

**EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PADA ORGANISASI NIRLABA
(STUDI KASUS PADA YAYASAN INVESTASI SOSIAL INDONESIA)**

Siska Florencia
Gugus Irianto, Prof., Ph.D., Ak.
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang
Email: siskaflorencia084@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi sistem pengendalian internal pada suatu organisasi nirlaba, sehingga mengetahui kelemahan apa saja yang ditemukan dan memberikan rekomendasi dalam pengendalian internal. Situs penelitian ini adalah Yayasan Investasi Sosial Indonesia. Penelitian ini penting dilakukan agar Yayasan Investasi Sosial Indonesia memahami dan mengevaluasi sistem pengendalian internal yang telah diterapkan. Metode yang diterapkan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dalam metode ini diperoleh dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Acuan COSO diterapkan peneliti sebagai instrumen analisa utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian internal yang ada pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia masih harus diperbaiki. Seperti struktur organisasi pada suatu program yang selalu berubah secara tidak menentu, tidak memiliki kebijakan secara tertulis, tidak memiliki situs web sebagai media informasi kepada khalayak publik, dan belum menerapkan audit internal.

Kata Kunci: *Implementasi Sistem Pengendalian Internal, Organisasi Nirlaba, COSO*

ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the implementation of the internal control system in a non-profit organization, from which weaknesses are discovered and suggestions are provided. The object of this study is Yayasan Investasi Sosial Indonesia. This research is important in providing the institution with understanding and evaluating regarding their internal control system. This descriptive qualitative research uses case study approach. The data was obtained from interviews and documentation. COSO reference was incorporated as the main analysis instrument. This study finds that the internal control system applied by the organization needs to be improved since its organizational structures in its programs are changing erratically, the organization has no website for information publication media, and it has not applied internal audit.

Keywords: internal control system implementation, non-profit organization, COSO

PENDAHULUAN

Ekonomi pada suatu negara ditopang oleh tiga kekuatan besar yakni sektor publik (pemerintah), sektor bisnis, dan yang kerap terlupakan adalah sektor nirlaba (*non-profit*). Tiga kekuatan tersebut memiliki korelasi yang sangat baik dalam pembangunan perekonomian suatu negara. Secara umum di dunia, salah satu sektor yakni sektor nirlaba berkembang dengan pesat dan turut andil dalam perekonomian negara. Tidak sekadar berdasarkan aspek total dana yang dikelola, sektor nirlaba juga turut berpartisipasi dalam bidang industri di suatu perekonomian, seperti pendidikan, kesenian, kesehatan, lingkungan alam, lingkungan sosial, dan lainnya (Wardhana, 2014).

Berdasarkan hal tersebut, organisasi nirlaba memperlihatkan peranan penting dalam sektor perekonomian. Giddens (1998) dan Dilulio (1998) mengungkapkan bahwa organisasi nirlaba mampu menjawab keraguan masyarakat terhadap pemerintah dalam hal perolehan kesejahteraan dan lingkungan. Organisasi nirlaba dianggap sebagai penengah antara pihak-pihak yang hanya berfokus pada sistem pasar dengan pihak-pihak yang masih berpegang terhadap pemerintah.

Pada beberapa negara berkembang, kadang kala pemerintah lalai dalam pemenuhan kewajiban kepada masyarakat, khususnya pada masyarakat menengah ke bawah yang kurang mendukung dalam hal finansial. Hal tersebut tentu akan menjadi aspek yang dapat

menghambatnya pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Peristiwa tersebut menjadi landasan pentingnya organisasi nirlaba untuk berperan dalam perekonomian.

Organisasi nirlaba hadir sebagai suatu kelompok yang lambat laun menutup sedikit demi sedikit kekurangan pemerintah, sehingga masyarakat yang lemah dalam hal finansial ataupun memiliki berbagai permasalahan ekonomi lainnya pada akhirnya dapat turut ambil bagian, yakni melalui beberapa aspek seperti bantuan sosial, kesehatan, pendidikan, dan lainnya. Akan tetapi, dengan kedudukan yang sangat penting tersebut, umumnya, organisasi nirlaba masih belum memperoleh kepedulian selaras dengan yang seharusnya mereka peroleh. Tingkat kepedulian terbesar diberikan kepada sektor publik dan sektor bisnis, yang dimana berfokus pada pengaturan perekonomian dan memperoleh keuntungan.

Peristiwa tersebut dapat terlihat dari berbagai macam fakta di lapangan seperti minimnya perhatian pemerintah pada Yayasan Mentari Hati Tasikmalaya (Puspitasari, 2017). Hal serupa juga terjadi pada Yayasan Sosial al-Khair yang dimana mengalami kendala baik secara materi, sarana dan prasarana dikarenakan minimnya perhatian yang diperoleh dari Dinas Sosial Kota Banjarmasin (Pauziah, 2014). Kurangnya perhatian pemerintah itu juga terjadi pada Yayasan Pusaka Indonesia yang dimana mengharapakan Perda Kota Medan dan yayasan untuk saling merangkul

dan bekerjasama dalam mengatasi semua persoalan sosial yang ada khususnya di Kota Medan. Pemerintah Indonesia sebenarnya telah menyadari fenomena ini sejak dulu, namun pemerintah memang terkesan selalu berlindung atas paradigma kemampuan ekonomi yang terbatas dan impian pembangunan yang menetes kebawah (Silitonga, 2008). Selain itu, dukungan pemerintah juga masih dianggap setengah-setengah pada Lembaga Amil Zakat yakni Yayasan Dompot Dhuafa Bandung (Anida, 2010).

Berdasarkan pada signifikansi atas partisipasi yang dilakukan oleh organisasi nirlaba, mereka seharusnya mendapatkan kepedulian atau perhatian yang layak. Minimnya perhatian yang diperoleh oleh organisasi nirlaba tentu membawa dampak bagi para pihak yang terlibat dalam kelangsungan organisasi tersebut. Melaksanakan kinerja tanpa bimbingan atau arahan yang cukup baik, sehingga mengakibatkan kegiatan utama organisasi nirlaba menjadi tidak efektif dan efisien. Penggunaan dana dalam setiap aktivitas organisasi tidak dipertimbangkan dengan baik, yang dimana hal ini merupakan hal yang sangat krusial mengingat bahwa pendanaan organisasi nirlaba bersumber dari para donatur, yang dimana tentunya para donatur mengharapkan dana yang diberikan dapat tersalur dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan organisasi nirlaba.

Tata kelola yang tidak efektif dan efisien tersebut tentu akan menimbulkan ketidakpercayaan bagi para donatur, yang dimana dapat berakibat adanya donasi yang diperoleh akan menjadi rendah dan

tujuan organisasi akan terbengkalai. Berdasarkan hal tersebut, memperlihatkan bahwa organisasi nirlaba tetap harus berjalan dengan efektif dan efisien walaupun tidak berfokus pada memperoleh keuntungan.

Sistem pengendalian internal memiliki peranan yang sangat penting terkait dengan permasalahan-permasalahan yang terdapat pada organisasi nirlaba tersebut. Pengendalian internal merupakan sebuah sistem yang meliputi beberapa elemen dan bukan hanya mencakup pada pengendalian dibidang akuntansi dan keuangan, namun juga meliputi pengendalian anggaran, biaya satndar, dan program pelatihan pegawai serta staf pemeriksa intern (Zamzami, 2012). Dengan adanya penerapan sistem pengendalian internal yang baik, maka diharapkan organisasi nirlaba dapat mempertahankan eksistensinya serta melaksanakan setiap aktivitas dengan efektif dan efisien, sehingga dapat secara konsisten mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan membahas evaluasi implementasi sistem pengendalian internal atas salah satu organisasi nirlaba di Indonesia. Dasar dari penelitian ini akan menerapkan analisis COSO, karena analisis COSO adalah analisis sistem pengendalian internal yang menjadi acuan dari adanya analisis sistem pengendalian internal lainnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimanakah implementasi atas sistem pengendalian internal di Yayasan Investasi Sosial Indonesia?; (2) Kelemahan apa saja yang dapat

ditemukan dan rekomendasi apa yang dapat diberikan atas pengendalian internal di Yayasan Investasi Sosial Indonesia?

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Pengendalian Internal

Menurut Arens & Mark S. Beasley (2008), sistem pengendalian internal merupakan kaidah-kaidah yang menjadi acuan manajemen dalam memperoleh keyakinan yang layak bahwa perusahaan telah menggapai tujuan dan sasarannya.

Sedangkan definisi pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization (COSO, 1994)* adalah suatu proses yang terdapat pada kegiatan operasional suatu entitas, yang dimana menjadi sebuah aspek keseluruhan dari kegiatan manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Pengendalian internal dapat disebut sebagai aspek keseluruhan dari kegiatan manajemen dikarenakan motif dari pengendalian internal adalah proses (*process*), dilakukan oleh manusia (*affected to people*), dan tujuan yang diinginkan (*objectives*), yang dimana bermanfaat dalam pemenuhan kebutuhan berbagai pihak yang memiliki kepentingan seperti bagian manajemen, auditor eksternal dan internal, serta pemegang otoritas.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal adalah suatu kebijakan yang menafsirkan terkait dengan program-program yang akan diterapkan oleh suatu entitas. Kebijakan tersebut menjadi sebuah patokan dalam melaksanakan aktivitas operasional perusahaan agar berjalan dengan baik dan benar sehingga dapat menggapai tujuan bersama.

Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Menurut Warren, Reeve dan Fees (2006), tujuan sistem pengendalian internal ialah memberikan jaminan yang layak bahwa: (1) Aset suatu instansi telah memperoleh keamanan yang memadai dan dimanfaatkan dalam hal kepentingan instansi tersebut, tidak untuk kepentingan pihak-pihak tertentu. Dengan adanya penerapan pengendalian internal, seluruh aset akan terjaga dengan baik dan benar dari berbagai usaha penyalahgunaan yang merugikan banyak pihak khususnya instansi; (2) Informasi akuntansi suatu instansi akan tersedia secara akurat, cepat, dan dapat diandalkan. Informasi tersebut terkait dengan penjelasan atas posisi keuangan suatu instansi; (3) Kegiatan operasional suatu instansi dapat berjalan dengan efisien selaras dengan sasaran atas tujuan instansi tersebut; (4) Seluruh individu yang terlibat pada perusahaan publik, non-publik maupun organisasi nirlaba patuh terhadap kaidah hukum dan kebijakan yang berlaku.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Internal

Menurut pendapat Boynton (2006), sistem pengendalian internal memiliki beberapa unsur, yakni: (1) Pemisahan tanggung jawab fungsional secara tegas (struktur organisasi); (2) Metode otoritas dan prosedur pencatatan; (3) Praktik yang sehat; (4) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Komponen Sistem Pengendalian Internal

Menurut *Comitte of Sponsoring Organization of the Tread way Commision (COSO) (2013)*, komponen-komponen pengendalian internal merupakan sebuah kerangka

kerja pengendalian internal yang dibentuk dan diaplikasikan oleh manajemen untuk menyediakan keyakinan yang memadai bahwa tujuan pengendalian akan tercapai.

Lima komponen pengendalian internal yang saling berhubungan tersebut terdiri dari lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activity*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan pemantauan (*monitoring*), dimana lingkungan pengendalian menjadi dasar dari seluruh komponen pengendalian internal lainnya, yang mencakup disiplin, integritas dan struktur, kemudian penilaian risiko yang membentuk suatu fondasi tentang bagaimana risiko sebaiknya dikelola. Lalu, aktivitas pengendalian yang menjadi kaidah dan prosedur yang menjamin keyakinan bahwa instruksi manajemen telah diimplementasikan yang mencakup tanggung jawab dan wewenang, pembagian tugas yang layak, pencatatan dan pendokumentasian, pengendalian fisik atas kekayaan, karyawan yang memiliki integritas dan keahlian, serta penilaian atas kinerja.

Informasi dan komunikasi merupakan komponen yang sangat penting dalam pelaksanaan tanggung jawab misalnya dalam bentuk pertukaran dan penafsiran informasi dimana dapat bermanfaat bagi manajemen dalam menilai efektivitas pengendalian dan dalam pengelolaan operasional, serta yang terakhir adalah pemantauan, yakni sebuah proses evaluasi terhadap kinerja pengendalian internal yang meliputi audit internal, dan akuntansi pertanggungjawaban. Pemantauan tersebut dilakukan oleh orang pada

saat yang tepat untuk memastikan bahwa pengendalian internal berjalan sesuai dengan diinginkan.

Organisasi Nirlaba

Menurut Anheir (2005) terdapat beberapa definisi organisasi nirlaba berdasarkan berbagai sudut pandang, yakni: (1) Definisi berdasarkan fungsional, yakni organisasi yang berperan dalam memenuhi tujuan atau kepentingan masyarakat banyak. (2) Definisi berdasarkan hukum, yakni organisasi yang tidak bisa menyalurkan aset ataupun pendapatan dalam hal kepentingan karyawan, yang dimana termasuk juga pimpinan dan anggota lainnya. (3) Definisi berdasarkan ekonomi, yakni organisasi yang mempunyai bagian keuntungan yang sangat besar dimana berasal dari pemberian dana sukarela, bukan melalui penjualan barang/jasa. (4) Definisi berdasarkan struktur operasional, yakni organisasi yang privat, independen dalam pengelolaan, terorganisasi, tidak melaksanakan penyaluran pendapatan kepada pihak yang terlibat dalam organisasi, serta mempunyai kontribusi yang bersifat sukarela. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba memiliki beberapa perbedaan terhadap organisasi bisnis secara umum.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Investasi Sosial Indonesia yang berlokasi di Jalan Taman Safari 2, Dusun Pakunden RT 04/RW09,

Desa Pakukerto, Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur.

Teknik Pengumpulan Data

Beberapa cara dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini terhadap situs yang telah ditentukan adalah: (1) Wawancara; (2) Dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Menurut Wedhayanti (2014), tahap-tahap analisis data yang diterapkan pada penelitian ialah sebagai berikut:

1. Tahap Pemeriksaan Pendahuluan
Tahap ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh informasi-informasi seperti:

- a. Informasi gambaran umum organisasi.
- b. Implementasi sistem pengendalian internal di organisasi.

2. Tahap Evaluasi atas implementasi sistem pengendalian internal

Tahap evaluasi ini diterapkan dengan membandingkan informasi yang telah diperoleh dengan teori yang diterapkan pada penelitian ini.

3. Tahap Pembentukan Rekomendasi.

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam analisis data, yang dimana peneliti menyusun rekomendasi seperti gerakan perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada implementasi sistem pengendalian internal organisasi.

Pengecekan Keabsahan Data

Pendekatan analisa data yang diterapkan adalah Triangulasi. Menurut Susan Stainback dalam Sugiyono (2007), triangulasi bukan bertujuan dalam mencari kebenaran, melainkan meningkatkan

pemahaman peneliti atas data dan fakta yang diperoleh.

Menurut Denzin (1970), Cohen & Manion (1994) dalam Alwasilah (2008) terdapat berbagai macam cara pada triangulasi, yakni:

- a. Triangulasi sumber yakni melakukan pengecekan ulang atas suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.
- b. Triangulasi waktu yakni validitas data yang berkaitan dengan perubahan suatu proses dan perilaku manusia.
- c. Triangulasi teori yakni menerapkan dua teori atau lebih untuk dibandingkan dan dipadu.
- d. Triangulasi peneliti yakni memanfaatkan dua atau lebih peneliti dalam pelaksanaan observasi atau wawancara.
- e. Triangulasi metode yakni melakukan pengecekan keabsahan data dengan menggunakan dua atau lebih teknik pengumpulan data dalam memperoleh data yang sama.

Alat Analisis Data

Kriteria yang digunakan untuk menilai atau mengukur implementasi sistem pengendalian internal adalah teori pengendalian internal menurut COSO dalam *Integrated Framework* tahun 2013.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Pengendalian

a. Entitas mewujudkan nilai integritas dan etika.

Pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia tidak mempunyai standar nilai-nilai etika yang ditunjukkan secara jelas dalam organisasi. Hal

tersebut dikarenakan yayasan ini adalah organisasi nirlaba yang menerapkan program pelayanan bagi masyarakat. Program-program pelayanan tersebut wajib berlandaskan pada hati yang tulus serta kerendahan hati, sehingga nilai-nilai yang diterapkan dalam yayasan tidak dideskripsikan dalam sebuah standar. Menurut bapak Syukur Sugeng Apriwiyanto selaku Ketua Umum Yayasan, nilai integritas dan etika dalam yayasan telah ditanamkan kepada para pengurus sejak pertama kali memasuki organisasi, yakni dengan menjelaskan nilai-nilai yang ditanamkan oleh yayasan sebagai suatu organisasi yang berlandaskan atas manusia, alam, dan Tuhan dalam menjalankan organisasi, seperti yang terkandung dalam tiga pilar utama nilai dasar yayasan. Proses evaluasi atas nilai integritas dan etika pada yayasan dilaksanakan bersama-sama. Dengan demikian, praktik yang terdapat pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia telah mewujudkan nilai integritas dan etika dengan baik.

b. Dewan direksi menerapkan independensi dari manajemen entitas dan melaksanakan pengawasan atas pertumbuhan dan kinerja pengendalian internal.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia memiliki pengawasan yang terbagi menjadi dua, yakni pengawasan kinerja dan pengawasan keuangan. Tugas dan tanggung jawab pengawasan kinerja

dilaksanakan oleh Ketua pengawas secara independen. Dalam proses pengawasan keuangan yayasan, terdapat pelaporan pengawasan keuangan internal yang nantinya akan diserahkan kepada komite audit. Dengan demikian, Yayasan Investasi Sosial Indonesia telah menunjukkan independensi dalam pelaksanaan pengawasan atas pengendalian internal.

c. Manajemen bersama badan pengawas menentukan struktur, otoritas dan tanggung jawab, serta alur pelaporan yang sesuai dengan proses mencapai tujuan entitas.

Struktur organisasi Yayasan Investasi Sosial Indonesia telah disusun dengan jelas. Namun, struktur organisasi dalam suatu program selalu berganti dikarenakan dapat berkembang dan berubah sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan yang ada, yang dimana yayasan menerapkan sistem kontrak sehingga tidak ditetapkan sebagai staff tetap yayasan.

Terkait dengan pembagian tugas dan tanggung jawab telah diketahui secara jelas oleh setiap individu yang terlibat.

d. Entitas memperlihatkan komitmen agar dapat memikat, menumbuhkan, dan memelihara individu-individu yang berkompeten selaras dengan pencapaian tujuan entitas.

Pada proses perekrutan, yayasan menerapkan standar atau kriteria dalam menangani suatu program seperti keterampilan di lapangan, pengetahuan dan moralitas.

Sehingga menghasilkan orang-orang yang profesional.

Dalam hal pelatihan dan pengembangan pengurus baru dilaksanakan melalui pendampingan sehingga dapat menyesuaikan diri pada setiap posisi atau jabatan. Pelatihan juga diterapkan kepada seluruh pengurus berdasarkan tim, seperti pelatihan komunikasi, yang umumnya dilaksanakan dua kali dalam setahun.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia memiliki komitmen dalam mengembangkan kompetensi personal pengurus melalui perwujudan misi kaderisasi yang bersifat pembelajaran dan pertumbuhan untuk lebih baik.

- e. Entitas mempunyai individu-individu yang memiliki tanggung jawab atas pengendalian internal agar dapat selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia tidak menerapkan pengukuran kinerja seperti yang ada pada perusahaan atau organisasi sektor bisnis karena setiap anggota pengurus memenuhi tugas dan tanggung jawabnya berlandaskan ketulusan hati untuk melayani.

Penilaian Risiko

- a. Penetapan tujuan dengan jelas

Pada pelaksanaan tujuan pengendalian yang berkaitan dengan tujuan operasional, Yayasan Investasi Sosial Indonesia membentuk rancangan kegiatan pada setiap awal periode. Pada penerapan tujuan pengendalian untuk pelaporan internal, Yayasan Investasi Sosial Indonesia membentuk

beberapa laporan yang salah satunya seperti laporan arus kas, yang dilaporkan oleh bendahara. Terkait dengan tujuan pelaporan ke pihak eksternal, Yayasan Investasi Sosial Indonesia juga melaporkan keuangan sesuai dengan ketentuan pihak eksternal, yang dimana standar pelaporan sudah sesuai dengan standar PSAK 45.

Selain itu, terkait dengan tujuan kepatuhan, pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia tidak terdapat dokumen secara tertulis tentang aturan-aturan umum pelaksanaan di yayasan.

Dalam hal penyelewengan, yayasan tidak menerapkan hukuman tegas bagi seseorang yang terbukti bersalah. Melainkan, dilakukan perbaikan secara personal dengan sistem pendampingan. Karena selalu ditanamkan pada yayasan bahwa kesadaran seseorang itu bukan hanya melalui sanksi yang diterima, tetapi melalui kepedulian sesama, pendampingan, dan menghargai setiap proses pembelajaran seseorang.

- b. Identifikasi risiko

Pada penaksiran risiko, Yayasan Investasi Sosial Indonesia melaksanakan pengamanan atas dokumen dan catatan dengan memanfaatkan teknologi. Dokumen dan catatan tersebut umumnya berisi laporan harian program dan dokumentasi program yang disimpan di suatu sistem yang terkomputerisasi atau dalam sebuah aplikasi yang bernama *google drive*. Hal tersebut diterapkan untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan seperti

bencana alam, kebakaran, dan pencurian.

Pada setiap awal periode, Yayasan melakukan identifikasi risiko melalui penyusunan *Logical Framework Analysis* (LFA). LFA tersebut berfungsi sebagai alat bantu dalam mengidentifikasi potensi-potensi risiko yang akan muncul dalam proses pelaksanaan program, yang terdiri dari indikator sukses dan asumsi.

- c. Pertimbangan atas potensi kecurangan

Dalam mengantisipasi adanya potensi kecurangan, Yayasan Investasi Sosial Indonesia menumbuhkan nilai-nilai ketuhanan, humanis, dan gotong royong kepada setiap pengurus.

- d. Identifikasi dan evaluasi perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal.

Pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia, setiap perubahan kebijakan yang terjadi disampaikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Perubahan kebijakan tersebut dapat berupa pengembangan atas pola operasional organisasi.

Aktivitas Pengendalian

- a. Menentukan aktivitas pengendalian yang berkaitan dengan pencegahan risiko.

Dalam penentuan aktivitas selalu diselaraskan dengan proses pencapaian tujuan yayasan. Pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia, aktivitas pengendalian yang berkaitan dengan pencegahan risiko adalahantisipasi atas nilai-nilai prinsip yaitu transparan, pelaporan, dan

proses pengadaan program yang sesuai standar.

- b. Pengembangan aktivitas pengendalian dengan teknologi.

Pada pelaksanaan aktivitas pengendalian, Yayasan Investasi Sosial Indonesia telah menerapkan teknologi, seperti penyimpanan dokumen pada suatu sistem atau aplikasi yang bernama *google drive*, proses pencatatan yang telah terkomputerisasi yang dimana dapat menjamin keakuratan perhitungan keuangan, serta absen yang telah berbasis aplikasi.

- c. Entitas memberikan informasi terkait dengan aktivitas pengendalian melalui adanya kebijakan atau prosedur.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia membentuk kebijakan yang terkait dengan aktivitas pengendalian dengan penuh pertimbangan dan atas hasil kesepakatan bersama yang dimana selaras dengan tujuan lembaga.

Informasi dan Komunikasi

- a. Entitas menciptakan dan memakai informasi yang relevan dan bermutu guna mendukung peran pengendalian internal

Yayasan melakukan identifikasi atas informasi yang dibutuhkan untuk proses pelaporan program dan pelaporan keuangan. Proses pelaporan program, penerimaan dan pengeluaran kepada pihak eksternal disampaikan pada saat rapat umum besar yang dilaksanakan pada akhir tahun.

- b. Pada internal terjadi proses alur distribusi informasi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dalam pengendalian internal.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia menerapkan pemisahan alur komunikasi dalam pelaksanaan pengendalian internal. Setiap pengurus dan masyarakat yang terlibat pada program yayasan dapat menyampaikan informasi secara langsung kepada ketua umum yayasan yang berkaitan dengan pengendalian internal.

Namun, dalam hal penyampaian informasi kepada khalayak publik, yayasan tidak memiliki situs web sebagai media informasi dikarenakan yayasan belum memiliki orang yang berkompeten dalam menangani masalah publikasi yayasan.

- c. Entitas menyalurkan informasi kepada pihak eksternal terkait dengan permasalahan yang berkaitan dengan peran pengendalian internal.

Yayasan menerapkan komunikasi kepada pihak eksternal melalui rapat umum yayasan. Adapun isi pelaporan umumnya tentang laporan keuangan dan permasalahan-permasalahan yang timbul pada yayasan, sehingga melalui komunikasi tersebut dapat diperoleh secara langsung rekomendasi atau masukan serta evaluasi atas permasalahan tersebut.

Pemantauan

- a. Entitas melaksanakan penilaian berkelanjutan dan / atau terpisah dengan menegaskan bahwa

terdapat komponen pengendalian internal dan telah berfungsi.

Yayasan Investasi Sosial Indonesia melakukan penilaian dalam penerapan pengendalian internal. Penilaian tersebut dilaksanakan pada saat rapat antar lintas program. Terkait dengan evaluasi terpisah, yayasan belum menerapkan audit internal, yakni badan independen yang akuntabilitasnya langsung kepada bagian manajemen puncak.

- b. Entitas melakukan penilaian dan menyalurkan informasi terkait dengan keterbatasan pengendalian internal saat waktu yang tepat kepada pihak-pihak yang berpentingan dalam menentukan tindakan evaluasi, seperti manajemen senior dan badan pengawas secara tepat.

Pada proses penilaian, pengurus akan membahas keterbatasan yang ada selama proses kinerja program.

Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia

Terdapat beberapa kekurangan dari implementasi sistem pengendalian internal oleh Yayasan Investasi Sosial Indonesia, yakni:

1. Dalam hal lingkungan pengendalian, struktur organisasi dalam suatu program selalu berganti dikarenakan dapat berkembang dan berubah sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan yang ada, yang dimana yayasan menerapkan sistem kontrak sehingga tidak ditetapkan sebagai staff tetap yayasan.

2. Dalam hal penilaian risiko, pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia tidak terdapat dokumen secara tertulis tentang aturan-aturan umum pelaksanaan di yayasan. Hal tersebut dikarenakan masih lemahnya dalam hal pembentukan Standar Operasional Prosedur (SOP).
3. Dalam hal aktivitas pengendalian, Yayasan tidak memiliki kebijakan tertulis mengenai aktivitas pengendalian, sehingga proses penyampaian kebijakan hanya dilakukan saat pertemuan.
4. Dalam hal informasi dan komunikasi, yayasan tidak memiliki situs web sebagai media informasi kepada khayalak publik dikarenakan yayasan belum memiliki orang yang berkompeten dalam menangani masalah publikasi yayasan.
5. Dalam hal pemantauan, pada evaluasi terpisah, yayasan belum menerapkan audit internal, yakni badan independen yang akuntabilitasnya langsung kepada bagian manajemen puncak.

Rekomendasi yang diajukan sebagai upaya peningkatan kinerja Yayasan Investasi Sosial Indonesia

Mengacu pada implementasi pengendalian internal oleh Yayasan Investasi Sosial Indonesia sejauh ini, maka perlu dilaksanakan pengembangan agar menjadi lebih baik. Hal terpenting dari pengembangan sistem adalah dukungan setiap pengurus yayasan dalam bentuk komitmen pengurus untuk mau melakukan tindakan

perbaikan atas kekurangan yang ada selama ini.

Beberapa saran yang direkomendasikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Dengan adanya perubahan struktur organisasi program yang tidak menentu, maka sebaiknya yayasan menerapkan adanya jenjang karir serta pengembangan *skill* kepada para pengurus. Jenjang karir dapat bermanfaat dalam membantu pengurus yang telah lama mengabdikan untuk memperoleh penghormatan yang layak, serta menjadi bentuk pengembangan pengurus dalam mengemban suatu tugas dalam program. Selain itu, setiap pengurus juga ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yang dimana tugas dan tanggung jawab mereka ditingkatkan agar *skill* juga dapat bertambah, sehingga tercipta tantangan untuk semakin berkembang. Selain itu juga, Yayasan sebaiknya menerapkan adanya sistem pegawai tetap dan sistem rotasi pengurus. Sistem rotasi tersebut dapat bermanfaat bagi pengurus untuk dapat memahami *passion* mereka dimana, dan *explore* pekerjaan yang terdapat pada Yayasan. (Hasibuan, 2003)
- b. Setiap kebijakan dinyatakan secara tertulis dan formal. Hal tersebut diperuntukkan sebagai pedoman kerja, mempermudah pelaksanaan dan pengawasannya, serta mempermudah pengurus untuk mengikuti ketentuan

kebijakan tersebut. Selain itu, dengan adanya kebijakan secara tertulis dapat mempermudah dalam pendedaran kebijakan tersebut ke kantor yayasan lainnya dan ke khayalak publik.

- c. Membuka lowongan pekerjaan di bidang IT secara komunikatif dengan menggambarkan sekilas mengenai yayasan dan kualifikasi yang dibutuhkan, atau berkolaborasi dengan khalayak muda yang memiliki keahlian di bidang publikasi yang desain.
- d. Melaksanakan evaluasi terpisah yayasan dengan menerapkan audit internal dan *follow up* audit. Dalam hal ini, internal auditor dapat menghasilkan opini audit dan memberikan rekomendasi atas kelemahan-kelemahan yang terjadi di yayasan. Sehingga melalui rekomendasi tersebut, diharapkan dapat berguna sebagai alat untuk perbaikan yayasan, menghasilkan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh pengurus yayasan atas temuan audit, memperbaiki sistem manajemen ataupun pengendalian internal, serta laporan keuangan yayasan menjadi lebih reliable. (Suginam, 2017)

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi atas implementasi sistem pengendalian internal pada Yayasan Investasi Sosial Indonesia dapat disimpulkan

bahwa pengendalian internal yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan teori pengendalian internal menurut COSO. Ketidaksesuaian tersebut terdapat pada komponen lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha sebaik dan semaksimal mungkin dalam proses pengerjaan penelitian, namun peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini. Peneliti melaksanakan wawancara dalam memperoleh data untuk menjawab rumusan masalah, sehingga terdapat kemungkinan informan memberikan informasi secara subjektif.

Saran

Berdasarkan hasil evaluasi dan kesimpulan yang telah dipaparkan, peneliti memberikan beberapa saran bagi Yayasan Investasi Sosial Indonesia terkait dengan sistem pengendalian internal. Berikut adalah beberapa saran tersebut:

1. Mengembangkan kompetensi pada jajaran *Executive Board* Yayasan Investasi Sosial Indonesia akan sistem pengendalian internal pada organisasi, sehingga dapat mengimplementasikan dan melaksanakan pengawasan pengendalian internal pada aktivitas operasional.
2. Memberikan edukasi yang memadai tentang sistem pengendalian internal organisasi pada seluruh jajaran pengurus.

DAFTAR PUSTAKA

- Anida, Ida. 2010. *Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Efektivitas Pendayagunaan Dana Zakat (Survey pada Yayasan Dompot Dhuafa Bandung)*. Skripsi. Universitas Komputer Indonesia
- Anheir, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: The ory, Management, Policy*. New York: Routledge
- Anthony, R. N dan Govindarajan, V. 2007. *Management Control System, 12thed*. New York: McGrawHill/Irwin
- Anto, A.H.F., Sugiyarta, S., & Hana, M. A. 2017. Meningkatkan Sustainability organisasi nirlaba dengan model manajemen dual core. *Jurnal Pengadlan Kepada Masyarakat Vol. 21 No. 2*
- Astuti, D. S. P. 2010. Perlunya penerapan sistem akuntansi pada usaha kecil menengah. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 2*
- Arens, Alvin. A. Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2008. *Auditing and Assurance Service an Integral Approach*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson. 2006. *Modern Auditing*. 8 th Edition, New York: John Willey & Sons Inc.
- Warren. S. C., Reeve. J. M., & Fees. P. E. 2006. *Pengantar Akuntansi*. Edisi Dua Puluh Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commission. 2013. *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO.
- Creswell, John W. 2003. *Research Design: qaulitative, quantitative, and method approached*. California: Sage publication, Inc.
- Dilulio, J. J. 1998. *The Lord's Work: The Church and Civil Society*. in E.J. Washington DC: The Brookings Instituion.
- Giddens, A. 1998. *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Hall, James A. 2007. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hery. 2013. *Akuntansi Keuangan Menengah*. Yogyakarta: CPAS.
- Holloway dan Wheeler. 1996. *Qualitative research for nurses*. Mass: Blackwell Science.
- Irawati. R., Satri. A. K. 2017. Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal pada Prosedur Penerimaan dan Pengeluaran Barang di PT. UNISEM Batam. *Journal of Business Administration Vol. 1 No. 2*
- Kampo, Kunradus. 2013. Analisa Sistem Pengendalian Internal Yayasan Pendidikan. *Jurnal Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Hasanuddin Makassar.

- Lintang, F. J. 2017. *Analisis Pengendalian Intern Sistem Penerimaan dan Pengeluaran Kas pada Organisasi Nirlaba Keagamaan (Studi Kasus Gereja Kristen Jawa Wiladeg)*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Mardi. 2011. *Sistem Informasi Akuntansi*. Bogor: Ghalia.
- Mariani, Vini dan Permatasari, Sintha. Evaluasi Sistem Akuntansi Penjualan Kredit, Piutang dan Penerimaan Kas pada PT. Insan Media Pratama. *Jurnal Binus University Vol. 2 No. 1*.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Noventa, Wima. 2009. *Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pengelolaan Kas pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Gereja Santo Antonius Muntilan)*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Pauziah. 2014. *Pembinaan mental Keagamaan Gelandangan dan Pengemis di Kota Banjarmasin (Studi Kasus pada Yayasan Sosial Al-Khair)*. Skripsi, Dakwah dan Komunikasi. UIN Antasari Banjarmasin.
- Pratiwi, Peggy Triani. 2014. *Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Efektivitas Pembiayaan Mudharabah Pada Bank Syariah*. Skripsi. Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.
- Puspita, Shinta. 2017. *Rehabilitasi sosial orang gangguan jiwa jalanan : kasus kerja sosial Yayasan Mentari Hati dalam penanganan orang gangguan jiwa dari jalanan Di Kota Tasikmalaya*. Skripsi. UIN Sunan Gunung Djati Bandung
- Sekaran, Uma. 2003. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silitonga, Rikki Josua. 2008. *Peranan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam Memberikan Advokasi Hukum terhadap Pekerja Anak: Studi di Lembaga Swadaya Masyarakat Yayasan Pusaka Indonesia*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- Sudarwan Danim. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suginam. 2017. Pengaruh Peran Audit Internal dan Pengendalian Intern terhadap Pencegahan Fraud (Studi Kasus pada PT. Tolan Tiga Indonesia). *Riset dan Jurnal Akuntansi Politeknik Ganesha Vol. 1 No. 1*
- Sukrisno, Agoes. 2012. *Auditing (Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik)*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Suyitno. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Tunggal, A. W. 2013. *Pokok-pokok Auditing dan Jasa Asurani*. Jakarta: Harvindo.

- Wardhana, A. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen Pada Organisasi Nirlaba*. Makalah. Tidak dipublikasikan. Universitas Gadjah Mada.
- Wedhayanti, Amanda R. 2014. Analisis Sistem Pengendalian Intern pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Organisasi Aiesec Indonesia). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Vol. 2 No. 2*
- Wijayanti, Tri. 2016. Evaluasi Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Sistem Penerimaan Kas pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Profita Edisi 1*.
- Yin, Robert K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.
- Young, David S. & O Byrne, Stephen F. 2001. *Eva & Manajemen Berdasarkan Nilai: Panduan Praktis Untuk Implementasi*, Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Zamzami, F., Faiz. I. A. 2015. Evaluasi Implementasi Sistem Pengendalian Internal: Studi Kasus pada sebuah Perguruan Tinggi Negeri. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma Vol. 6 No. 1*
- Zikmund, William G., et al. 1991. *Educational Statistics: Business Research Methods*. South Western, USA: Cengage Learning.