas divisi itu juga harus sih.

Tapi yang paling menonjol itu struktur sistem pencatatan. Karena ketika di batch kedua approach-nya kita rubah, kita dari awal sudah perhitungkan biaya-biayanya.

Kalau yang batch pertama itu kan uang masuk itu tidak langsung 300 juta. Biasanya masuk sebagian dulu. Nah itu kan tim finance yang ngatur.

Kalau uang itu ditahan di proyek, nggak boleh disentuh, itu berpengaruh sama cashflow perusahaan. Perusahaan jadi nggak ada uang tambahan walaupun ada deal besar.

Jadi yang paling menentukan itu struktur sistem pencatatannya. Karena itu yang bikin kita nggak bisa ngira-ngira uang yang bisa dipakai.”

### Pertanyaan 3

Bagaimana Anda menilai keseimbangan kontrol antara Divisi Keuangan dan Divisi Produk sebelum dilakukannya evaluasi sistem pencatatan? Apakah keseimbangan tersebut memengaruhi terjadinya mismatch data?

Probing: Dalam praktiknya, apakah terdapat divisi yang lebih dominan dalam menentukan format atau aturan pencatatan biaya proyek?

Counter-probing: Menurut Anda, kondisi tersebut lebih bersifat historis atau merupakan konsekuensi dari struktur kerja proyek yang berjalan saat itu?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Sebelum evaluasi itu, setiap pengeluaran yang dilakukan harus ada bukti transaksinya. Angkanya dicocokin dengan rekening perusahaan.

Tapi mismatch itu pasti ada. Makanya ada rekonsiliasi. Itu fungsi rekonsiliasi antara tim produk sama tim finance.

Kalau dominan itu pasti finance. Karena finance itu tanggung jawabnya mengontrol.

Kalau ditanya historis atau struktur, kalau batch pertama kemungkinan historis. Karena aku melihatnya di batch kedua itu nggak lazim. Jadi aku rubah approach-nya.”

### Pertanyaan 4

Jika merefleksikan alur pelaksanaan batch pertama dan batch kedua, bagaimana Anda menilai timing evaluasi yang dilakukan setelah batch kedua?

Probing: Hambatan organisasi apa yang paling memengaruhi keputusan dilakukannya evaluasi pada tahap tersebut?

Counter-probing: Setelah evaluasi dilakukan, apakah hambatan tersebut dapat dikategorikan sebagai hambatan struktural, dan bagaimana seharusnya hal tersebut diantisipasi ke depan?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Evaluasi dan rekonsiliasi itu dua hal yang berbeda. Rekonsiliasi itu pencocokan data. Evaluasi itu melihat apakah sistemnya sudah betul atau belum.

Di batch pertama itu nggak ada evaluasi. Di batch kedua ada evaluasi, dan ternyata pencatatannya salah.

Hambatannya itu karena kita nggak tahu apa yang kita nggak tahu. Jadi kita merasa aman-aman aja.

Itu bisa dikategorikan sebagai hambatan struktural. Karena struktur sebelumnya bikin orang nggak tahu apa yang harus dievaluasi.”

#### Pertanyaan 5

Langkah strategis apa yang Anda nilai paling mendesak untuk mencegah terulangnya kesalahan serupa pada batch selanjutnya?

Probing: Apabila Anda hanya dapat menetapkan satu prioritas utama dalam 30 hari ke depan, langkah apa yang akan Anda pilih dan mengapa?

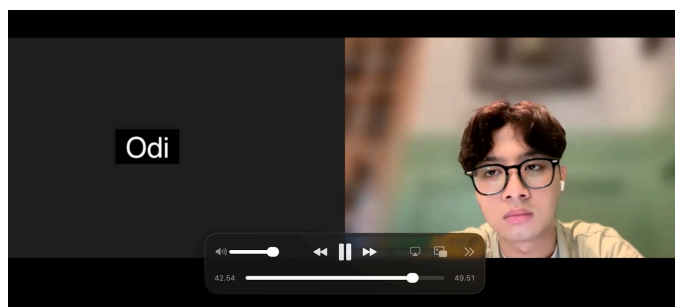
Counter-probing: Apa risiko terbesar yang berpotensi muncul apabila langkah tersebut tidak segera diimplementasikan?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Risiko terbesar itu cost of capital. Karena kalau marginnya tipis, terus kita fundraising, profitnya habis buat bayar bunga.

Kalau pencatatannya cash basis, kamu sulit memprediksi masa depan. Tapi kalau accrual basis kamu bisa memperkirakan.

Jadi langkah paling mendesak itu ubah sistem pencatatan supaya bisa prediksi cashflow dan kebutuhan dana.”



Finance

#### Pertanyaan 1

Pada saat evaluasi batch kedua dilakukan, komponen apa yang paling sering ditemukan tidak konsisten antara data Divisi Produk dan format pencatatan Divisi Keuangan?

Probing: Ketidakkonsistenan tersebut lebih sering terjadi pada aspek nominal, klasifikasi kategori biaya, atau deskripsi aktivitas?

Counter-probing: Setelah masalah teridentifikasi, apa yang menunjukkan bahwa standar baku pencatatan belum berjalan secara efektif sejak awal proyek?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Kalau misal konteksnya dalam komparasi antara batch pertama dan batch kedua, sebenarnya ada beberapa konteks yang cukup mendasar. Mulai dari proyeknya itu sendiri, ada perbedaan timeline dan perbedaan agreement antara klien dengan Widya Kreasi Bangsa.

Dari situ berpengaruh ke teknis, khususnya di akuntansi, karena ada beberapa treatment pembayaran yang berbeda antara batch pertama dan batch kedua.

Temuan yang cukup terlihat itu ada perubahan struktur yang cukup fundamental di internal perusahaan, khususnya di COGS project Become itu sendiri.

Ketidakkonsistenan paling sering muncul itu karena proyek ini bersifat project based dengan timeline pendek. Jadi banyak pengeluaran harian yang sifatnya insidental, terutama lewat cash advance yang diberikan ke tim project.

Di situ pasti muncul selisih antara nominal yang diberikan, yang dipakai, dan yang dilaporkan. Terutama untuk biaya akomodasi dan biaya-biaya di luar ekspektasi awal tim project.”

#### Pertanyaan 2

Dalam proses validasi biaya pada batch kedua, jenis kesalahan apa yang paling sering ditemukan oleh Divisi Keuangan?

Probing: Kesalahan tersebut umumnya terjadi pada tahap input awal atau pada proses perhitungan dan rekapitulasi data?

Counter-probing: Apakah kesalahan tersebut sebenarnya dapat diminimalkan apabila mekanisme kontrol tertentu diterapkan lebih awal?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Kalau dari divisi keuangan, ruang lingkup kebijakannya itu terbatas di teknis. Kita tidak terlalu masuk ke strategik.

Banyak hal yang sebenarnya perlu dievaluasi justru dari sisi strategik, seperti pembayaran fee mentor atau fasilitator.

Di batch pertama kita banyak menggunakan freelancer eksternal, sedangkan di batch kedua kita menggunakan internal karyawan. Secara administratif mungkin terlihat sama, tapi secara fundamental itu berbeda.

Ketidakefektifan juga terlihat di kesiapan pendanaan. Karena dalam project B2B itu harus ada ekspektasi bahwa ada biaya yang keluar di awal sebelum DP atau pembayaran masuk.

Kalau mekanisme kontrol dan proyeksi pendanaan itu disiapkan lebih awal, sebenarnya potensi kesalahan dan ketidakefisienan itu bisa diminimalkan.”

Pertanyaan 3

Menurut Anda, sejauh mana Divisi Produk memahami struktur Cost of Goods Sold (COGS) dan klasifikasi biaya yang digunakan oleh Divisi Keuangan?

Probing: Kategori biaya apa yang paling sering mengalami salah interpretasi pada batch kedua?

Counter-probing: Setelah evaluasi dilakukan, apakah muncul kebutuhan akan sosialisasi atau pelatihan formal terkait struktur biaya tersebut?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Kalau bicara COGS itu karena proyek ini melibatkan cross division, pendekatan yang digunakan bisa berbeda.

Dari sisi aku sebagai accounting, aku punya teori sendiri melihat COGS. Dari divisi produk, mereka melihat dari sudut pandang operasional.

Tapi sejauh ini tidak ada masalah fundamental dalam pemahaman. Tim produk cukup baik memahami pos-pos COGS.

Yang paling sering mengalami perbedaan interpretasi itu biasanya biaya perjalanan dinas. Ada perusahaan yang menganggap itu COGS project, ada juga yang tidak, tergantung kebijakan budgeting perusahaan.

Setelah evaluasi batch kedua, tidak ada pelatihan formal. Yang ada itu evaluasi informal dalam konteks rekonsiliasi biaya.”

#### Pertanyaan 4

Sejauh mana sistem pencatatan yang digunakan sebelum evaluasi memungkinkan terjadinya kesalahan yang tidak terdeteksi?

Probing: Apakah terdapat komponen biaya tertentu yang cenderung luput dari proses pengecekan?

Counter-probing: Menurut Anda, kondisi tersebut lebih dipengaruhi oleh keterbatasan sistem manual atau implementasi prosedur pengendalian yang belum optimal?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Kalau dibilang tidak terdeteksi, aku sebenarnya sulit mendefinisikan ya, karena semua biaya yang keluar itu lewat satu pintu dulu.

Tapi potensi miskalkulasi itu biasanya ada di biaya yang sifatnya estimatif, seperti perjalanan dinas atau cash advance.

Misalnya diajukan 10 juta, ternyata realisasinya tidak habis. Sisa itu kadang dipakai untuk kebutuhan lain, dan itu yang bisa luput dari pengecekan.

Semua pos biaya sebenarnya bisa berpotensi markup, tinggal balik lagi kontrolnya seperti apa.

Kondisi ini bisa dipengaruhi dua hal: keterbatasan sistem manual dan implementasi prosedur pengendalian yang belum optimal.”

### Pertanyaan 5

Perubahan apa yang paling mendesak dilakukan setelah evaluasi batch kedua agar integrasi data antar divisi menjadi lebih kuat?

Probing: Standar data atau alur otorisasi mana yang paling perlu diseragamkan dalam waktu dekat?

Counter-probing: Apa potensi risiko bagi perusahaan apabila perubahan tersebut tertunda?

Jawaban (verbatim, digabung):

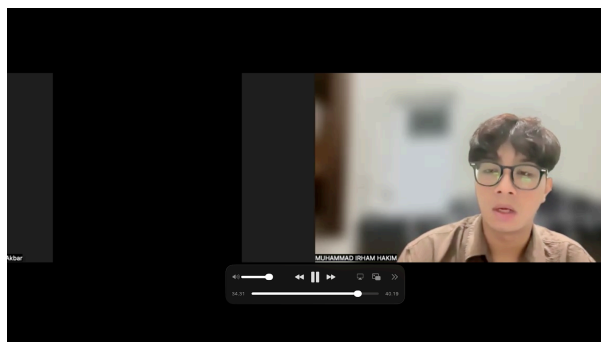
“Yang paling mendesak itu proyeksi keuangan untuk pelaksanaan project B2B. Jadi kita harus siap dana untuk menalangi pengeluaran di awal sebelum DP masuk.

Kalau tidak disiapkan, kita bisa kehilangan proyek yang sebenarnya profitabel karena tidak punya likuiditas.

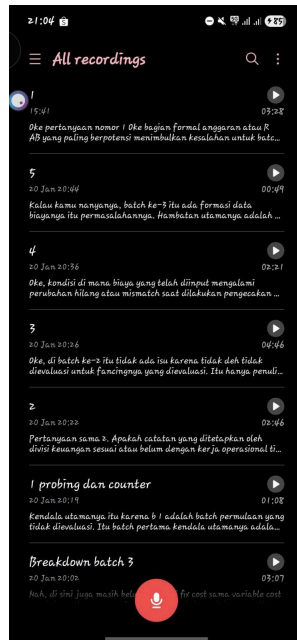
Dari sisi teknis, alur pengajuan biaya itu harus disederhanakan dan mudah dipahami semua pihak.

Kalau perubahan ini tertunda, risikonya proyek tetap jalan tapi cashflow perusahaan terganggu.”

LAMPIRAN:



## DIV PRODUCT



### Pengertian Proyek B (Konteks Operasional)

Jawaban (verbatim, digabung):

“Jadi, intinya Become program itu adalah program kolaborasi antara expert dengan HR-nya TTA. Program ini dibuat untuk value-value perusahaan, khususnya di perusahaan coal and mining, untuk meminimalisir kerugian atau loss.

Ujung dari program ini adalah membuat suatu dokumen. Dokumen ini dibuat untuk meminimalisir kesalahan ketika bekerja. Contohnya di tambang, kalau ada batu yang lompat-lompat dari truk, itu mengurangi timbangan dan revenue.

Kita breakdown kenapa itu bisa terjadi dan seberapa besar revenue yang hilang. Makanya kita melatih leader-leader di level department head supaya mereka bisa memimpin timnya untuk menghasilkan dokumen yang bagus.

Dua hari pertama pelatihan fokus ke soft skill seperti leadership, communication skill, dan asertivitas. Hari ketiga pembuatan framework, dan hari keempat implementasi di UMKM desa wisata.

Di desa wisata itu ada performance problem, entah di media sosial atau manpower. Performance problem ini yang disort menggunakan framework yang dipelajari.

Di hari terakhir peserta mengaplikasikan komunikasi dengan pelaku UMKM dan memproduksi risalah yang menganalisis performance problem menggunakan framework hari ketiga.”

#### Pertanyaan 1

Pada pelaksanaan batch pertama dan kedua, bagian mana dari format anggaran atau realisasi biaya yang paling berpotensi menimbulkan kesalahan input?

Probing: Apakah kendala utama terletak pada penamaan akun, tingkat detail aktivitas, atau penggunaan rumus?

Counter-probing: Setelah evaluasi batch kedua, apakah bagian tersebut diidentifikasi sebagai sumber utama permasalahan pencatatan?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Bagian format anggaran atau RAB yang paling berpotensi menimbulkan kesalahan itu adalah format awal COGS yang tidak sama dengan RAB atau realisasi di akhir.

Ada poin-poin yang tertulis di COGS tapi tidak ada di RAB, dan sebaliknya. Itu mengakibatkan kesalahan input atau bahkan tidak terinput sama sekali, yang akhirnya menggerus margin.

Di batch pertama, ada banyak biaya yang tidak tertulis di awal sebelum proyek berjalan. Ketika proyek berjalan, ternyata biaya-biaya itu dibutuhkan. Karena batch pertama ini batch permulaan, format COGS yang dipakai masih format standar, bukan yang sangat custom.

Akhirnya banyak variabel yang tidak terinput di awal, muncul di belakang, ada di realisasi tapi tidak ada di COGS. Itu tidak dievaluasi di batch pertama.

Setelah batch kedua berjalan dengan CEO baru, ada evaluasi, dan format COGS serta RAB itu dirubah oleh saya untuk meminimalisir dana-dana yang terinput belakangan.

Formatnya berubah dengan menambahkan dan mendetailkan semua poin. Kalau sebelumnya saya hanya menuliskan garis besarnya, setelah evaluasi semuanya dipisah dan didetailkan sehingga bisa di-track.”

## Pertanyaan 2

Apakah format pencatatan yang ditetapkan oleh Divisi Keuangan telah sesuai dengan alur kerja operasional tim di lapangan?

Probing: Bagian mana dari format tersebut yang paling tidak selaras dengan workflow operasional?

Counter-probing: Bagaimana tim menyesuaikan diri dengan format tersebut sebelum evaluasi dilakukan?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Jawaban saya belum sesuai. Karena format pencatatan yang digunakan di batch 1, 2, dan 3 itu sama.

Dengan deadline DP dan pelunasan yang dimasukkan ke Google Form, akhirnya tumpang tindih. Ada beberapa vendor yang telat dibayarkan atau bahkan lupa dibayarkan.

Bukan tidak selaras secara bentuk, tapi secara eksekusi. Google Form-nya sebenarnya mudah diisi oleh tim produk.

Tapi eksekusi dari tim finance jadi keteteran karena response Google Form itu kecampur antara deadline dan penamaan deadline-nya tidak seragam. Ada yang nulis angka, ada yang pakai format bulan, jadi sulit difilter.

Sebelum evaluasi, kita menyesuaikan diri dengan mengikuti format yang sudah ada dari batch 1 sampai batch 3. Kita mengikuti apa yang di-provide tim finance untuk pengajuan pembayaran.

Tapi dalam perjalanannya, format itu menyulitkan karena pembayarannya jadi telat atau kelupaan.”

### Pertanyaan 3

Dalam praktiknya, faktor apa yang paling memengaruhi keterlambatan atau ketidakakuratan pencatatan biaya pada batch kedua?

Probing: Apakah beban kerja, perubahan aktivitas mendadak, atau keterbatasan akses informasi menjadi faktor utama?

Counter-probing: Setelah evaluasi dilakukan, apakah muncul kebutuhan penunjukan PIC khusus untuk pencatatan biaya?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Di batch kedua itu tidak ada isu keterlambatan karena tidak dievaluasi ke arah itu. Yang dievaluasi hanya penulisan COGS dan realisasinya.

Ketidakakuratan itu muncul karena tidak sinkronnya antara penugasan di COGS dengan realisasi RAB, dan tidak dipisahkannya fixed cost dengan variable cost.

Di batch ketiga tidak ada ketidakakuratan pencatatan biaya, tapi ada keterlambatan pembayaran.

Faktor beban kerja tidak, perubahan aktivitas mendadak juga tidak, keterbatasan akses informasi juga tidak.

Saya biasanya melakukan pengajuan jauh-jauh hari dan follow up sebelum deadline. Jadi kalau ada masalah approval, saya sudah punya spare waktu.

Setelah evaluasi tidak ada penunjukan PIC khusus, tapi tim produk merevisi dan menyempurnakan bentuk COGS dan realisasi anggaran.”

### Pertanyaan 4

Apakah pernah terjadi kondisi di mana biaya yang telah diinput mengalami perubahan, hilang, atau mismatch saat dilakukan pengecekan ulang?

Probing: Mismatch tersebut lebih sering terjadi pada nominal, detail aktivitas, atau struktur data?

Counter-probing: Setelah evaluasi batch kedua, apakah kondisi ini dipandang sebagai kelemahan prosedur internal divisi?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Yang terjadi itu perubahan, karena adanya biaya-biaya yang tidak diprediksi sebelumnya saat perhitungan COGS.

Mismatch paling sering muncul di perhitungan akhir karena variabel-variabel yang muncul ini menggerus margin.

Banyak variabel yang tidak tercatat di awal COGS tapi muncul di RAB atau realisasi akhir.

Setelah evaluasi batch kedua, kondisi ini dipandang sebagai kelemahan prosedur internal karena evaluasi baru dilakukan di batch kedua, padahal program pelatihan ini sudah berjalan di banyak proyek sebelumnya.

Seharusnya evaluasi sudah dilakukan sejak awal agar pembaruan kalkulator COGS bisa dilakukan dan kejadian di batch 1 dan 2 tidak terulang.”

#### Pertanyaan 5

Apa hambatan utama yang dihadapi dalam mengoordinasikan data biaya dengan Divisi Keuangan sebelum evaluasi dilakukan?

Probing: Hambatan tersebut lebih berkaitan dengan definisi biaya, waktu pelaporan, atau perbedaan interpretasi aktivitas proyek?

Counter-probing: Menurut Anda, pihak mana yang seharusnya memiliki otoritas final dalam penentuan definisi biaya?

Jawaban (verbatim, digabung):

“Di batch ketiga hambatan utamanya adalah deadline yang kelewat.

Bukan karena pengajuan atau proses pembayaran dari batch 1 dan 2, tapi karena respon deadline yang tidak seragam.

Ada kasus karena kelewatan, akhirnya tim finance lupa membayar vendor. Itu satu-satunya permasalahan yang muncul.

Jadi bukan karena definisi biaya atau interpretasi, tapi lebih ke teknis deadline dan respon yang tidak seragam.”

#### B. Dokumentasi Magang

