

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISIS**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Yayasan X**

###### **a. Sejarah singkat**

Yayasan X resmi dibentuk pada tanggal 6 Oktober 1954 dengan akta notaris. Sejarah pendirian Yayasan X tidak lepas dari karya kerasulan pendidikan di Indonesia sejak tahun 1920. Sebuah kongregasi di Belanda memutuskan karya misinya di tanah Jawa dengan fokus pada pendidikan anak-anak pribumi Jawa. Kala itu masa pendudukan Belanda di Indonesia terjadi kesenjangan pendidikan yang dirasakan oleh Romo van Lith, S.J. Van Lith bukan orang pertama yang meminta bantuan pada tarekat Bruder di Belanda.

Setelah 34 tahun sejak 1920, kemudian disahkanlah Yayasan X dengan Akta Pendirian Yayasan No. 16 tanggal 6 Oktober 1954 oleh Notaris Tan A Sioe. Perjalanan 67 tahun (sejak 1954) Yayasan X mengelola 87 sekolah terdiri dari satuan pendidikan PAUD, TK-SD, SMP, SMP LB, SMA dan SMK. Beberapa sekolah berasrama. Secara geografis dibagi dalam 9 kantor perwakilan di 6 provinsi yaitu Jawa Tengah, Jawa Barat, Sumatera Selatan, DKI Jakarta, Yogyakarta, dan Kalimantan Barat. Kantor perwakilan berada di Semarang (pusat), Jakarta, Ambarawa, Muntilan, Yogyakarta,

Klaten, Surakarta, Sukaraja (Sumatera Selatan), Ketapang (Kalimantan Barat). Selain sekolah Yayasan Pendidikan X mengelola 10 asrama dan 1 unit percetakan di Muntilan. Jumlah unit kerja ada kurang lebih 100 unit kerja berupa unit pendidikan, sekolah, asrama dan percetakan. Dengan area cakupan pengelolaan yang luas maka dibentuklah kantor perwakilan Yayasan X di 9 kota. Perwakilan tersebut tugasnya mewakili yayasan pusat di daerah masing-masing.

b. *Visi dan Misi*

Tag Line

Mengutamakan kualitas, kredibilitas, dan akuntabilitas

Visi Yayasan

Yayasan X adalah lembaga penyelenggara pendidikan kaum muda, yang unggul dan holistik, berlandaskan ideologi negara Pancasila, nilai-nilai Kristiani dan spiritualitas Allah adalah kasih.

Misi Yayasan

- a. Menyelenggarakan pendidikan manusia seutuhnya, agar menjadi cerdas secara intelektual, emosional, sosial dan spiritual termasuk didalamnya pendidikan karakter dan cinta lingkungan, dalam kerja sama dengan mitra kerja dan semua orang yang berkehendak baik
- b. Menerapkan Standar Nasional Pendidikan dalam kegiatan belajar mengajar
- c. Membangun unit kerja sebagai persekutuan orang beriman

- d. Membangun budaya sekolah dan asrama yang berlandaskan kasih dan bebas dari tindak kekerasan
  - e. Menerapkan Sistem Manajemen Pendidikan yang efektif dan mengedapankan kualitas, akuntabilitas dan kredibilitas.
  - f. Memberikan perhatian khusus kepada mereka yang miskin, lemah, tersingkir, difabel dan berkebutuhan khusus.
- c. Organisasi

Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan. Organisasi dijalankan melalui manajemen dan inti dari manajemen adalah *leading* (kepemimpinan).

Yayasan X menerapkan model kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (Rifa'i & Fadhli, 2013). Model kepemimpinan transformasional diharapkan mampu membentuk budaya partisipatif pada setiap individu di Yayasan Pendidikan X.

Budaya organisasi yang kami bangun itu disebut dengan budaya organisasi yang partisipatif yang berarti kita memberikan kesempatan kepada anggota dan pegawai untuk berpartisipasi dalam Yayasan Pendidikan X, jadi di organisasi ini semua orang terlibat di dalam pengembangan yayasan (Responden 1, Wawancara, 28 Desember 2021)

Berdasarkan pengamatan penulis, di mana penulis merupakan karyawan di Yayasan Pendidikan X, dari gaya kepemimpinan Ketua Yayasan X saat ini adalah transformasional dengan menerapkan nilai Pemimpin yang Melayani untuk menciptakan budaya partisipatif pada

organisasi. Nilai pemimpin yang melayani tercermin dalam sistem pengambilan keputusan dengan sistem Kolektif kolegial. Berbeda dengan gaya kepemimpinan pengurus yayasan periode 2006-2018, yang lebih condong ke gaya kepemimpinan transaksional.

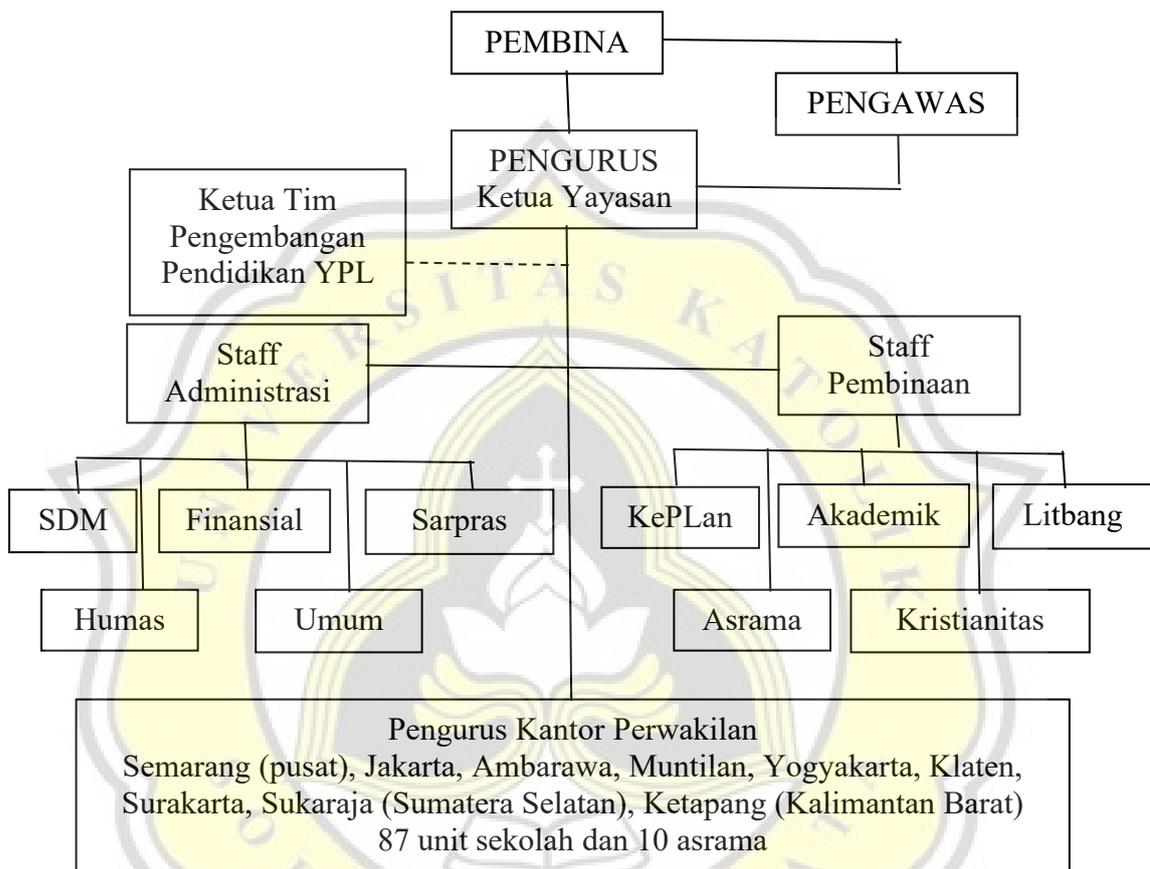
Kedua gaya kepemimpinan baik transformasional maupun transaksional sama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti yang disampaikan Pradana (2013), gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Pradana, Sunuharyo, & Hamid, 2013).

Gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja dan sangat efektif untuk peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Shandika, Herbasuki, & Subowo, 2013).

Penelitian Handayani dkk tentang motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan (guru dan karyawan) di seluruh unit sekolah pada 9 perwakilan menunjukkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan tergolong tinggi. Handayani meneliti motivasi dua faktor Frederick Herzberg dan fokus pada faktor *motivation*.

Proses pengorganisasian salah satunya membentuk bagan/struktur organisasi yang akan diperlukan (Rifa'i & Fadhli, 2013)

dalam organisasi. Bagan struktur organisasi pada gambar 4.1 penulis rumuskan berdasarkan buku pedoman umum Yayasan:



Gambar 3: Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan X

Jumlah personil dalam struktur organisasi

Tabel 3 : Tabel Jumlah Personil

No	Bagian	Banyaknya Personil	Jenis Kelamin	
			L	P
1	Pembina	2	2	
2	Pengawas	2	2	
3	Pengurus Yayasan			
	a. Ketua	1	1	
	b. Sekretaris	1	1	
	c. Bendahara	1	1	
4	Manajer Keuangan	1	1	
5	Auditor Internal	2	2	

No	Bagian	Banyaknya Personil	Jenis Kelamin	
			L	P
	Financial			
	a. Kasir	1		1
	b. Korektor	4	1	3
	c. Akunting	2	2	
6	Sekretariat	3		3
7	Kepegawaian	4	3	1
8	Umum			
	a. IT	2	2	
	b. Driver	1	1	
	c. Pelaksana	1	1	
	d. RT	1		1
	e. Satpam	3	3	

d. Tugas Masing-masing Bagian

Dalam sebuah organisasi diperlukan uraian pekerjaan, pendelegasian wewenang dan menentukan tanggung jawab setiap bagian. Menurut Dessler uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi (Dessler, 2010, hal. 116).

Setiap struktur organisasi yang dirancang dan dievaluasi dari garis pelaporan memungkinkan pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab atas informasi untuk mengelola aktivitas entitas (Moeller, 2014).

Tugas dan kewenangan masing-masing bagian sebagai berikut:

1. Kewenangan Dewan Pembina

- a. Menetapkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan beserta perubahannya.

- b. Mengangkat dan memberhentikan Pengurus dan Pengawas Yayasan.
  - c. Menetapkan garis besar kebijakan yang harus dijalankan oleh Pengurus.
  - d. Menetapkan dan mengesahkan Program Kerja dan Rancangan Anggaran pendapatan dan belanja tahunan serta laporan lainnya yang dibuat oleh Pengurus.
  - e. Mengambil keputusan terhadap masalah yang belum dapat diselesaikan oleh Pengurus dan atau Pengawas secara obyektif.
  - f. Menetapkan keputusan penggabungan atau pembubaran Yayasan.
2. Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas
    - a. Memastikan bahwa program kerja dan rancangan anggaran tahunan yang dibuat Pengurus sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan.
    - b. Mengawasi proses pelaksanaan program kerja dan anggaran tahunan Yayasan yang dibuat oleh Pengurus.
    - c. Mengevaluasi hasil kinerja dari pencapaian program kerja Pengurus.
3. Tugas dan tanggung jawab Ketua Yayasan.
    - a. Menyusun program kerja bersama pengurus
    - b. Bertanggung jawab atas kebijakan dan pembinaan umum sekolah dan pegawai.

- c. Mengurus bidang kepegawaian/personalia.
  - d. Memimpin rapat-rapat Pengurus Yayasan dan/atau Perwakilan.
  - e. Memimpin rapat Kantor Yayasan.
  - f. Representasi resmi Yayasan.
  - g. Administrasi Kantor Yayasan jika sekretariat tidak di tempat.
  - h. Bertanggung jawab atas pengelolaan Yayasan
  - i. Membuat laporan pertanggungjawaban program kerja.
  - j. Mengangkat dan memberhentikan pelaksana kegiatan.
  - k. Menyelenggarakan kegiatan rapat kerja tingkat Yayasan, kunjungan kerja/perjalanan dinas, dan penerimaan tamu Kantor Pusat.
4. Tugas dan tanggung jawab Sekretaris Yayasan.
    - a. Koordinator administrasi Kantor Yayasan Pusat.
    - b. Mengurus bidang akademik dan mutu Pendidikan.
    - c. Koordinator Pembina dan Tim Pengembang Sekolah.
    - d. *Ex officio* Ketua Yayasan Perwakilan Semarang.
  5. Tugas dan tanggung jawab Bendahara Yayasan
    - a. Menyusun rancangan anggaran tahunan
    - b. Koordinator urusan finansial dan sarana-prasarana Pendidikan.
    - c. Koordinator urusan tanah dan bangunan Gedung.
    - d. Memimpin rapat-rapat tim finansial.
    - e. Bersama Manajer Keuangan bertanggung jawab atas urusan perbankan.

6. Bidang Tugas dan tanggung jawab Pengurus Yayasan

a. Bidang Humas

- 1) Memperhatikan hubungan dengan MNPK/MPK KAS.
- 2) Memperhatikan hubungan dengan Komdik KWI/KAS.
- 3) Memperhatikan hubungan dengan BMPS.
- 4) Memperhatikan hubungan dengan pihak Pemerintah yang ada kaitannya dengan pendidikan.
- 5) Memperhatikan hubungan dengan alumni.
- 6) Memperhatikan hubungan dengan komite sekolah.
- 7) Memperhatikan hubungan dengan para penyandang dana.
- 8) Memperhatikan hubungan dengan paroki di mana sekolah berada.
- 9) Memperhatikan perkembangan dan pemeliharaan wayang wahyu.

b. Bidang SDM; Ketua Yayasan

- 1) Mengkoordinasikan perumusan perencanaan dan pemberdayaan pegawai (*man power planning*), sesuai kebutuhan Yayasan.
- 2) Mengkoordinasikan perumusan sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan, pembinaan, dan PHK pegawai.
- 3) Mengkoordinasikan perumusan sistem dan kebijakan imbal jasa pegawai dengan mempertimbangkan “*internal/external equity*”.

- 4) Merumuskan pola pengembangan organisasi Yayasan bersama Pengurus.
- 5) Menyelenggarakan Sistem Informasi SDM dalam suatu *database* Kepegawaian.
- 6) Mengkoordinasikan perumusan kebijakan perencanaan, pengorganisasian dan administrasi program Pendidikan
- 7) Menyiapkan program-program penelusuran bakat, pembinaan kepribadian, dan pelatihan keterampilan bagi Pegawai dengan tujuan termanfaatkannya potensi Pegawai secara maksimal demi kepentingan kedua belah pihak.
- 8) Membagi uraian tugas, wewenang, tanggung jawab (*job description*) karyawan kantor, dan unit layanan.
- 9) Melakukan kajian dan evaluasi terhadap efektivitas program dan kontribusi peraturan bagi perkembangan Yayasan/sekolah.
- 10) Mengevaluasi hasil penilaian kinerja seluruh pegawai yang telah dilaksanakan bersama para atasan langsung yaitu Kepala Sekolah.
- 11) Bertanggungjawab terhadap penyiapan regenerasi Kepala Sekolah.
- 12) Bertanggung jawab terhadap rekrutmen PPD.

c. Bidang Kurikulum - Sekretaris Yayasan

- 1) Akademik

- a) Membuat Perencanaan/Konsep Global untuk Pengembangan Pendidikan YPL.
- b) Mendalami, menjabarkan, dan mengevaluasi pelaksanaan kurikulum yang dibakukan.
- c) Mensinergikan semua pelaksanaan program Pendidikan YPL.
- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan program Pendidikan YPL.
- e) Mengusahakan '*hidden curriculum*' untuk penciptaan karakter pendidikan di YPL.
- f) Mengawasi dan mengevaluasi semua pelaksanaan program Pendidikan YPL.
- g) Melaporkan pelaksanaan program secara rutin berkala kepada Pengurus YPL.
- h) Menyusun kurikulum pendidikan lembaga pendidikan di bawah Yayasan, ruang lingkup meliputi semua lembaga pendidikan di bawah YPL.
- i) Memantau, mensupervisi pelaksanaan program pembelajaran, pembimbingan dan pelatihan.
- j) Meningkatkan kemampuan profesional tenaga edukatif dengan penataran, workshop, MGMP, pembuatan buku kerja.

- k) Meningkatkan kemampuan profesional tenaga bimbingan konseling.
- l) Mengadakan tes penjasagan untuk mata pelajaran yang diujikan secara nasional.
- m) Mengadakan pembinaan kualitas pembelajaran dan pelatihan guru-guru IT.
- n) Mengusahakan terjadinya penelitian dan pengembangan demi kemajuan sekolah-sekolah YPL.
- o) Menyiapkan laporan kegiatan setiap divisi secara benar dan tepat waktu.
- p) Bertanggungjawab terhadap validitas administrasi surat- menyurat.
- q) Bertanggungjawab terhadap operasional Kantor YPL Pusat sehari-hari.
- r) Bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas tenaga Pembina sekolah-sekolah YPL.
- s) Bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas guru-guru dalam hal kompetensi pedagogi maupun akademis.

## 2) Kristianitas – Kepangudiluhuran

- a) Memperhatikan terlaksananya pendalaman spiritualitas “Allah adalah Kasih”.
- b) Memperhatikan terlaksananya pembelajaran Kepangudiluhuran di sekolah-sekolah.

- c) Memperhatikan tercukupinya sarana pembelajaran Kependidikan.
- d) Memperhatikan terlaksananya retreat/rekoleksi /pendalaman iman di sekolah-sekolah.
- e) Memperhatikan dipelajarinya dokumen-dokumen Ajaran Sosial Gereja tentang pendidikan di sekolah-sekolah.

d. Sarana Prasarana - Bendahara

- 1) Membuat perencanaan/konsep global untuk pengembangan infrastruktur YPL.
- 2) Membuat perencanaan umum program perawatan sarana dan pemenuhan prasarana YPL.
- 3) Mensinergikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan program sarpras YPL.
- 4) Mengawasi dan mengevaluasi semua pelaksanaan program sarpras YPL.
- 5) Melaporkan pelaksanaan program secara rutin berkala pada Pengurus YPL.
- 6) Melaksanakan fungsi perawatan sarana dan pemenuhan prasarana kegiatan YPL.
- 7) Menyelenggarakan kegiatan pemeliharaan dan kebersihan gedung, halaman, taman, dan lapangan.

- 8) Menyelenggarakan kebijakan pengadaan barang dan jasa sesuai kebutuhan sekolah.
- 9) Menyelenggarakan penyediaan dan distribusi air, listrik, AC, telepon, faksimili untuk keperluan koordinasi kantor pusat.
- 10) Menyelenggarakan administrasi, penempatan, penyimpanan dan penggunaan peralatan, inventaris, fasilitas kantor.
- 11) Menyelenggarakan administrasi dan pengaturan, penggunaan, kebersihan, pemeliharaan kendaraan dinas.
- 12) Menyelenggarakan pemantauan keberadaan barang-barang inventaris, peralatan kantor dengan catatan akuntansi untuk keperluan audit secara berkala.
- 13) Menyelenggarakan kegiatan pelayanan kantor serta pengaturan, penataan, dan penggunaan ruang kantor/ruang rapat.
- 14) Mengelola persediaan ATK dan cetakan kantor pusat.
- 15) Menyediakan perlengkapan dan peralatan kerja yang diperlukan kantor pusat dan atau perusahaan (komputer, kendaraan dinas, kendaraan operasional).
- 16) Memperhatikan pengembangan dan rehabilitasi bangunan gedung sesuai dengan kebutuhan.

- 17) Memperhatikan pengadaan dan pemeliharaan fasilitas penunjang pembelajaran yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan (alat peraga, LCD, komputer, sarana audio visual).
  - 18) Memperhatikan secara khusus pemenuhan sarana prasarana sekolah-sekolah kejuruan.
  - 19) Memperhatikan pengadaan perabot-perabot sesuai dengan kebutuhan.
  - 20) Bertanggung jawab terhadap Pelaksanaan tender-tender bangunan.
- e. Finansial - Bendahara
- 1) Memperhatikan *cash flow* keuangan YPL secara keseluruhan.
  - 2) Memperhatikan manajemen/pengelolaan keuangan YPL.
  - 3) Memperhatikan sistem pelaporan keuangan yang akuntabel.
  - 4) Memperhatikan penyusunan RAPBY dan RAPBS tahunan.
  - 5) Memperhatikan pelaksanaan RAPBY dan RAPBS tahunan
  - 6) Memperhatikan administrasi keuangan program ILP di sekolah-sekolah.
  - 7) Memperhatikan administrasi keuangan CU.
  - 8) Memperhatikan audit baik internal maupun eksternal.
  - 9) Memperhatikan LPJ keuangan yayasan setiap akhir tutup buku.

10) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan kantor YPL Pusat.

f. Hukum/Pedoman-Pedoman – Sekretaris

- 1) Memperhatikan masa berlakunya akte Yayasan.
- 2) Memperhatikan isi AD/ART Yayasan dan pelaksanaannya.
- 3) Memperhatikan pedoman kerja Yayasan.
- 4) Memperhatikan isi Kode Etik Guru Karyawan YPL, khususnya soal 'pelecehan seksual'
- 5) Memperhatikan peraturan kepegawaian YPL sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku
- 6) Mengusahakan penghapusan logo, nama, dan seragam YPL.

g. Asrama - Sekretaris

- 1) Memperhatikan asrama-asrama agar dikelola dengan baik dan jelas.
- 2) Memperhatikan bangunan-bangunan asrama terjaga ketahanan dan kebersihannya.
- 3) Memperhatikan penghuni asrama dengan pendampingan secara baik.
- 4) Memperhatikan asrama sebagai lembaga pendidikan kader.
- 5) Memperhatikan karyawan-karyawan asrama dengan menjaminnya kesejahteraan.

- 6) Memperhatikan terjadinya pengadministrasian pengelolaan asrama dengan tertib.

## B. Hasil Analisis

Yayasan Pendidikan X berusaha untuk mengatur sistem pengelolaan manajemen dengan sebaik-baiknya. Salah satunya cara untuk mengatur itu dengan membuat buku-buku pedoman. Terdapat buku pedoman yang berkaitan dengan pengelolaan SDM, kepegawaian, sistem finansial, pengelolaan aset, sistem perpajakan, mengelola yayasan baik itu tugas pengurus, pengawas dan tugas yayasan-yayasan. Buku-buku pedoman tersebut digunakan untuk menjaga pengelolaan yayasan transparan dan akuntabel. Buku pedoman dibuat dengan sebaik-baiknya agar mudah dipahami oleh seluruh karyawan Yayasan pendidikan X, namun terdapat buku pedoman keuangan yang kurang jelas untuk dapat dipahami oleh unit kerja. Juga terdapat peraturan yang belum lama diperbaharui sudah di kirim ke unit dan disosialisasikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua Yayasan Pendidikan X berikut ini:

“Kami tentu berusaha untuk mengatur sistem pengelolaan manajemen Yayasan Pendidikan X itu dengan sebaik-baiknya. Salah satunya cara untuk mengatur itu dengan membuat buku-buku pedoman. Jadi kami memiliki banyak sekali buku pedoman untuk pengelolaan yayasan, ada buku pedoman yang berkaitan dengan pengelolaan SDM, kepegawaian, sistem finansial, pengelolaan aset, sistem perpajakan, mengelola yayasan baik itu tugas pengurus, pengawas dan tugas yayasan-yayasan itu semua ada bukunya dan kami punya banyak sekali pedoman itu supaya pengelolaan yayasan transparan dan akuntabel.” (wawancara dengan ketua Yayasan Pendidikan X).

“Untuk aturan pedoman keuangan jelas ada, yang bisa dipahami oleh unit kerja dan kebetulan peraturan juga belum lama diperbaharui dan sudah di kirim ke unit, sudah muncul disosialisasikan. Harapannya

dengan peraturan itu jadi lebih mudah dipahami dan lebih mudah untuk diaplikasikan sehingga hal-hal terkait dengan keuangan, terhadap tata kelola laporan atau apapun itu bisa kita mudah di unit sehingga pada akhirnya segala hal terkait dengan laporan keuangan yang dikelola dipusat itu bisa lebih menjadi lebih baik lagi.” (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).

“Pedoman tentunya dibuat berdasarkan dari situasi dan kondisi yang sudah pernah terjadi lalu dari pedoman itu nanti ada semacam evaluasi. Evaluasi itu lebih tepatnya mungkin bisa dibacakan dengan supervisi. Dari supervisi itu sebagai bentuk pengendalian seperti yang tadi ditanyakan.” (wawancara dengan manajer keuangan Yayasan Pendidikan X).

“Pedoman keuangan di Yayasan Pendidikan X setahu saya serta pengalaman saya di unit kerja maupun di kantor, Yayasan Pendidikan X sangat luar biasa ada aturan keuangan atau pedoman yang sangat mudah dipahami oleh unit kerja maupun staff di Yayasan Pendidikan X itu sendiri.” (wawancara dengan Korektor Yayasan Pendidikan X).

Peran yayasan ini terhadap pemantapan integritas, nilai-nilai etika, kompetensi, dan elemen untuk akuntabilitas pengendalian internal di unit kerja adalah dengan mengutamakan kualitas, kredibilitas, dan akuntabilitas. Artinya seluruh pegawai Yayasan Pendidikan X itu harus bekerja sebaik mungkin, tapi juga dapat diandalkan dan dapat dipertanggung jawabkan. Maka dari itu sistem monitoring dibangun, terdapat supervisi dan pembinaan dari petugas. Untuk pengendalian internalnya, harus memenuhi syarat-syarat yang ada supaya kualitas pegawai yang sesuai.

“.... mengutamakan kualitas, kredibilitas, dan akuntabilitas. Artinya kami ingin untuk seluruh pegawai Yayasan Pendidikan X itu harus bekerja sebaik mungkin, tapi juga dapat diandalkan dan dapat dipertanggung jawabkan. Maka dari itu kami membangun sistem monitoring, supervisi dan pembinaan dari petugas dan pejabat yang ada. Misalkan, dari tugas kepala sekolah ditegaskan untuk adanya supervisi, tidak hanya mengkoordinasikan, merencanakan tapi juga jangan lupa untuk supervisi kadang-kadang kalau perlu itu juga menunggu guru mengajar sudah sesuai dengan yang diharapkan atau belum, mengonsep administrasi yang akan diperlukan, dst.

Tetapi kepala sekolah sendiri juga kadang waktunya terbatas, maka kami juga mempunyai tim pembina yang keliling dari sekolah satu ke sekolah yang lain untuk menanyakan pada pegawai, guru, kepala sekolah, dan juga mengecek tentang administrasi yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

Sistem PPDB yang dilakukan pada Yayasan Pendidikan X, yaitu setelah PPDB selesai, maka sekolah membuat laporan. Kemudian dari situ pihak yayasan pusat dapat memonitor kegiatan pelaksanaan PPDB tersebut. Salah satu contoh, ketika ada masalah keuangan mengenai kesanggupan untuk membayar uang UPP sanggup Rp5.000.000,00 tetapi ditengah jalan mungkin terdapat masalah keuangan sehingga terjadi tunggakan itu maka yayasan membuat sistem yang pertama, uang sumbangan bisa dibayarkan secara bertahap, dari situpun bisa dimonitor ada batas waktu batas pembayaran. Jika sudah melebihi batas waktu yang ada, akan dipanggil orang tua siswa untuk dapat mencari solusi mengenai waktu kesanggupan membayar. Lalu soal pembayaran dapat dibicarakan dengan kepala sekolah, sehingga bisa dilakukan dengan cara mengangsur.

Jika memang tidak mampu, dapat mengajukan kepada kepala sekolah untuk penurunan biaya UPP, sehingga ada permohonan yang jelas, dengan adanya surat permohonan. Jika ada sekolah-sekolah yang berkendala soal penarikan UPP harus selalu dilaporkan ke yayasan pusat supaya sistem pembukuannya sama antara data yang ada disekolah dan data di pusat. Karena sekarang menggunakan sistem virtual dalam finansial itu jika diubah satu harus semuanya diubah sehingga ada kecocokan antara data disekolah dan pusat. Jadi komunikasi dan klarifikasi pihak unit kerja dan pusat harus

selalu ada. Untuk menjamin kesamaan itu ada macam-macam bentuk seperti laporan bulanan, itupun selalu dicocokkan laporan yang tertulis dengan uang yang ada itu untuk sistem pengontrolan yang ada di yayasan.

“...karena sekarang kita menggunakan sistem virtual dalam finansial itu jika diubah satu harus semuanya diubah sehingga ada kecocokan antara data disekolah dan pusat. Jadi komunikasi dan klarifikasi pihak unit kerja dan pusat harus selalu ada. Untuk menjamin kesamaan itu ada macam-macam bentuk seperti laporan bulanan, itupun selalu dicocokkan laporan yang tertulis dengan uang yang ada itu untuk sistem pengontrolan yang ada di yayasan.” (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).

Untuk pengelolaan PPDB dari yang masuk maupun dari yang menjadi tunggakan dikelola oleh masing-masing unit dengan catatan supervisi. Kemudian nantinya akan disandingkan dengan uang yang seharusnya masuk dan uang yang sesungguhnya masuk. Untuk PPDB biasanya unit membentuk panitia tersendiri, membentuk panitia sendiri, mereka menetapkan sendiri mengenai orang atau untuk guru atau karyawan yang dilibatkan didalam kepanitiaan PPDB itu, jadi, praktis PPDB menjadi otoritas yang lebih luas yang dilaksanakan oleh unit, sedangkan dari pihak pusat sendiri dalam PPDB hanya sebatas memberikan dukungan, uang atau support kemudian memberikan suatu Penerimaan laporan dari PPDB itu bahkan juga kalau ada namanya persetujuan anggaran terkait dengan PPDB.

“Untuk PPDB biasanya kan unit membentuk panitia tersendiri, membentuk panitia sendiri, mereka menetapkan sendiri mengenai orang atau untuk guru atau karyawan yang dilibatkan didalam kepanitiaan PPDB itu, jadi, praktis PPDB menjadi otoritas yang lebih luas yang dilaksanakan oleh unit, sedangkan dari pihak pusat sendiri dalam PPDB hanya sebatas memberikan dukungan, uang atau support kemudian memberikan suatu Penerimaan laporan dari PPDB itu bahkan juga kalau ada namanya persetujuan anggaran terkait dengan

PPDB itu seperti itu. (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).”

“Nah, dari yang masuk maupun dari yang menjadi tunggakan itu yang kiranya nanti dikelola oleh masing-masing unit dengan catatan supervisi tadi yang saya jelaskan. Bahwa itu nanti akan disandingkan dengan uang yang seharusnya masuk dan uang yang sesungguhnya masuk, itu. (wawancara dengan Managemen Keuangan Yayasan Pendidikan X).”

Sistem pembayaran PPDB masih menggunakan cash basis, karena untuk metode pelaporannya mudah dipahami oleh unit kerja karena karyawan unit kerja tidak semuanya lulusan akuntansi. Jadi yayasan memberikan pedoman dan tatacara yang mudah dulu. Namun untuk lebih dapat berkembang baik dari model pelaporan maupun sistem pihak yayasan berusaha untuk selalu meningkat tujuannya agar pelaporannya semakin baik.

Dengan menggunakan sistem tersebut sangat rawan dengan terjadinya penyelewengan. Pada umumnya berjalan dengan baik tetapi penyelewengan kecil selalu ada. Di beberapa tempat, contoh karena pewawancara itu mengenal orang tua murid, maka penarikan pembayaran dibuat lebih rendah dari apa yang seharusnya. Contoh lain adalah seharusnya uang yang diterima adalah Rp10.000.000,00 tetapi dalam catatan hanya ditulis Rp7.000.000,00 saja. Sehingga yang disetorkan ke yayasan hanya yang sesuai dengan catatan buku. Kasus lain adalah meskipun belum ada bukti yang kuat, namun karena pewawancaranya mengenal orang tua murid dengan baik ada orang tua yang membayar sedikit lalu pewawncaranya itu mendapatkan sesuatu dari orangtua murid tersebut. Penyelewengan kecil seperti itu dapat terjadi, tapi secara

umum sistem yayasan berjalan dengan baik. Para petugas yang bekerja disekolah itu bekerja dengan baik dan sangat bertanggung jawab

“Tetapi penyelewengan kecil itu selalu ada. Di beberapa tempat, contoh karena pewawancara itu kenal dengan orang tua murid yang seharusnya dapat ditarik lebih tinggi malah jadi lebih rendah. Kalau sekarang kan sudah hampir semuanya melalui virtual ya sehingga relatif lebih aman, karena beberapa waktu yang lalu masih menggunakan sistem pembayaran cash itu ada tetapi tidak banyak..... Penyelewengan kecil seperti itu dapat terjadi, tapi secara umum menurut kami berjalan dengan baik. Para petugas yang bekerja disekolah itu bekerja dengan baik dan sangat bertanggung jawab”. (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

“Saya jawab yang paling belakang dulu mbak, kalau di sini itu masih *cash basis* ya mbak, karena untuk metode pelaporannya pun saya kira untuk model *cash basis* ini mudah dipahami oleh temen-temen unit kerja karena juga temen-temen unit kerja ini tidak semuanya lulusan akuntansi. Jadi untuk hal-hal seperti itu yayasan memberikan pedoman dan tata cara yang mudah dulu. Namun saya juga bangga bahwa temen-temen ada yang ahli di bidang akuntansi dan ingin selalu berkembang baik dari model pelaporan maupun sistem diusahakan selalu meningkat tujuannya biar pelaporannya semakin baik.” (wawancara dengan Korektor Yayasan Pendidikan X).

Hasilnya, Yayasan saat ini dalam sistem pembayaran sudah 98% melalui perbankan, jadi yayasan pendidikan x dimanapun itu sistem pencatatannya itu akan sama karena pembayaran lewat bank x pun juga akan sama. Memang ada sekolah-sekolah yayasan pendidikan x ini yang karna situasi dan kondisinya berada di pelosok dan tidak memungkinkan untuk membayar lewat bank, karena situasi dan kondisi. Tapi sistem pencatatannya itu sama baik manual ataupun perbankan itu sama.

Sistem pencatatan persiapan pembayaran uang sekolah atau keuangan siswa kepada pihak yayasan atau lewat unit kerja itu berangkat dari kesanggupan ketika wawancara PPDB. Terdapat lembar kesanggupan

pembayaran bahwa mengenai uang gedung atau uang pangkal, uang sekolah, uang seragam, uang komite dan sebagainya. Dari lembar kesanggupan itu nanti akan direkap ulang oleh unit sekolah masing-masing. dari rekapan itu nanti akan dilaporkan ke yayasan pusat pendidikan ini untuk dimasukkan dalam sebuah program yang nanti akan muncul tagihannya dibank-bank dimana orangtua itu bisa membayar jadi berangkat dari form kesanggupan. Kemudian akan muncul tagihannya masalahnya sekarang dengan sistem pembayaran bank, orangtua membayar ke bank kemudian menunggu ketika pihak yayasan melakukan validasi atau approve program sehingga muncul di bank. Jadi dalam hal ini kerjasama dengan perbankan supaya uang tunai dari pembayaran langsung ke bank dan secara otomatis yayasan dengan bank itu bisa connect mengenai data pembayaran.

“Jadi di yayasan pendidikan x ini tadi saya katakan kan pembayaran 98% itu melalui perbankan, jadi yayasan pendidikan x ini sekolahnya dimanapun itu sistem pencatatannya itu akan sama karena pembayaran lewat bank x pun juga akan sama..... Intinya orangtua itu membayar ke bank itu nanti menunggu ketika pihak yayasan melakukan validasi atau approve program sehingga muncul di bank jadi dalam hal ini kerjasama dengan perbankan itu lebih supaya : satu, uang tunai itu langsung ke bank, lalu secara data itu otomatis yayasan dengan bank itu bisa connect jadi itu sebenarnya.” (wawancara dengan Managemen Keuangan Yayasan Pendidikan X).

“Sistem virtual itu kita terapkan dengan alasan keamanan, karena dengan cara virtual itu tidak ada cash yang langsung didepan mata. Sampai sekarang ini sekolah-sekolah di kota, itu sudah semuanya menggunakan pembayaran virtual, baik itu untuk UPP dan SPP. Untuk sekolah didesa, itu menggunakan sistem semi virtual, karena tidak ada bank didekat situ dan orangtua murid tidak punya rekening bank, artinya orang tua membayarkan langsung ke sekolah lalu pihak administrasi sekolah segera memasukkan pembayaran itu ke rekening bank sehingga keamanan dari uang pembayaran dari orangtua itu dapat terjamin.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

Pernah terdapat kasus penyelewengan itu sampai jumlah besar biasanya karena akumulasi bertahun-tahun. Apabila audit dilaksanakan setiap tahun maka penyelewengan tidak akan menumpuk. Oleh sebab itu kejujuran dan tanggung jawab pegawai itu sangat diharapkan dan juga supervisi, audit diharapkan juga bisa mengurangi kasus-kasus seperti itu. Saat ini, untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan penyelewengan, setiap hari diharapkan ada closing, petugas keuangan mengecek antara catatan dan uang yang ada. Tujuannya supaya catatan dan uang selalu cocok. Juga untuk membantu apabila terselip. Dan ketika bisa tertib melakukan pelaporan mengenai tunggakan setiap bulannya saya kira itu juga bisa membantu untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyelewengan. Hal tersebut sebagai bentuk manajemen internal untuk menyelamatkan sumber dana dari penyelewengan. Secara umum semua unit kerja harus melakukan strategi tersebut. Adanya peraturan ini diuat berlaku untuk semua unit kerja. Toleransi bersifat untuk kasus khusus karena situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan dan itu tidak bisa diterapkan pada peraturan umum.

“Pernah ada juga, jadi kalau penyelewengan itu sampai jumlah besar biasanya karena akumulasi bertahun-tahun. Kalau audit dilaksanakan setiap tahun saya kira penyelewengan tidak akan menumpuk. Kalau dihitung per kasus ya barangkali dari yang sedikit tapi sampai bertahun-tahun sampai menjadi banyak. Pernah juga ada kasus yang dibawa sampai ke jalur hukum, pegawai dilaporkan ke polisi juga pernah. Sebenarnya kami Yayasan Pendidikan X tidak menginginkan adanya kasus-kasus seperti itu. Oleh sebab itu kejujuran dan tanggung jawab pegawai itu sangat diharapkan dan juga supervisi, audit diharapkan juga bisa mengurangi kasus-kasus seperti itu.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

Di yayasan pendidikan x ada auditor internal yang melaksanakan tugas wewenangnya sesuai dengan jobnya. Bagian auditor internal akan melaksanakan sesuai dengan tugas dan job dan deskripsinya. Dia tidak sebagai pemutus keputusan, tetapi selalu terkoneksi dengan manager keuangan maupun pengurus yayasan. Audit datang secara khusus untuk meneliti dan audit berfokus pada mencocokkan antara apa yang tercatat dengan bukti yang ada. Sedangkan Supervisi tergantung dari tema saat itu, misal karena gaji guru, pengelolaan dana BOS, atau pengelolaan uang komite sekolah. Jadi supervisi itu lebih pada kategori tertentu secara umum, sifatnya pembinaan kalau audit pembuktian.

“Supervisi dan audit itu sebenarnya ada kesamaannya tetapi ada perbedaannya juga. Kalau audit itu jelas orang datang secara khusus untuk meneliti dan audit itu fokusnya mencocokkan antara apa yang tercatat dengan bukti yang ada. Paling utama itu, dan itu memang jauh lebih teliti daripada supervisi. Supervisi itu tergantung dari tema saat itu, misal karena gaji guru, pengelolaan dana BOS, atau pengelolaan uang komite sekolah. Jadi supervisi itu lebih pada kategori tertentu secara umum, sifatnya pembinaan kalau audit pembuktian. Meskipun ada kesamaannya untuk administrasi keuangan sesuai dengan aturan yang ada, fokusnya saja yang berbeda.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

“Untuk PPDB biasanya kan unit membentuk panitia tersendiri, membentuk panitia sendiri, mereka menetapkan sendiri mengenai orang atau untuk guru atau karyawan yang dilibatkan didalam kepanitiaan PPDB itu, jadi, praktis PPDB menjadi otoritas yang lebih luas yang dilaksanakan oleh unit, sedangkan dari pihak pusat sendiri dalam PPDB hanya sebatas memberikan dukungan, uang atau support kemudian memberikan suatu Penerimaan laporan dari PPDB itu bahkan juga kalau ada namanya persetujuan anggaran terkait dengan PPDB itu seperti itu.” (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).

Mengenai keefektifan pengendalian internal yayasan, untuk tunggakan UPP untuk sekolah level surplus dapat dikatakan aman terkendali,

normal jika ada satu, dua, atau tiga yang belum lunas atau masih molor. Namun untuk sekolah yang minus karena banyak tunggakan perlu mendapatkan perhatian khusus. Yayasan seharusnya memiliki formula yang dapat dipertanggungjawabkan, harus dibedakan karena tidak harus semuanya dijalankan dan harus lunas. Untuk efektifitas masih harus ditingkatkan, karena kenyataannya belum maksimal. Karena metode yang dijalankan belum efektif, terbukti dengan masih banyaknya tunggakan yang ada.

“Saya bagi dua lagi ya mbak, maksudnya kalau untuk tunggakan UPP untuk sekolah level surplus ya bisa dikatakan aman terkendali, normal jika ada satu, dua, atau tiga yang belum lunas atau masih molor. Untuk sekolah yang minus itu pasti banyak tunggakan ya yang sekiranya perlu mendapatkan perhatian khusus. Saya menjumpai ada formula sekolah ada yang membebaskan uang UPP, sebenarnya otonomi untuk proses PPDB itu ke sekolah masing-masing dengan sejim dari yayasan saat ada sekolah yang memberlakukan tidak memungut SPP karena kondisinya di pedesaan. Namun punya formula yang dapat dipertanggungjawabkan dan memang bagus untuk ditempat itu. Menurut saya harus tetap dibedakan karena tidak harus semuanya dijalankan, harus lunas, dll.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

“Sudah sesuai, tapi untuk efektifitas masih harus ditingkatkan, karena kenyataannya belum maksimal. Nyatanya tunggakan juga masih banyak, jadi ya belum efektif ini. Semoga bisa meningkatkan efektifitasnya nanti seiring berjalannya waktu.” (wawancara dengan Managemen Keuangan Yayasan Pendidikan X).

Kedepannya, yayasan pendidikan X berencana untuk mengembangkan sistem komputerisasi untuk meningkatkan data pencocokan. Semua data yang ada di unit kerja, perwakilan maupun pusat harus sama. Ketika nanti sudah dikomputerisasi semua dengan sistem maka akan disamakan semua datanya, agar pusat dapat memantau dan hanya pusat yang dapat mengubah data tersebut. Kalau satu mengubah / memperbaiki, semua harus mengubah dan memperbaiki juga. Tanggapan dari unit mengenai sistem baru tersebut,

terdapat respon yang pro kontra/ plus minus. Yang pertama secara pelaporan harus diubah juga. Kemudian yang kedua setelah perubahan pelaporan online tadi, kita kedepan secara langsung akan mengunjungi unit yang berpotensi ada masalah. Maka kita selalu perlu mereview, harapannya kita akan tau secara rinci dan jelas agar bisa menangani hal yang berpotensi menjadi masalah.

“Secara umum memang kita harus sangat tertib, bahwa ada peningkatan di sana-sini untuk mencocokkan. Semua data yang ada di unit kerja, perwakilan maupun pusat harus sama. Ketika nanti sudah dikomputerisasi semua dengan sistem maka akan disamakan semua datanya, agar pusat dapat memantau dan hanya pusat yang dapat mengubah data tersebut. Kalau satu mengubah / memperbaiki, semua harus mengubah dan memperbaiki juga.” (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

“Ya kalau tanggapan dari unit itu kan mengubah kenyamanan mereka yang sudah terjadi selama ini. Ya tetap ada komentar atau reaksi terhadap itu. Tapi saat sistem yang dijalankan sudah tidak berjalan ya harus diganti atau diubah. Respon pasti ada yang pro kontra / plus minus, tapi kita juga harus melihat kedepan terkait dengan apapun, agar lebih baik. Karena hal yang baik memang harus dipaksakan awalnya, belajar.” (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).

Kebutuhan sistem pengendalian nanti saat PPDB yang efektif dapat dilihat dari data. Data dari calon siswa/ orang tua seharusnya lengkap dan benar untuk menentukan kemampuan finansial. Selain itu, semua kesepakatan harus terdokumentasikan dengan benar (kedua belah pihak punya/ pegang, rangkap 3) supaya saling bisa mengontrol. Pihak sekolah tiap bulan harus update data siswa yang mengalami tunggakan, setelah itu harus melakukan tindakan real yang terukur. Jika ada hal-hal yang tidak bisa diputuskan langsung oleh unit, maka unit harus segera melapor kepada yayasan (surat)

agar bisa ditindak lanjuti. Setiap tahun masalah keuangan haru selesai pada tahun itu juga. Selain itu kebutuhan keefektifan sistem dapat dilihat dari arah dari yayasan untuk bisa akuntable, readable, dan dapat dipertanggung jawabkan.

sebenarnya untuk tunggakan yang paling efektif itu kepala sekola, karena mereka yang berhubungan langsung dengan orang tua murid. Jika yayasan tahu pun nantinya akan dikembalikan lagi ke sekolah masing-masing yang punya relasi dengan orang tua. Oleh sebab itu menurut saya untuk management resiko yang berkaitan dengan tunggakan itu kuncinya ada pada unit kerja atau kepala sekolah. Kepala sekolah juga hrsrus dapat meminimalisir tunggakan distiap bulan atau tahunnya. Maka petugas keuangan itu harus sangat teliti siapa saja yang masih ada tunggakan, dan dilakukan penagihan setiap bulannya jangan sampai terjadi penumpukan. (wawancara dengan Ketua Yayasan Pendidikan X).

“Yang pertama, menggali data sebenar-benarnya dan selengkap-lengkapnyanya dari calon siswa / orang tua untuk menentukan kemampuan finansial. Yang kedua, semua kesepakatan harus terdokumentasikan dengan benar ( kedua belah pihak punya/ pegang, rangkap 3) supaya saling bisa mengontrol. Ketiga, dari pihak sekolah tiap bulan harus update data siswa yang mengalami tunggakan, setelah itu harus melakukan tindakan real yang terukur. Jika ada hal-hal yang tidak bisa diputuskan langsung oleh unit, maka unit harus segera melapor kepada yayasan (surat ) agar bisa ditindak lanjuti. Setiap tahun masalah keuangan haru selesai pada tahun itu juga.” (wawancara dengan Bendahara Pengurus Yayasan Pendidikan X).

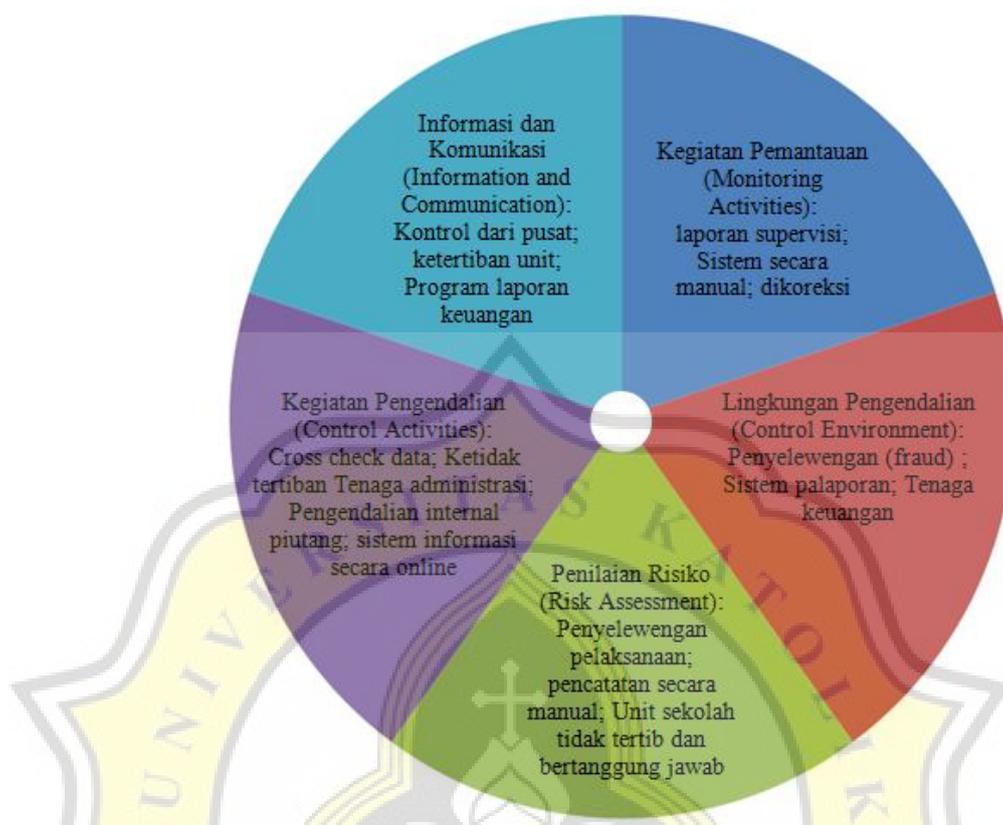
“Arahnya dengan SDM kantor yayasan, finansial, dan audit ini sudah bekerja keras penuh dalam membuat desain atau sistem dengan baik ini harapannya segera teralisasi. Menurut saya ini belum terlaksana dengan baik. Kalau hal kedepan, kembali lagi pada arah dari yaysan mau seperti apa, namun dari arah tersebut bisa akuntable, readable, dan dapat dipertanggung jawabkan.” (wawancara dengan Korektor Yayasan Pendidikan X).

### C. Hasil Analisis N-Vivo

Hasil analisis N-Vivo ditunjukkan pada gambar berikut ini:

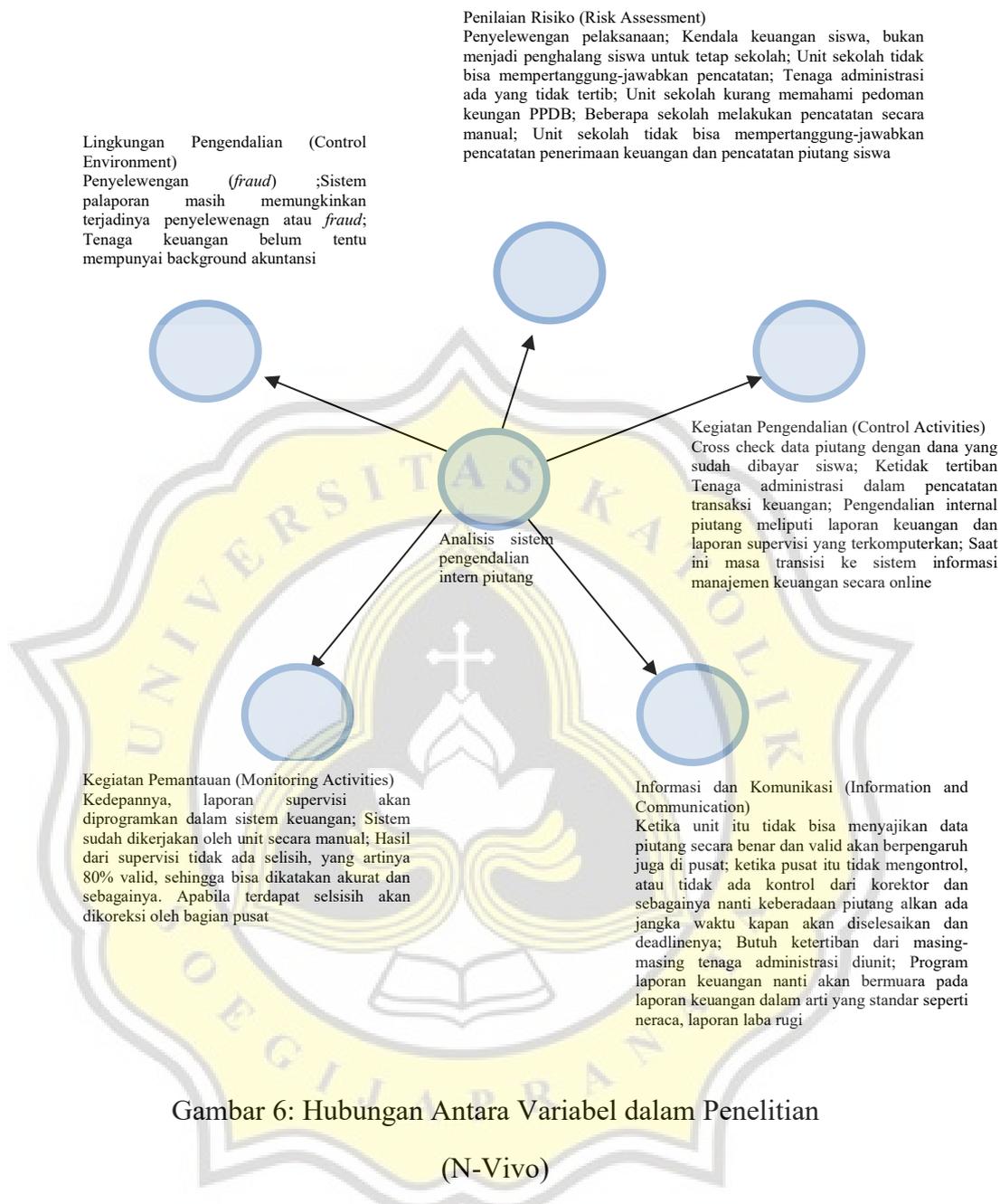
Lingkungan Pengendalian ( <i>Control Environment</i> )	Penilaian Risiko ( <i>Risk Assessment</i> )
Penyelewengan ( <i>fraud</i> ) pernah terjadidengan sistem manual bisa dimanipulasi dengan berbagai macam cara (kwitansi itu dibuat dobel, yg diberikan ke ortu beda dengan ke yayasan)	Penyelewengan pelaksanaan di unit sekolah ditindak lanjuti oleh Korektor Yayasan Pusat
Komitmen Yayasan memperbaiki sistem pembayaran PPDB dengan cashless	Kendala keuangan siswa, bukan menjadi penghalang siswa untuk tetap sekolah
Sistem palaporan masih memungkinkan terjadinya penyelewengan atau fraud	Unit sekolah tidak bisa mempertanggung-jawabkan pencatatan penerimaan keuangan dan pencatatan piutang siswa
Tenaga keuangan belum tentu mempunyai background akuntansi	Tenaga administrasi ada yang tidak tertib dalam pencatatan transaksi keuangan
	Unit sekolah kurang memahami pedoman keuangan PPDB
	Beberapa sekolah melakukan pencatatan secara manual, terkendala infrastruktur jaringan internet
	Unit sekolah tidak bisa mempertanggung-jawabkan pencatatan penerimaan keuangan dan pencatatan piutang siswa
Kegiatan Pengendalian ( <i>Control Activities</i> )	Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication</i> )
Cross check data piutang dengan dana yang sudah dibayar siswa	Ketika unit itu tidak bisa menyajikan data piutang secara benar dan valid akan berpengaruh juga di pusat
Ketidak tertiban Tenaga administrasi dalam pencatatan transaksi keuangan	ketika pusat itu tidak mengontrol, atau tidak ada kontrol dari korektor dan sebagainya nanti keberadaan piutang akan ada jangka waktu kapan akan diselesaikan dan deadlinenya
Pengendalian internal piutang meliputi laporan keuangan dan laporan supervisi yang terk omputerkan	Butuh ke tertiban dari masing-masing tenaga administrasi di unit
Saat ini masa transisi ke sistem informasi manajemen keuangan secara online	Program laporan keuangan nanti akan bermuara pada laporan keuangan dalam arti yang standar seperti neraca, laporan laba rugi
Kegiatan Pemantauan ( <i>Monitoring Activities</i> )	
Kedepannya, laporan supervisi akan diprogramkan dalam sistem keuangan	
Sistem sudah dikerjakan oleh unit secara manual	
Hasil dari supervisi tidak ada selisih, yang artinya 80% valid, sehingga bisa dikatakan akurat dan sebagainya. Apabila terdapat selisih akan dikoreksi oleh bagian pusat.	

Gambar 4: Hasil Analisis N-Vivo



Gambar 5: Hasil Analisis N-Vivo

Berdasarkan pada hasil pengolahan menggunakan *software* N-Vivo juga diketahui bahwa pengetahuan responden mengenai lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), kegiatan pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan kegiatan pemantauan (*monitoring activities*) berbeda-beda. Terdapat responden yang mengetahui dan terdapat responden yang tidak.



Gambar 6: Hubungan Antara Variabel dalam Penelitian

(N-Vivo)

Berdasarkan pada gambar 4, gambar 5. dan gambar 6 diketahui bahwa untuk analisis sistem pengendalian intern piutang dibutuhkan lingkungan pengendalian (*control environment*) meliputi: (1) Penyelewengan (*fraud*); (2) Sistem pelaporan masih memungkinkan terjadinya penyelewengan atau *fraud*; (3) Tenaga keuangan belum tentu mempunyai *background* akuntansi. Penilaian risiko (*risk assessment*) yang meliputi: (1) Penyelewengan

pelaksanaan; (2) Kendala keuangan siswa, seharusnya tidak menjadi penghalang siswa untuk tetap sekolah; (3) Ketidakterbiasaan unit kerja dalam mempertanggungjawabkan pencatatan; (4) Ketidaktertiban tenaga administrasi; (5) Kekurangpahaman unit sekolah terhadap pedoman keuangan PPDB; (6) Pencatatan secara manual oleh beberapa sekolah; (7) Ketidakterbiasaan unit sekolah mempertanggungjawabkan pencatatan penerimaan keuangan dan pencatatan piutang siswa. Kegiatan pengendalian (*control activities*) yang meliputi: (1) *Cross check* data piutang dengan dana yang sudah dibayar siswa; (2) Ketidaktertiban Tenaga administrasi dalam pencatatan transaksi keuangan; (3) Pengendalian internal piutang meliputi laporan keuangan dan laporan supervisi yang terkomputerkan; (4) Pengkondisian masa transisi ke sistem informasi manajemen keuangan secara online. Informasi dan komunikasi (*information and communication*) meliputi: (1) Ketidakbiasaan unit dalam menyajikan data piutang secara benar dan valid akan berpengaruh di pusat; (2) Ketidadaan kontrol dari pusat (korektor) berpengaruh pada jangka waktu penyelesaian (*deadline*) keberadaan piutang; (3) Butuh ketertiban dari masing-masing tenaga administrasi di unit sekolah; (4) Program laporan keuangan nanti akan bermuara pada laporan keuangan dalam arti yang standar seperti neraca, laporan laba rugi. Kegiatan pemantauan (*monitoring activities*) meliputi: (1) Pemrograman laporan supervisi ke dalam sistem keuangan di masa depan; (2) Pengerjaan sistem oleh unit secara manual; (3) Ketiadaan selisih hasil supervisi yang artinya 80% valid, sehingga bisa dikatakan mendekati akurat. Tugas pusatlah untuk

mengkoreksi apabila terdapat koreksi. Pemahaman dan pengetahuan mengenai hal-hal tersebut akan memudahkan analisis sistem pengendalian intern piutang.

## **D. Pembahasan**

### **1. Analisis sistem pengendalian intern piutang**

#### **a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**

Lingkungan pengendalian menurut COSO adalah sekumpulan standar, proses dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian yang efektif menciptakan disiplin yang mendukung penilaian risiko yang diperlukan untuk pencapaian tujuan entitas, kinerja aktivitas pengendalian, dan penggunaan sistem informasi dan komunikasi serta pelaksanaan pemantauan kegiatan (Moeller, 2014)

##### **1) Integritas dan nilai-nilai etika**

Sejarah dan budaya sering memainkan peran utama dalam membentuk lingkungan pengendalian internal. Sebuah entitas secara historis dan budaya memiliki penekanan manajemen yang kuat dalam mencapai tujuan dan dikomunikasikan ke dalam setiap divisi maka hal tersebut menjadi faktor lingkungan pengendalian perusahaan yang utama (Moeller, 2014)

Handayani dkk (2020) dalam riset peringatan 100 tahun kongregasi Yayasan X berkarya di Indonesia menemukan ada 6 nilai-nilai yang diinternalisasi yaitu Allah adalah Kasih, Persaudaraan Ratu

Kongregasi, Berpihak pada yang Miskin, Devosi Kuat pada Bunda Maria, Pemimpin yang Melayani, dan Profesionalitas Karya (Handayani, Satya, Kiawan, & Wierato, 2020).

Penerimaan peserta didik baru (PPDB) dilakukan oleh satuan pendidikan/sekolah, manajemen sekolah menjadi lingkungan pengendalian awal. Yayasan Pendidikan X pusat mengevaluasi laporan keuangan PPDB dari setiap unit.

Mekanisme pelaporan keuangan PPDB diatur dalam buku pedoman. Namun demikian masih terjadi penyelewangan (*fraud*) dari unit sekolah (wawancara responden 3). Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah kompetensi SDM keuangan di unit sekolah (wawancara responden 3). Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap *fraud* (Nur'aeni, 2016).

Hal tersebut memperkuat teori Karen Horney yang mengatakan bahwa manusia berkualitas adalah orang yang telah mampu menyeimbangkan dorongan dalam dirinya, sehingga mewujudkan tingkah laku yang harmonis, ia mampu berhubungan dengan lingkungannya dan hidupnya tidak pula bergantung pada orang lain. Memperkuat juga teori Gordon Allport yang menyatakan bahwa manusia berkualitas dipandang sebagai orang yang telah menunjukkan kemampuan untuk memperluas lingkungan hidupnya, menghayati situasi untuk dapat berkomunikasi dengan hangat, menerima dirinya sebagaimana

adanya, mempersepsi lingkungan secara realistik, memandang dirinya secara obyektif serta berpegang pada pandangan secara utuh.

Terdapat perbedaan kecenderungan kecurangan akuntansi antara individu berjenis kelamin laki-laki dengan berjenis kelamin perempuan pada level moralitas rendah dan tidak terdapat pengendalian internal. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh gender dalam hal pengambilan keputusan akuntansi, di mana wanita cenderung memiliki sikap konservatisme yang tinggi, berhati-hati serta lebih teliti (Merawati, 2017).

2) Pengawasan dewan direksi independen

Dewan direksi dan komite audit sangat berpengaruh terhadap lingkungan kontrol karena mereka memiliki tanggung jawab akhir dalam menetapkan *tone at the top* (Moeller, 2014).

Penelitian yang dilakukan Larkin (2000) pada auditor internal yang bekerja di berbagai institusi keuangan di Amerika Serikat telah membuktikan bahwa auditor wanita akan cenderung lebih baik dalam mendeteksi dan mengidentifikasi berbagai tindakan tidak etis/ilegal (seperti *fraud*) jika dibandingkan dengan auditor laki-laki (Larkin, 2000).

Dalam penelitian Dina Rizkyana (2015) terbukti bahwa audit internal dan eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap pencegahan *fraud* (Rizkyana, Gunawan, & Purnamasari, 2015).

- 3) Struktur, garis pelaporan, wewenang/ otoritas, dan tanggung jawab Manajemen dan dewan direksi membentuk sebuah struktur organisasi, jalur atau garis pelaporan yang diperlukan untuk merencanakan, melaksanakan, mengontrol dan menilai aktivitas perusahaan secara menyeluruh (Moeller, 2014).

Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara struktur organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Khairiah).

- 4) Rekrutmen, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia dan *stakeholders*

Pengembangan SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan di unit/satuan pendidikan dalam bidang keuangan banyak dibekali kerempilan melayani konsumen.

- 5) Komitmen terhadap kompetensi

Kebijakan dan tindakan harus ada untuk memenuhi syarat pemangku kepentingan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dan membutuhkan keterampilan serta keahlian yang relevan. Keahlian sebagian besar diperoleh dari pengalaman, pelatihan, professional, dan sertifikasi. Komitmen terhadap kompetensi diekspresikan melalui sikap dan perilaku individu dalam menjalankan tanggung jawabnya (Moeller, 2014).

Kualitas Sumber Daya Manusia **tidak berpengaruh** terhadap Kualitas laporan pertanggungjawaban Keuangan. Meskipun adanya pelatihan-pelatihan untuk membantu penugasan dan

pengembangan keahlian dalam tugas yang dilakukan. Teknologi Informasi **berpengaruh** signifikan terhadap Kualitas laporan pertanggungjawaban Keuangan (Amrullah, 2019).

Kualitas penganggaran dan kompetensi sumber daya manusia bidang keuangan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan sekolah. Semakin baik kualitas penganggaran dan sumberdaya manusia bidang keuangan maka akan meningkatkan kinerja keuangan sekolah (Fauzan)

6) Rekrutmen, Mengembangkan dan Mempertahankan Karyawan dan *Stakeholders*

Proses rekrutmen, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan harus ditinjau secara berkala dan dimonitor. Setiap aktivitas individu yang tidak sesuai dengan kode etik perusahaan tanggung jawab pengendalian internal harus diidentifikasi, dinilai dan dikoreksi pada waktu yang tepat untuk semua tingkat (Moeller, 2014)

7) Merencanakan dan menyiapkan penggantian karyawan

Rencana penggantian karyawan kuncinya pada manajer dengan menentukan kandidat yang diidentifikasi dilatih untuk melakukan peran dalam sebuah tujuan. Perencanaan penggantian harus dilakukan ketika fungsi penting didelegasikan dengan

memberikan peraturan yang jelas kepada pihak eksternal (Moeller, 2014)

8) Orang yang bertanggung jawab atas pengendalian internal

Manajemen dan dewan direksi harus menetapkan mekanisme untuk mengomunikasikan dan meminta pertanggungjawaban individu atas kinerja tanggung jawab pengendalian internal di seluruh organisasi dan menerapkan tindakan korektif yang diperlukan (Moeller, 2014).

9) Akuntansi untuk Pengendalian Internal

Manajemen dan dewan harus menetapkan mekanisme untuk mengomunikasikan dan meminta pertanggungjawaban individu atas kinerja pengendalian internal dan mengambil tindakan korektif (Moeller, 2014). Akuntabilitas manajemen akan didukung dengan adanya komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika, kompetensi, struktur dan elemen pengendalian internal lainnya secara kolektif akan mempengaruhi budaya pengendalian organisasi.

10) Ukuran Kinerja, Insentif dan Imbalan

Kinerja individu akan meningkat sejauh mana individu mendapat tanggung jawab dan diberi kompensasi secara adil. Manajemen dan dewan direksi harus menetapkan ukuran kinerja, insentif dan penghargaan lain yang sesuai tanggung jawab di semua tingkat

entitas dengan mempertimbangkan pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Moeller, 2014)

b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Risiko didefinisikan dalam kerangka pengendalian internal COSO sebagai kemungkinan bahwa suatu peristiwa dapat terjadi yang akan berdampak negatif terhadap pencapaian beberapa tujuan entitas (Moeller, 2014)

1) Prinsip komponen penilaian risiko

- a) menetapkan tujuan dan kejelasan
- b) mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya
- c) mempertimbangkan potensi kecurangan
- d) mengidentifikasi dan menilai perubahan

2) Identifikasi dan analisis risiko

Mengidentifikasi dan menganalisis risiko harus menjadi proses berulang dan berkelanjutan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan (Moeller, 2014)

3) Strategi tanggapan atas risiko

- a) Pencegahan atau penghindaran
- b) Pengurangan risiko tertentu
- c) Pengurangan sebagian risiko
- d) Strategi penerimaan

4) Analisis Risiko *Fraud*

Penilaian dan deteksi kecurangan sebenarnya tidak menjadi masalah atau perhatian bagi sebagian auditor internal dan eksternal karena auditor tidak memiliki keahlian investigasi dan deteksi kecurangan yang tepat (Moeller, 2014)

Pelaporan keuangan yang mengandung kecurangan dapat terjadi ketika laporan keuangan entitas sengaja dibuat dengan kesalahan penyajian atau penghilangan. Peristiwa ini dapat terjadi melalui penerimaan atau pengeluaran yang tidak sah, pelanggaran keuangan atau penyimpangan pengungkapan lainnya (Moeller, 2014).

c. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen menekan risiko terhadap pencapaian tujuan entitas (Moeller, 2014).

1) Prinsip Aktivitas Pengendalian

- a) pengendalian yang berkontribusi pada penekanan risiko
- b) aktivitas pengendalian umum atas teknologi
- c) kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan

2) Prinsip Aktivitas Pengendalian: Pemilihan dan Pengembangan

*General IT*

Tujuan dari pengendalian teknologi adalah memastikan pengembangan dan implementasi aplikasi yang tepat serta

integritas program, file data, dan operasi komputer yang berlaku untuk semuanya sesuai dengan prosedur pengendalian (Moeller, 2014)

### 3) Prinsip Aktivitas Pengendalian: Kebijakan dan Prosedur

Pada intinya kebijakan harus menerapkan tanggung jawab dan akuntabilitas individu yang jelas dan harus diterapkan dengan tekun dan konsisten oleh personel yang kompeten dan terus menerus menekan risiko (Moeller, 2014)

Proses membutuhkan suatu kebijakan dan prosedur yang relevan.

#### d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Tujuan pengendalian sistem informasi dan komunikasi COSO yaitu jenis informasi yang disimpan oleh entitas dan cara mengomunikasikan informasi kepada berbagai pihak. Elemen sistem komunikasi yaitu mencatat, memproses, menyimpan dan melaporkan data (Moeller, 2014).

Tiga prinsip entitas untuk menekankan dan menggunakan informasi yang relevan:

- 1) Informasi dari sumber yang relevan
- 2) Pengolahan data melalui sistem informasi
- 3) Pentingnya kualitas informasi

#### e. Kegiatan Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Pemantauan diimplementasikan untuk membantu memastikan bahwa proses pengendalian internal harus terus beroperasi secara efektif.

Pemantauan yang dirancang dan dilaksanakan dengan tepat akan mendapatkan manfaat dari proses pemantauan (Moeller, 2014).

1) Pentingnya Pemantauan COSO Kegiatan Pengendalian Internal

Pemantauan sebagai masukan utama dalam penilaian organisasi tentang efektivitas pengendalian internal.

2) Prinsip Pemantauan COSO 1: Perilaku yang berlaku dan Evaluasi terpisah.

3) Pemantauan dapat dilakukan melalui beberapa kombinasi evaluasi terpisah atau proses pemantauan berkelanjutan.

4) Prinsip Pemantauan COSO 2: Evaluasi dan Komunikasi Defisiensi.

5) Pemantauan Pengendalian Internal COSO dalam perspektif.

2. Analisis piutang tak tertagih

a. Faktor-faktor penyebab piutang tak tertagih

Piutang tercipta sebagai akibat dari penjualan secara kredit. Dari hasil penelitian Menurut Keown faktor-faktor yang mempengaruhi investasi dalam piutang dagang (Keown, 2004, hal. 109) yaitu :1) Volume Penjualan Kredit, 2) Syarat Pembayaran Penjualan Kredit, 3) Ketentuan Tentang Pembatasan Kredit, 4) Kebijaksanaan dalam Mengumpulkan Piutang, dan 5) Kebiasaan Membayar dari Para Pelanggan.

1) Volume Penjualan Kredit

Makin besar proporsi penjualan kredit dari keseluruhan penjualan semakin besar jumlah investasi dalam piutang. Dan semakin besar

pula risikonya bersamaan dengan itu juga memperbesar profitabilitas.

2) Syarat Pembayaran Penjualan Kredit

Dapat bersifat lunak atau ketat. Apabila perusahaan menetapkan syarat pembayaran kredit yang ketat berarti perusahaan mengutamakan keselamatan kredit dari pada pertimbangan profitabilitas.

3) Ketentuan Tentang Pembatasan Kredit

Perusahaan dapat menetapkan batas maksimal atau plafond bagi kredit yang diberikan kepada para langganannya. Makin tinggi platform yang ditetapkan berarti makin besar pula dana yang diinvestasikan dalam piutang.

4) Kebijakan Dalam Mengumpulkan Piutang

Perusahaan dapat menjalankan kebijakan dalam pengumpulan piutang dagang secara aktif atau pasif, perusahaan yang menjalankan kebijakan secara aktif akan mengeluarkan biaya lebih besar dibandingkan dengan yang menjalankan secara pasif.

5) Kebiasaan Membayar dari Para Pelanggan

Ada sebagian langganannya yang memanfaatkan kesempatan mendapatkan potongan tunai dan ada sebagian yang tidak memanfaatkan kesempatan tersebut. Menurut Dahlia (2018) faktor eksternal mempengaruhi piutang taktertagih (Dahlia & Purwati,

2018). Penggunaan sistem pembukuan cash basis juga menjadi faktor.

b. Upaya dalam meminimalkan piutang tak tertagih

Menurut Baridwan Zaki (2004) piutang memiliki resiko tidak tertagih sehingga timbul kerugian. Terdapat dua metode dalam akuntansi kerugian piutang (Zaki, 2004), yaitu metode hapus langsung dan metode cadangan penyisihan.

1) Metode Hapus Langsung

Dalam metode ini perusahaan tidak membentuk cadangan. Jika ada piutang yang dihapus, Kerugian Piutang didebet, dan rekening Piutang dikredit. Saldo rekening Kerugian Piutang pada akhir tahun disajikan dalam Laporan Laba Rugi.

2) Metode Cadangan/Penyisihan

Dalam metode ini yang perusahaan membentuk cadangan atau penyisihan kerugian piutang dengan mendebet Beban Kerugian Piutang dan mengkredit Cadangan/Penyisihan Kerugian Piutang. Pada akhir tahun, saldo rekening Beban Kerugian Piutang disajikan dalam Laporan Laba Rugi, sedangkan saldo rekening Penyisihan disajikan di Laporan Posisi Keuangan sebagai pengurang Piutang.

### 3. Evaluasi sistem pengendalian intern piutang

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa lingkungan pengendalian yang terjadi di sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem manual sangat memungkinkan terjadinya penyelewengan melalui manipulasi atau *fraud* (kwitansi dibuat double, Perbedaan antara kwitansi yang diberikan ke orang tua dan yayasan)
  - 2) Yayasan perlu komitmen dalam rangka memperbaiki sistem pembayaran PPDB dengan *cashless*.
  - 3) Sistem pelaporan masih memungkinkan terjadinya penyelewengan atau *fraud*.
  - 4) Tenaga keuangan belum tentu mempunyai *background* akuntansi.
- b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian resiko yang terjadi di sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Penyelewengan pelaksanaan di unit sekolah ditindak lanjuti oleh Korektor Yayasan Pusat
- 2) Kendala keuangan siswa, bukan menjadi penghalang siswa untuk tetap sekolah
- 3) Unit sekolah tidak bisa mempertanggung-jawabkan pencatatan penerimaan keuangan dan pencatatan piutang siswa
- 4) Ketidaktertiban tenaga administrasi dalam pencatatan transaksi keuangan
- 5) Unit sekolah kurang memahami pedoman keuangan PPDB
- 6) Beberapa sekolah melakukan pencatatan secara manual, terkendala infrastruktur jaringan internet

- 7) Unit sekolah tidak bisa mempertanggung-jawabkan pencatatan penerimaan keuangan dan pencatatan piutang siswa

c. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa kegiatan pengendalian yang terjadi di sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Pentingnya *Cross check* data piutang dengan dana yang sudah dibayar siswa
- 2) Ketidaktertiban tenaga administrasi dalam pencatatan transaksi keuangan perlu ditindaklanjuti
- 3) Pengendalian internal piutang meliputi laporan keuangan dan laporan supervisi yang terkomputerkan
- 4) Perlunya memperhatikan masa transisi ke sistem informasi manajemen keuangan secara online

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa informasi dan komunikasi yang terjadi di sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Ketidakbiasaan unit menyajikan data piutang secara benar dan valid akan berpengaruh di pusat
- 2) Ketiadaan kontrol dari pusat/ korektor berpengaruh pada jangka waktu (*deadline*) penyelesaian keberadaan piutang.
- 3) Membutuhkan ketertiban dari masing-masing tenaga administrasi di masing-masing unit kerja.

- 4) Program laporan keuangan nanti akan bermuara pada laporan keuangan dalam arti yang standar seperti neraca, laporan laba rugi

e. Kegiatan Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa kegiatan pemantauan yang terjadi di sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Kedepan, laporan supervisi akan diprogramkan dalam sistem keuangan
- 2) Sistem sudah dikerjakan oleh unit secara manual
- 3) Hasil dari supervisi tidak ada selisih artinya 80% valid, sehingga bisa dikatakan akurat. Apabila terdapat selisih akan dikoreksi oleh bagian pusat.

