

**LAPORAN SKRIPSI**  
**PERANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL**  
**PIUTANG YAYASAN PENDIDIKAN CABANG SEMARANG**



**Felisya Arin Pudyascristy**

**NIM: 21.G2.0015**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**  
**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**  
**SEMARANG**  
**2023**

**LAPORAN SKRIPSI**  
**PERANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL**  
**PIUTANG YAYASAN PENDIDIKAN CABANG SEMARANG**

**Diajukan dalam Rangka Memenuhi**  
**Salah Satu Syarat Memperoleh**  
**Gelar Sarjana Akuntansi**



**Felisya Arin Pudyascristy**  
**NIM: 21.G2.0015**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**  
**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**  
**SEMARANG**  
**2023**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berjudul “Perancangan Sistem Pengendalian Internal Piutang Yayasan Pendidikan Cabang Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengendalian internal piutang yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sesuai dengan konsep COSO Framework. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini berupa usulan dan rekomendasi rancangan sistem pengendalian internal. Pada lingkungan pengendalian dapat dilakukan dengan menyusun kode etik, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan menandatangani pakta integritas, menetapkan garis pelaporan yang jelas, menyusun peningkatan dan penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Penilaian risiko dilakukan dengan cara menyusun dan mengidentifikasi dampak risiko dari perubahan sistem pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang terintegrasi internet. Aktivitas pengendalian dilakukan dengan cara menyusun jadwal audit internal secara rutin, menggunakan sistem aplikasi atau software, dan membuat Berita Acara dan Laporan Pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Informasi dan Komunikasi dilakukan dengan cara menginformasikan dan mengkomunikasikan hasil audit, dan melaporkan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) secara periodik. Pemantauan dilakukan dengan cara melakukan MONEV (monitoring dan evaluasi) terkait besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) secara periodik.

**Kata Kunci :** Sistem Pengendalian Internal, COSO, Tunggakan Uang SPP

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sistem pengendalian internal merupakan aspek penting dari tata kelola sebuah organisasi yang berperan sebagai suatu mekanisme yang dirancang untuk memastikan sasaran organisasi mampu tercapai secara efektif juga secara efisien. Hal ini melibatkan proses, kebijakan, serta langkah-langkah yang dapat dipakai dalam proses identifikasi, menilai, dan pengelolaan risiko yang dihadapi suatu organisasi. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal dapat membantu dalam kepastian aset terlindungi, melaporkan keuangan secara akurat, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Sesuai dengan hasil penelitian Hastuti et al. (2017) yang mengatakan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh yang positif terhadap kehidupan perusahaan.

Kieso et al. (2015) menjelaskan pengendalian internal yakni sebuah rangkaian proses yang memiliki tujuan untuk memberikan keyakinan dalam mencapai sasaran operasi, pelaporan, serta kepatuhan yang terdiri atas beragam cara dan petunjuk yang diadopsi oleh organisasi tersebut. Menurut Butar-Butar (2022), dengan adanya sistem pengendalian internal, membuat entitas memiliki reputasi manajerial yang tinggi sehingga lebih mungkin untuk mengelola aset secara efisien. Fungsi utama dari pengendalian internal adalah efisiensi operasional yang meningkat, aset organisasi yang terlindungi, tingkat kredibilitas catatan akuntansi yang meningkat, dan menjamin peraturan dan hukum yang berlaku dipatuhi oleh organisasi tersebut. Sedangkan *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013) menegaskan definisi pengendalian internal yaitu rangkaian yang merujuk pada langkah-langkah yang diambil oleh manajemen, dewan direksi, serta anggota tim lain pada sebuah organisasi agar dapat memastikan mengenai sasaran yang berhubungan pada pelaporan, operasi, dan kepatuhan mampu dicapai secara memadai.

Sesuai dengan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal berarti upaya berkelanjutan yang bertujuan untuk mengelola risiko secara efektif, memastikan keefisienan operasi, keuangan yang dilaporkan secara andal, serta patuh hukum bahkan aturan yang berlaku. Pengendalian internal mampu memberikan jaminan yang wajar sehingga secara signifikan dapat meningkatkan pencapaian tujuan. Tanggung jawab dan komitmen terhadap pengendalian internal bagi di semua tingkatan organisasi sehingga dapat mendukung efektivitas operasional, pengamanan aset, dan optimalisasi sumber daya serta memastikan keandalan dan keakuratan informasi keuangan dan non-keuangan untuk pelaporan internal dan eksternal.

Menurut Gramling & Vandervelde dalam Sihombing (2023), Kualitas audit internal turut membawa pengaruh dalam menilai efektivitas pengendalian internal. Sistem pengendalian internal yang kuat dan efektif dapat diperoleh dengan mengevaluasi risiko internal melalui kegiatan audit internal, menilai risiko yang komprehensif agar dapat diidentifikasi, menggabungkan tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik, pemisahan tugas untuk mencegah tindak *fraud* dan konflik kepentingan, proses otorisasi dan persetujuan yang memadai untuk memastikan kelayakan penanganan transaksi, dokumentasi dan pencatatan yang tepat untuk transparansi dan jejak audit, pemantauan dan tinjauan rutin untuk mengidentifikasi kekurangan pengendalian dan risiko yang muncul dapat mendukung auditor internal menggunakan analisis data (Sihombing, Agustia, et al., 2023), yang dapat membantu auditor internal dalam mengurangi kesalahan kognitif yang disebabkan oleh banyaknya data bervariasi yang diungkapkan oleh Ahmed dalam Sihombing, Narsa, et al (2023). Selain itu, sistem pengendalian internal yang kuat dan efektif juga diperoleh dengan melaksanakan pelatihan dan komunikasi untuk mendidik karyawan tentang prosedur dan tanggung jawab pengendalian, integrasi sistem informasi dan teknologi untuk aktivitas pengendalian yang efisien, serta budaya evaluasi dan peningkatan berkelanjutan untuk mendorong pembelajaran dari kegagalan pengendalian dan mengatasi tantangan yang muncul. Dengan mengintegrasikan aspek-aspek utama ini, organisasi dapat membentuk sistem pengendalian internal yang kuat karena dapat melindungi aset, mencegah tindak *fraud*, dan memastikan pelaporan keuangan

yang akurat. Sistem pengendalian internal-lah yang mampu untuk menjaga dan meningkatkan kualitas laba perusahaan, bukan peran auditor dengan keahlian industri. (Butar-Butar & Lily Indarto, 2018).

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013) memberikan tiga kategori tujuan dalam sistem pengendalian internal yang memungkinkan organisasi dapat berfokus dalam perbedaan aspek pengendalian internal meliputi tujuan operasi, pelaporan, serta kepatuhan. Tujuan Operasi berfokus pada tingkat keefektivitasan dan keefisienan operasi di sebuah entitas. Hal ini meliputi tujuan kinerja operasional serta keuangan. Tujuan kinerja operasional memiliki sasaran kinerja operasional yang mencakup target produksi, kualitas, kepuasan pelanggan, dan pemanfaatan sumber daya, sedangkan tujuan kinerja keuangan, melibatkan langkah-langkah seperti pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, profitabilitas, dan laba atas investasi. Tujuan operasi juga memiliki aspek penting untuk mengamankan aset dari kerugian dengan cara memastikan bahwa pengendalian yang tepat tersedia untuk melindungi sumber daya entitas dari pencurian, penipuan, atau penyalahgunaan.

Tujuan Pelaporan berkaitan dengan proses melaporkan keuangan serta non-keuangan internal-eksternal entitas. Pelaporan internal mengacu pada pembuatan dan penyebaran informasi dalam organisasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan, sedangkan pelaporan eksternal melibatkan komunikasi tentang penjelasan keuangan maupun non-keuangan kepada pihak eksternal yang memiliki urgensi seperti investor, kreditor, regulator, dan publik. Tujuan Pelaporan ini menekankan pada keandalan, ketepatan waktu, transparansi, dan keakuratan informasi yang diberikan, serta memastikan bahwa informasi tersebut sesuai dengan peraturan yang relevan, standar akuntansi yang diakui, dan kebijakan entitas itu sendiri.

Tujuan Kepatuhan menitikberatkan fokus tujuannya pada kepatuhan entitas terhadap hukum dan peraturan yang berlaku untuk operasinya dengan cara memastikan organisasi mematuhi persyaratan hukum, standar industri, dan kebijakan internal. Tujuan Kepatuhan mencakup berbagai bidang, termasuk peraturan keuangan, peraturan lingkungan, undang-undang ketenagakerjaan, dan

undang-undang privasi data. Tujuan kepatuhan ini memiliki urgensi yang tinggi bagi organisasi untuk menetapkan dan memelihara pengendalian internal yang kuat dan mekanisme pemantauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah ketidakpatuhan dengan segera.

Dari penjelasan mengenai tujuan pengendalian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian memainkan peran penting pada pengelolaan organisasi untuk mencapai tingkat efektif diantaranya terdapat tujuan operasi yang memastikan efisiensi dan efektivitas operasi, tujuan pelaporan yang menjamin pelaporan yang akurat dan transparan, dan tujuan kepatuhan yang memastikan patuh pada hukum serta aturan yang telah ditetapkan. Tujuan-tujuan ini secara kolektif berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan, keberlanjutan, dan kepercayaan suatu entitas. Maka dari itu, perusahaan perlu membangun mekanisme internal yang tercermin dalam sistem tata kelola perusahaan berupa sebuah sistem pengendalian internal (Butar Butar, 2019).

Menurut Schandl & Foster (2019), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) mengenalkan 5 (lima) komponen pengendalian internal yang dapat diimplementasikan antara lain meliputi Penilaian Risiko (*Risk Assesment*), Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*), Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*), Aktivitas Pengendalian (*Control Procedure*), serta Pemantauan (*Monitoring*).

Penilaian Risiko (*Risk Assesment*) sebagai dasar dalam menentukan cara yang tepat untuk mengelola risiko. Risiko diartikan sebagai peluang terjadi dan berdampak buruknya suatu peristiwa terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pada komponen ini mengharuskan manajemen organisasi untuk mempertimbangkan pengaruh dari peluang tersebut dalam ruang lingkup internal maupun eksternal, serta memiliki potensi dalam pengambilan tindakan untuk mengelola pengaruh tersebut. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) menjelaskan seperangkat pedoman yang digunakan sebagai dasar untuk mempraktikkan pengendalian internal pada seluruh organisasi. Menurut *Institute of Internal Auditors* (IIA), lingkungan pengendalian yaitu dasar dalam membangun dan mengoperasikan keefektifan sistem pengendalian internal dalam rangka

mewujudkan tujuan strategisnya, melaporkan keuangan secara andal kepada pihak internal dan pihak eksternal yang memiliki urgensi, mengelola operasional bisnis dengan efisiensi dan efektivitas, mentaati seluruh hukum serta aturan yang telah ditetapkan, serta melakukan perlindungan pada aset.

Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*), Informasi (*Information*) didapatkan manajemen yang berasal dari internal hingga eksternal guna mendorong komponen-komponen lainnya, sedangkan komunikasi (*Communication*) berasal dari internal maupun eksternal yang diterapkan dalam menyebarkan informasi penting kepada semua pihak, sebagaimana diperlukan dalam menanggapi dan memenuhi kebutuhan. Informasi dan komunikasi internal pada seluruh organisasi memiliki peluang bagi manajemen tingkat atas untuk memperlihatkan kepada pegawai dalam keseriusan menanggapi aktivitas pengendalian. Aktivitas Pengendalian (*Control Procedure*) merupakan tindakan berupa tata cara, kebijakan ataupun pedoman yang dapat membantu manajemen untuk mengurangi dampak dari sebuah risiko dalam mencapai tujuan. Sifat detektif atau preventif diterapkan di aktivitas pengendalian untuk semua tingkatan organisasi. Pemantauan (*Monitoring*) yaitu mengevaluasi secara berkala atau terus menerus dalam rangka memverifikasi tersedia dan berfungsinya tiap komponen pengendalian internal, termasuk prinsip-prinsip yang ada pada tiap komponen.

Kelima komponen pengendalian internal yang diimplementasikan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) terdiri dari seperangkat prinsip yang memberikan pedoman bagaimana mewujudkan efektivitas pengendalian internal. Prinsip pengendalian internal berfungsi sebagai perincian komponen yang lebih rinci dan membantu organisasi memahami elemen spesifik yang diperlukan lingkungan pengendalian sehingga dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, juga dapat membantu mengelola risiko dan mempertahankan integritas seperti: menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika yang tercermin pada lingkungan pengendalian. Seperti yang diungkapkan oleh Sihombing et al. (2023) bahwa Instansi Pemerintah Indonesia telah turut menerapkan sistem integrasi sebagai strategi pengendalian internal dalam mencegah penipuan (*fraud*) dan korupsi

dengan mengintegrasikan manajemen risiko dan etika organisasi. Keterlibatan pemerintah sangat penting dalam mendukung penerapan ini, Nugraheni et al. (2022). Prinsip ini menekankan pentingnya mempromosikan dan menjunjung tinggi perilaku etis di seluruh organisasi, mulai dari manajemen tingkat atas. Ini melibatkan pembentukan budaya yang menghargai integritas, memastikan bahwa standar etika dikomunikasikan dan dipahami oleh semua karyawan, yang selaras dengan implikasi Butar Butar (2020a) yakni manajer tingkat atas seperti dewan komisaris dapat melakukan pertemuan sebagai langkah mengkomunikasikan informasi terkait pelaporan keuangan dengan lebih komprehensif.

Adapula prinsip lain yang terdapat di komponen penilaian risiko yakni mengidentifikasi dan menilai risiko yang menitikberatkan pada perlunya organisasi secara proaktif untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko yang dapat berdampak pada tujuan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan peninjauan faktor internal maupun eksternal, serta memprioritaskan risiko berdasarkan pengaruh potensial, seperti yang diungkapkan oleh Butar-Butar (2020) yakni adanya risiko gagal bayar yang dipengaruhi oleh usia manajer. Prinsip-prinsip tersebut dapat digunakan sebagai arahan untuk mengevaluasi dan memperkuat sistem pengendalian, yang mengarah pada tata kelola yang lebih baik, efisiensi operasional, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip yang terkait dengan setiap komponen, organisasi dapat membangun sistem pengendalian internal yang komprehensif. Komponen dan prinsip bekerja sama untuk menciptakan kerangka pengendalian internal yang kuat dan efektif sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memitigasi risiko.

Sistem pengendalian internal yang akan diulas secara mendalam pada penelitian ini adalah sistem pengendalian internal terkait piutang. Piutang yaitu aktiva lancar yang efektif serta dapat muncul dikarenakan terdapat aktivitas penjualan barang, jasa serta membagikan kredit untuk debitur. Spiceland et al. (2011) menjelaskan definisi dari piutang sebagai berikut:

*“Account receivable represent the amount of cash owed to company by its customer from the sale of products or services on account.”*

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 9 tahun revisi 2012 yang dinyatakan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) dalam Ramadhan & Fitriana (2023), “Piutang dapat timbul akibat adanya produk yang dijual atau jasa yang diserahkan pada kegiatan usaha perusahaan yang normal”. Berdasarkan uraian, dapat disimpulkan mengenai piutang yaitu total uang terhutang perusahaan dengan klien atau pelanggannya atas jasa maupun barang yang disediakan atau diserahkan secara kredit dalam rangka meningkatkan *cash flow* masa depan, meningkatkan penjualan dan profitabilitas.

Pengelolaan piutang sangat penting agar dapat mengontrol aliran kas yang sehat dan memastikan stabilitas keuangan bisnis sehingga dapat menentukan ketersediaan dana pemenuhan biaya operasional sehari-hari, membayar karyawan, berinvestasi dalam peluang pertumbuhan, dan melunasi utang. Piutang yang dikelola secara aktif dapat mempercepat proses penagihan dan meningkatkan arus masuk kas yang melibatkan penerapan praktik penagihan yang efisien dengan menyertakan ketentuan pembayaran yang jelas pada faktur dan segera menindaklanjuti pembayaran yang telah jatuh tempo, sedangkan manajemen piutang yang tidak efektif dapat meningkatkan risiko piutang yang tidak dapat tertagih. Hal ini sejalan dengan pendapat Butar Butar (2020b) yakni adanya risiko gagal bayar yang melibatkan pemilik uang maupun seseorang yang harus membayar. Piutang tak tertagih dapat menimbulkan adanya kerugian pendapatan yang harus diakui. Hal ini memunculkan jurnal pencatatan yang mencatat penurunan aktiva dalam akun piutang usaha yang berdampak pada laba serta ekuitas pemegang saham. Piutang tak tertagih dapat dialami ketika pelanggan gagal melakukan pembayaran untuk transaksi berbasis kredit. Praktik penagihan yang tidak efisien, seperti tindak lanjut yang tertunda atau tidak konsisten, dapat mendorong peluang terjadinya risiko piutang yang tidak dapat dibayar klien. Hal tersebut mampu berdampak pada kesehatan keuangan dan profitabilitas. Pernyataan tersebut searah dengan hasil penelitian Yusmalina et al. (2020) yang mengungkapkan mengenai piutang tak tertagih berdampak besar pada profitabilitas. Piutang tak tertagih yang terlalu besar dapat berakibat mengikisnya keuntungan dan membebani cadangan kas perusahaan, sehingga sulit menutupi pengeluaran dan memenuhi kewajiban keuangan. Sebuah entitas harus selalu

memantau dan mengelola piutang untuk meminimalkan terjadinya risiko dari piutang tak tertagih. Diantaranya terdapat cara yang dapat dipakai sebagai langkah dalam manajemen piutang adalah sistem pengendalian internal atas piutang.

Sistem pengendalian internal atas piutang sebagai langkah untuk mengontrol perusahaan dalam menekan risiko adanya piutang tak tertagih. Pengendalian internal perlu dijalankan oleh perusahaan agar dapat terhindar dari hal-hal yang dapat memicu kerugian. Dalam penelitian Nisa (2021), “sistem pengendalian internal atas piutang dimulai dari menerima pesanan kemudian pesanan di konfirmasi, konfirmasi pesanan kredit, mengirimkan produk, menerbitkan faktur, memverifikasi faktur, membukukan piutang, menagih piutang, hingga adanya dampak yang dapat mempengaruhi saldo kas atau bank”. Sistem pengendalian internal atas piutang yang baik dijelaskan oleh Surupati dalam Nisa (2021) diantaranya ada fungsi dan penugasan yang dipisahkan; adanya pemberian potongan serta penghapusan piutang yang harus memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang; pemakaian buku besar pembantu piutang (*account receivable subsidiary ledger*) yang berguna sebagai alat bantu dalam perincian piutang; serta membuat daftar umur piutang. Pemisahan tugas dilakukan dengan cara membagi individu atau departemen yang berbeda berdasarkan tanggung jawab terkait piutang dengan tujuan untuk meminimalisir risiko penipuan atau kesalahan, seperti pihak yang bertanggung jawab mencatat piutang merupakan orang yang berbeda dengan pihak yang bertanggung jawab menagih pembayaran kepada pelanggan. Otorisasi dan persetujuan juga diperlukan sebagai pedoman dan prosedur dalam mengotorisasi penjualan kredit, menetapkan batas kredit, dan menyetujui penyesuaian atau penghapusan piutang yang membantu memastikan bahwa hanya transaksi yang sah yang dicatat, dan persetujuan yang tepat diperoleh. Dokumentasi yang memadai harus dipelihara untuk semua transaksi penjualan dan piutang, termasuk faktur, kontrak penjualan, tanda terima pengiriman, dan korespondensi pelanggan, serta pencatatan transaksi yang tepat sehingga dapat memastikan bahwa transaksi tersebut dapat dilacak dan diverifikasi bila diperlukan. Pengendalian fisik bertujuan untuk melindungi aset fisik seperti cek, uang tunai, dan dokumen berharga yang melibatkan pengamanan

penerimaan kas, pembatasan akses ke catatan keuangan, dan penerapan langkah-langkah keamanan untuk mencegah akses atau pencurian yang tidak sah. Rekonsiliasi rutin saldo piutang dengan dokumentasi pendukung, seperti faktur penjualan dan pernyataan pelanggan, penting untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan atau kesalahan yang dapat membantu dalam mengidentifikasi akun tunggakan dan mengambil tindakan yang tepat. Pelatihan yang memadai harus diberikan kepada karyawan yang terlibat dalam proses piutang untuk memahami prosedur pengendalian internal dan tanggung jawab. Pengawasan dan peninjauan secara berkala dapat membantu mendeteksi dan mengatasi setiap penyimpangan dari pengendalian yang telah ditetapkan.

Penelitian Febriola & Sari (2023) yang meneliti mengenai analisis sistem pengendalian internal piutang dalam meningkatkan efektivitas penagihan piutang pada Badan Layanan Umum Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi mengungkapkan bahwa lingkungan pengendalian dan penilaian risiko secara keseluruhan relative sudah efektif sedangkan aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pengawasan secara keseluruhan relative belum berjalan dengan efektif karena masih terdapatnya mandatori yang menyebabkan piutang gagal bayar. Hasil penelitian Firdaus & Afriady (2022) yang meneliti mengenai peranan evaluasi pengendalian internal piutang usaha dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi menunjukkan hasil evaluasi sistem pengendalian internal atas piutang usaha di PDAM Kabupaten Solok terhadap kerangka kerja terintegrasi pengendalian internal COSO memperlihatkan bahwa pengendalian internal yang dilakukan perusahaan sudah cukup baik dan efektif, sehingga tujuan sistem operasi dan sistem informasi dapat tercapai. Hal ini dapat terlihat dari tabel control matrix yaitu telah diterapkannya 30 rencana pengendalian dari total 35 rencana pengendalian. Penelitian yang mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian intern piutang pada Perguruan Tinggi Negeri yang diteliti oleh Hastuti et al. (2021) menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern piutang masih kurang efektif karena empat unsur sistem pengendalian intern yang menjadi sub variabel dalam penelitian ini yaitu Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, serta Informasi dan Komunikasi, masih

kurang efektif sehingga hanya terdapat satu unsur atau sub variabel yang cukup efektif yaitu Pemantauan.

Sistem pengendalian internal atas piutang yang difokuskan pada penelitian ini yakni organisasi nirlaba. Sukmantoro (2021) mengemukakan mengenai organisasi nirlaba yaitu organisasi berupa kelompok yang terlibat dalam aktivitas sosial untuk memanfaatkan sumbangan yang berupa uang, jasa, bahkan barang agar terlaksananya kepentingan masyarakat bukan mencari keuntungan. Sedangkan menurut PSAK No. 45, organisasi nirlaba adalah organisasi yang memperoleh sumber daya yang berasal dari sumbangan pihak anggota. Para donatur yang menyumbangkan dananya ini tidak mengharapkan keuntungan ataupun balasan imbalan atas sumbangan yang diberikan.

Organisasi nirlaba yang digunakan sebagai objek penelitian ini adalah Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Yayasan Pendidikan Cabang Semarang merupakan lembaga pendidikan tertua di Jawa. Didirikan di Muntilan pada tahun 1918 sebagai “Canisius Vereniging”, yang berarti Perkumpulan Kanisius. Selanjutnya, pada tahun 1927 karena alasan-alasan praktis statusnya diubah menjadi “Canisius Stichting”, yang berarti Yayasan Kanisius. Didirikan oleh Fransiskus van Lith, SJ pada tahun 1918. Pada saat itu Yayasan Kanisius masih menjadi milik Vikariat Apostolik Batavia. Sejak didirikannya, Yayasan ini dipercayakan kepada Serikat Yesus. Baru pada tahun 1940 Yayasan Kanisius diserahkan kepada Vikariat Apostolik Semarang. Ketika itu Vikariat Apostolik Semarang baru saja dibentuk dan Mgr. Albertus Soegijapranata SJ menjabat sebagai vikaris apostoliknya. Seirama dengan perkembangan Yayasan Kanisius berkembang pula gereja ke pelosok-pelosok wilayah Keuskupan Agung Semarang. Adapun tujuan yang ingin dicapai dengan mendirikan sekolah-sekolah Katolik adalah “Menabur Sabda Kristus di tengah masyarakat Jawa melalui guru-guru yang dididik sendiri, dan memberi kesempatan belajar kepada anak-anak rakyat kecil di desa dan di kota, yang tidak mendapat kesempatan belajar.”

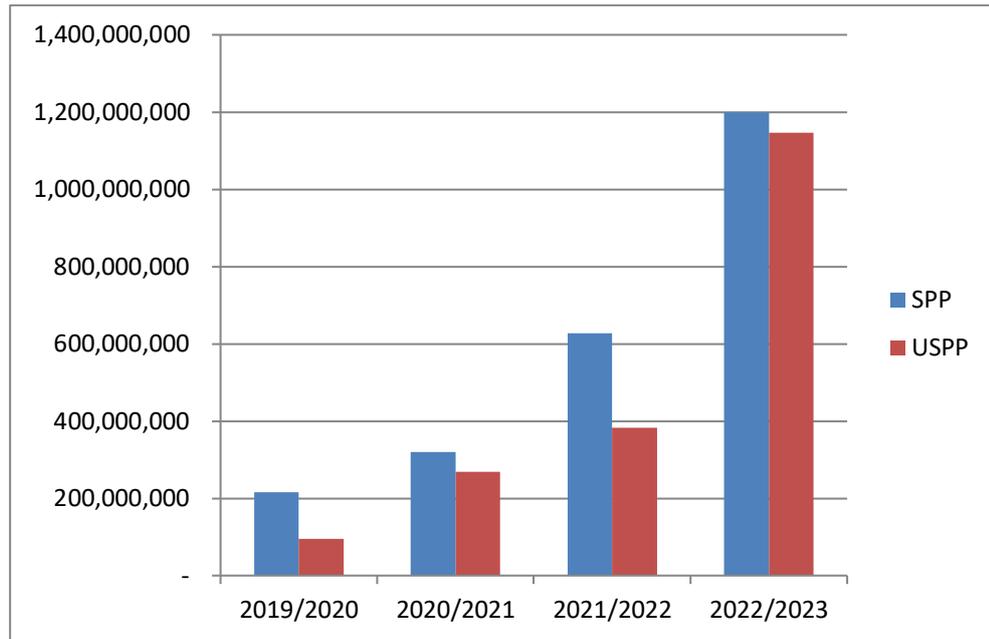
Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki sumber dana yang disebut pendapatan operasional yang diperoleh dari setiap komunitas sekolah. Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki 36 sekolah dengan masing-masing

terdapat berbagai jenjang sekolah yakni Kelompok Bermain (KB), Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pendapatan Operasional Yayasan Pendidikan Cabang Semarang terdiri dari dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dibayarkan setiap bulan dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yang dibayarkan hanya satu kali saat pertama kali masuk di sekolah tersebut. Untuk menentukan besaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP), Yayasan Pendidikan Cabang Semarang mengeluarkan kebijakan keuangan mengenai besaran minimal Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yang dapat dijadikan panduan komunitas sekolah untuk setiap tahun ajaran baru. Selanjutnya tiap sekolah mengirimkan Laporan Penerimaan Peserta Didik Baru yang berisi nama peserta didik dan besaran keuangan disertai dengan keterangan dasar penetapan besarnya. Jumlah besaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yang tercantum pada laporan tersebut akan dijadikan acuan dalam sistem pelaporan keuangan.

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memberikan 2 teknis penerimaan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yakni menggunakan *Virtual Account* yang langsung terintegrasi dengan rekening milik Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dan penerimaan secara tunai melalui tata usaha ataupun bendahara sekolah yang kemudian secara kolektif disetorkan kepada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Menurut Hastuti et al. (2023), Lembaga Pendidikan sebagai lembaga yang wajib memiliki tata kelola yang baik seharusnya terbebas dari tindakan kecurangan, namun penerimaan secara tunai untuk Sumbangan Pengembangan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) dapat menciptakan peluang terjadinya *fraud* di dalam Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Mahardikasari & Nugraheni (2022) menyatakan bahwa korupsi, penyalahgunaan aset, dan *accounting fraud* merupakan musuh besar pengelolaan keuangan yang mengakibatkan kerugian serta mengancam stabilitas perekonomian. Transaksi tunai menimbulkan risiko yang lebih besar yang dapat

dieksploitasi oleh oknum petugas keuangan karena adanya peluang potensial untuk memanipulasi besaran tunggakan Sumbangan Pengembangan Pendidikan (SPP) dan Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yang terjadi ketika sebenarnya orang tua siswa telah membayar tagihan kepada pihak tata usaha atau bendahara sekolah secara tunai, namun tidak disetorkan ke Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Tidak adanya catatan elektronik langsung untuk pembayaran tunai memudahkan oknum petugas keuangan yang tidak jujur untuk menutupi jejak audit karena tidak seperti pembayaran *Virtual Account*, yang menghasilkan catatan digital dan meninggalkan jejak audit, pembayaran tunai sangat bergantung pada dokumentasi manual. Pembayaran secara manual ini telah menjadi kebiasaan atau budaya pembayaran bagi Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, karena menurut Putra & Sihombing (2023), budaya adalah faktor yang cenderung konstan dan sulit diubah.

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang yang sudah tergolong yayasan pendidikan tertua ini memiliki kelemahan dalam sistem pengendalian internal atas piutang yang berkaitan dengan tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan USPP (Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan) yang menjerat hampir seluruh komunitas sekolah yang berada dibawah naungan. Padahal sistem pengendalian internal atas piutang ini penting untuk dilakukan karena dapat membantu meminimalkan dan mendeteksi risiko seperti piutang yang tidak dapat tertagih dan penyelewengan sehingga dapat membantu Yayasan Pendidikan Cabang Semarang untuk mencapai tujuan secara efektif. Berdasarkan laporan tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan USPP (Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan) yang dilaporkan oleh Kepala Cabang Yayasan Pendidikan menunjukkan pola yang terus meningkat untuk tahun ajaran berturut-turut mulai dari 2019/2020 hingga 2022/2023.



Gambar 1.1. Diagram tunggakan SPP dan USPP dari TA. 2019/2020 hingga TA. 2022/2023

Tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) pada tahun ajaran 2019/2020 sebesar Rp215.955.000,- dan meningkat menjadi Rp319.401.000,- pada tahun pelajaran 2020/2021. Selanjutnya, pada tahun pelajaran 2021/2022, tunggakan tersebut meningkat lagi menjadi Rp627.473.000,- dan akhirnya mencapai jumlah yang signifikan sebesar Rp1.198.716.748,- pada tahun pelajaran 2022/2023. Permasalahan yang sama juga terjadi pada Uang Sumbangan Pengembangan Pendidikan (USPP) yang menunjukkan peningkatan jumlah tunggakan. Pada tahun ajaran 2019/2020 terdapat tunggakan sebesar Rp95.235.000,- dan meningkat sebesar Rp269.275.678,- untuk tahun pelajaran 2020/2021. Tunggakan ini terjadi peningkatan pula pada tahun ajar 2021/2022 sebesar Rp382.548.976,- dan melonjak secara signifikan sebesar Rp1.797.819.380,- untuk tahun pelajaran 2022/2023. Hal ini dapat berdampak signifikan pada berbagai aspek operasional Yayasan Pendidikan. Stabilitas keuangan Yayasan Pendidikan akan terancam karena tunggakan yang meningkat dan menumpuk akan membebani arus kasnya dan menghalangi kemampuannya untuk memberikan pendidikan yang berkualitas.

Dikarenakan Yayasan Pendidikan ini mengandalkan penerimaan operasional untuk dapat menutupi biaya operasionalnya, termasuk gaji staf, pemeliharaan infrastruktur, dan sumber daya pendidikan, maka dengan meningkatnya tunggakan dapat memungkinkan Yayasan Pendidikan akan menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangan tersebut, yang berpotensi menyebabkan kekurangan anggaran dan ketidakstabilan keuangan. Hal tersebut tercermin pada permasalahan yang sedang dihadapi oleh Yayasan Pendidikan yakni adanya keterbatasan dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Yayasan Pendidikan tidak memiliki cukup sumber daya keuangan untuk memberikan peningkatan gaji kepada para guru. Akibatnya, kinerja guru tidak optimal dan banyak di antaranya yang memilih untuk meninggalkan Yayasan Pendidikan untuk mencari kesempatan yang lebih baik. Selain itu, Yayasan Pendidikan juga menghadapi kesulitan dalam mencukupi sarana dan prasarana sekolah. Selama ini, fasilitas sekolah tergantung pada uang Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang berasal dari pemerintah karena Yayasan Pendidikan tidak mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Keterbatasan dana membuat Yayasan Pendidikan sulit untuk memperbaiki dan memelihara fasilitas sekolah yang ada. Hal ini berdampak negatif pada kondisi sekolah yang kurang memadai dan tidak memenuhi standar yang seharusnya. Meskipun terdapat sejumlah sekolah yang memerlukan perbaikan dan renovasi, Yayasan Pendidikan terkendala dalam mengatasi masalah ini akibat keterbatasan dana. Dengan demikian, banyak sekolah yang masih dalam kondisi yang kurang layak, tidak memenuhi standar, dan tidak memberikan lingkungan yang kondusif bagi proses belajar-mengajar. Berdasarkan permasalahan yang terjadi dan perlunya penyelesaian atas permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti: **“Perancangan Sistem Pengendalian Internal Piutang Yayasan Pendidikan Cabang Semarang”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Sesuai penjelasan latar belakang diatas, pokok permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana rancangan sistem pengendalian internal piutang yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sesuai dengan konsep COSO Framework?”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai paparan rumusan masalah diatas, tujuan yang dapat dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk merancang sistem pengendalian internal piutang yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sesuai dengan konsep COSO Framework.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

### **1. Bagi Yayasan Pendidikan Cabang Semarang**

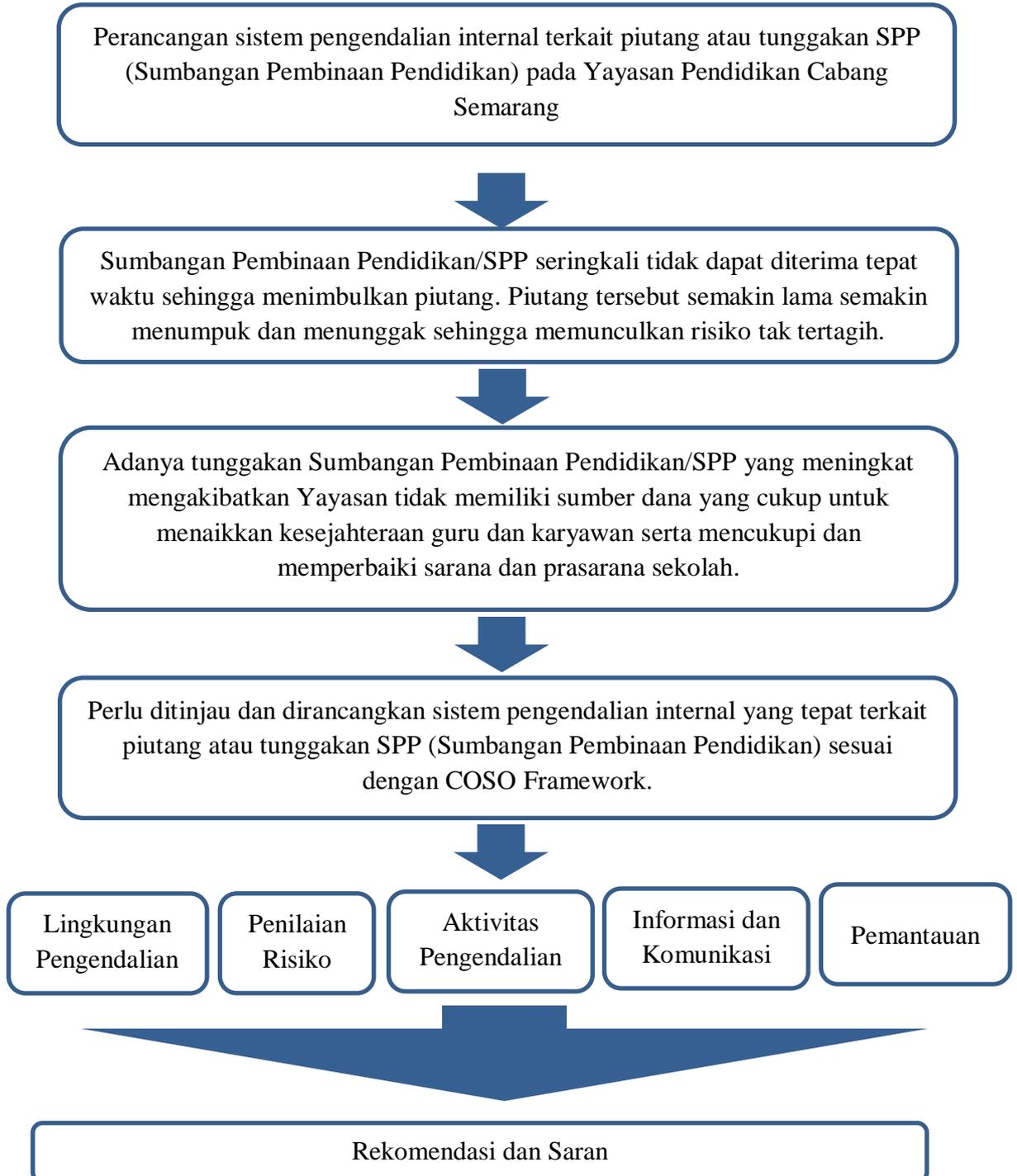
Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk semakin memberikan pelayanan yang baik dan dapat dipakai dalam mengambil kebijakan pengendalian internal yang tepat dalam menyikapi tunggakan dan potensi *fraud* yang mungkin muncul.

### **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai sumber rujukan saat peneliti penelitian serupa yang digunakan untuk menambah banyak kajian terkait pengendalian internal di organisasi nirlaba.

### 1.5. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian ini akan tersaji pada Gambar 1.2 sebagai berikut:



## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I      PENDAHULUAN**

Pada bagian ini, terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka berpikir, serta sistematika penulisan.

### **BAB II     LANDASAN TEORI**

Pada bab ini, memuat adanya landasan teori yang mengandung pendasaran teori yang diterapkan dalam penelitian.

### **BAB III    METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini, tersaji metode penelitian yang digunakan yakni tentang objek dan lokasi perusahaan, sumber serta jenis data, metode mengumpulkan data, bahkan teknik menganalisis data.

### **BAB IV    HASIL DAN ANALISIS**

Pada bab ini, terdapat analisa proses bisnis perusahaan yang disertai dengan pembahasannya.

### **BAB V     PENUTUP**

Pada bagian ini, memuat kesimpulan dan rekomendasi/saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengendalian Internal**

##### **2.1.1. Pengertian Pengendalian Internal**

Ungkapan Krisnawati (2022) melalui artikel Kementerian Keuangan Republik Indonesia menyatakan bahwa pengendalian internal melibatkan langkah-langkah dalam organisasi yang memastikan keakuratan, efisiensi, dan efektivitas proses bisnis guna mencapai tujuan. Lain halnya dengan uraian yang disampaikan oleh Mulyadi (2016:129) dalam Modim et al. (2018) mengenai pengendalian internal merupakan bagian terpenting dalam perusahaan dimana pengendalian internal yang mengontrol seluruh aktivitas guna mencegah penyimpangan penyimpangan yang kemungkinan bisa terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan. Sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dipatuhinya kebijakan manajemen.

Sementara Kieso et al. (2015) menjelaskan pengendalian internal yakni sebuah rangkaian proses yang memiliki tujuan untuk memberikan keyakinan dalam mencapai sasaran operasi, pelaporan, serta kepatuhan yang terdiri atas beragam cara dan petunjuk yang diadopsi oleh organisasi tersebut. Fungsi utama dari pengendalian internal adalah efisiensi operasional yang meningkat, aset organisasi yang terlindungi, tingkat kredibilitas catatan akuntansi yang meningkat, dan menjamin peraturan dan hukum yang berlaku dipatuhi oleh organisasi tersebut. Sedangkan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013) menegaskan definisi pengendalian internal yaitu rangkaian yang merujuk pada langkah-langkah yang diambil oleh manajemen, dewan direksi, serta anggota tim lain pada sebuah organisasi agar dapat memastikan mengenai sasaran yang berhubungan pada pelaporan, operasi, dan kepatuhan mampu dicapai secara memadai. COSO menekankan bahwa

pengendalian internal adalah rangkaian berkelanjutan dan dinamis, terintegrasi dengan operasi organisasi dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dalam upaya berkelanjutan supaya adanya identifikasi serta penilaian risiko, merancang dan mengimplementasikan aktivitas pengendalian, dan memantau keefektifannya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari sistem pengendalian internal, bisa disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal merupakan yaitu rangkaian yang ditetapkan dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai pedoman dalam melindungi kekayaan dengan mematuhi kebijakan untuk memastikan bahwa manajemen operasinya efektif dan efisien sehingga dapat meminimalkan risiko yang berpotensi menghambat tujuan organisasi.

#### 2.1.2. Tujuan Pengendalian Internal

COSO (2013) mendefinisikan tujuan dari pengendalian internal adalah sebagai berikut:

a. Efektivitas dan efisiensi operasi

Efektivitas dan efisiensi operasi sebagai salah satu tujuan utama pengendalian internal menurut COSO. Pengendalian internal memastikan bahwa aktivitas organisasi dilakukan dengan cara yang memaksimalkan kemampuannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Efektivitas mengacu pada sejauh mana operasi organisasi berhasil dalam mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan. Hal ini melibatkan penilaian apakah kegiatan organisasi selaras dengan tujuan strategisnya dan berkontribusi pada hasil yang diinginkan. Operasi yang efektif ditandai dengan kemampuan untuk menyediakan barang hingga layanan agar terpenuhinya kebutuhan konsumen, memenuhi misi organisasi, dan menghasilkan nilai bagi pemangku kepentingan.

Efisiensi berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara meminimalkan limbah, mengurangi biaya, dan memaksimalkan produktivitas. Operasi yang efisien memastikan bahwa sumber daya seperti modal manusia, aset keuangan, teknologi, dan

waktu dimanfaatkan menggunakan metode yang paling optimal agar terwujudnya hasil sesuai keinginan, termasuk juga merampingkan proses, menghilangkan kemacetan, dan meningkatkan alur kerja secara keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas dan alokasi sumber daya.

Dengan berfokus pada tujuan efektivitas dan efisiensi operasi, pengendalian internal membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan kinerja, serta memungkinkan untuk menyediakan barang serta layanan berkualitas tinggi sehingga harapan konsumen dapat terpenuhinya, serta tercapainya pertumbuhan dan kesuksesan yang berkelanjutan.

b. Keandalan pelaporan keuangan

Pengendalian internal memastikan bahwa informasi keuangan akurat, lengkap, dan sesuai dengan standar akuntansi yang relevan. Hal ini berkaitan dengan langkah-langkah untuk melindungi aset, memelihara catatan akuntansi yang tepat, dan memfasilitasi penyusunan laporan keuangan yang andal. Laporan keuangan yang andal berkaitan dengan keakuratan, kelengkapan, dan kredibilitas informasi keuangan organisasi, memastikan bahwa itu disiapkan sesuai dengan standar akuntansi yang relevan dan dapat dipercaya untuk tujuan pengambilan keputusan.

Keandalan pelaporan keuangan dilakukan dengan cara memberikan transparansi dan akuntabilitas, menanamkan kepercayaan pada organisasi, dan meningkatkan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan termasuk investor, kreditur, regulator, dan manajemen internal, untuk membuat keputusan tentang kesehatan keuangan, kinerja, dan prospek masa depan organisasi. Dengan berfokus pada tujuan keandalan pelaporan keuangan, pengendalian internal memastikan bahwa informasi keuangan yang disajikan akan bebas dari kesalahan, salah saji material, dan penipuan. Hal ini dapat memberikan kepercayaan pada data keuangan organisasi kepada pemangku kepentingan, memfasilitasi pengambilan keputusan yang terinformasi, dan berkontribusi pada kredibilitas dan reputasi organisasi secara keseluruhan.

c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Pengendalian internal memiliki kepastian mengenai organisasi mematuhi hukum, aturan, dan strategi internal yang mengatur operasinya. Ini termasuk langkah-langkah untuk mencegah dan mendeteksi ketidakpatuhan, serta untuk mengatasi setiap contoh ketidakpatuhan yang teridentifikasi. Patuh terkait hukum serta aturan yang telah ditetapkan ini mengacu pada komitmen organisasi untuk menjalankan operasinya berdasarkan perundang – undangan, peraturan, dan kebijakan internal yang mengatur aktivitasnya.

Kepatuhan mencakup berbagai persyaratan hukum dan peraturan yang bervariasi berdasarkan industri, yurisdiksi, dan sifat operasi organisasi, termasuk undang-undang yang terkait dengan pelaporan keuangan, perpajakan, praktik ketenagakerjaan, perlindungan lingkungan, privasi data, dan perlindungan konsumen. Mematuhi persyaratan ini sangat penting bagi organisasi untuk menghindari hukuman hukum, kerusakan reputasi, dan potensi gangguan pada operasi bisnisnya.

Dengan berfokus pada tujuan patuh terkait perundang-undangan serta aturan yang telah ditetapkan, pengendalian internal membantu organisasi memitigasi risiko hukum dan peraturan, melindungi reputasinya, dan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Hal ini sebagai bentuk untuk menunjukkan komitmen organisasi terhadap perilaku etis, tata kelola yang bertanggung jawab, dan menjunjung tinggi aturan hukum dalam operasinya.

### 2.1.3. Komponen Pengendalian Internal

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menguraikan 5 (lima) komponen yang ada di dalam sebuah pengendalian internal yang bisa diimplementasikan sebagai berikut:

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

Lingkungan pengendalian menjadi salah satu elemen fundamental yang menentukan suasana untuk seluruh sistem pengendalian internal organisasi. Lingkungan pengendalian mencakup keseluruhan sikap, kesadaran, serta beberapa nilai terkait etika yang ditetapkan oleh manajemen serta dewan direksi dan juga mencakup faktor-faktor seperti integritas dan standar etika organisasi, komitmen kepemimpinan untuk mengendalikan, dan pembentukan budaya kerja yang positif. Lingkungan pengendalian yang kuat memastikan bahwa pengendalian internal dianggap penting dan karyawan memahami peran serta tanggung jawab dalam mempertahankan pengendalian yang efektif.

Dengan menekankan lingkungan pengendalian yang kuat, organisasi membangun budaya yang mendukung dan memperkuat pentingnya pengendalian internal. Hal tersebut dapat mendorong terwujudnya kerangka kerja yang berarti komponen yang ada di dalam pengendalian internal lainnya dapat diterapkan dan dipelihara secara efektif. Lingkungan pengendalian yang kuat memberikan dasar yang kuat untuk mempromosikan perilaku etis, mengelola risiko, dan memastikan efektivitas keseluruhan sistem pengendalian internal organisasi.

Didalam lingkungan pengendalian, terdapat 5 prinsip yang harus ditegakkan berupa:

1. Organisasi harus menunjukkan komitmen terhadap integritas dan beberapa nilai terkait etika

Prinsip ini menegaskan bahwa kepemimpinan, manajemen, dan karyawan organisasi mematuhi standar perilaku etis dan integritas yang tinggi dalam semua aspek pekerjaan yang melibatkan pembinaan budaya di mana perilaku etis tidak hanya didorong tetapi diharapkan dari semua orang dalam organisasi.

Dengan menunjukkan komitmen pada integritas serta beberapa nilai terkait etika, organisasi dapat mempromosikan lingkungan kerja yang positif, membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, dan mengurangi risiko praktik yang tidak etis. Ini

menciptakan landasan yang kuat untuk pengendalian internal yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi organisasi dan kesuksesan jangka panjang.

2. Dewan direksi menunjukkan kemandirian dari manajemen dan mengawasi pengembangan serta kinerja pengendalian internal.

Prinsip ini menyoroti peran penting yang dimainkan oleh dewan dalam menjamin pengendalian internal yang berjalan secara efektif dalam suatu organisasi. Dewan direksi diharapkan mampu memperlihatkan independensi/kemandirian dari manajemen yang artinya dewan harus terdiri dari individu-individu yang tidak terlibat langsung pada kegiatan operasi perusahaan sehari-hari serta proses pengambilan sebuah keputusan. Menurut Rimardhani et al. dalam Nugraheni (2023) menjelaskan bahwa independen berarti tidak memiliki hubungan dengan manajemen organisasi. Dengan mempertahankan independensi, posisi dewan akan yang lebih baik guna melakukan pengawasan secara obyektif serta membantu mencegah konflik kepentingan hingga memastikan bahwa keputusan dibuat demi kepentingan terbaik organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, dewan bertanggung jawab dalam mengawasi pengembangan dan kinerja pengendalian internal. Dewan harus secara aktif berpartisipasi dalam desain dan implementasi sistem pengendalian internal, memastikan bahwa sistem tersebut kuat dan selaras dengan tujuan organisasi. Pemantauan dan penilaian rutin terhadap efektivitas mekanisme pengendalian internal juga berada dalam lingkup dewan.

Dengan secara aktif memenuhi tanggung jawab ini, dewan direksi memainkan peran penting dalam menjaga aset organisasi, mendorong kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan, serta memelihara integritas pelaporan keuangan. Independensi dan pengawasan dewan direksi membantu membangun lingkungan pengendalian yang kuat, memupuk kepercayaan dan keyakinan di

antara para pemangku kepentingan.

3. Melalui pengawasan dewan, manajemen dapat menentukan kerangka kerja, pelaporan, dan tugas yang sesuai dalam mencapai sasaran.

Prinsip ini menyoroti pentingnya memiliki kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik yang memungkinkan proses pengambilan keputusan yang efisien dan akuntabilitas di seluruh organisasi. Untuk dapat menerapkan prinsip ini, manajemen harus menetapkan jalur pelaporan yang jelas yang menguraikan aliran informasi dan pengambilan keputusan dari atas ke bawah. Hal ini membantu semua pihak terkait mendapat informasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menentukan jalur pelaporan, manajemen dapat mendorong transparansi dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

Selain itu, manajemen perlu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab yang sesuai kepada individu atau tim dalam organisasi, termasuk memberikan kekuatan pengambilan keputusan dan menugaskan tugas dan tugas khusus yang selaras dengan tujuan keseluruhan. Dengan pengawasan dewan, struktur manajemen dan jalur pelaporan dapat ditinjau dan disesuaikan secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Keterlibatan dewan ini memberikan lapisan tata kelola dan pengawasan tambahan, mempromosikan kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan sehingga organisasi dapat membangun lingkungan pengendalian yang kuat yang mempromosikan akuntabilitas, transparansi, dan pengejaran tujuan yang efektif di seluruh organisasi.

4. Organisasi memperlihatkan komitmen dalam memikat, mengembangkan, serta mempertahankan individu yang berkualitas sesuai dengan misinya.

Prinsip ini mengakui peran penting yang dimainkan oleh personel yang terampil dan cakap dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Hal ini dimulai dengan menarik individu yang kompeten memerlukan penerapan proses rekrutmen dan seleksi yang kuat. Organisasi harus mencari individu dengan kualifikasi, pengalaman, dan kesesuaian budaya yang diperlukan untuk berkontribusi pada keberhasilannya. Dengan mengevaluasi kandidat secara menyeluruh dan memastikan bahwa kandidat memiliki kompetensi yang dibutuhkan, organisasi dapat meningkatkan kumpulan bakatnya dan membangun tenaga kerja yang kuat.

Selain itu, mengembangkan individu dalam organisasi yang berhubungan dengan penyediaan pelatihan, pendampingan, dan peluang pengembangan profesional dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Sedangkan mempertahankan individu yang kompeten dalam organisasi adalah paket kompensasi yang kompetitif, insentif berbasis kinerja, peluang peningkatan karir, dan lingkungan kerja yang positif sehingga dapat menumbuhkan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen di antara tenaganya.

5. Organisasi menuntut individu untuk bertanggung jawab atas pengendalian internal dalam mencapai tujuan

Prinsip ini menetapkan tanggung jawab dan kepemilikan di semua tingkatan organisasi, dari manajemen puncak hingga karyawan garis depan. Dengan menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas, organisasi memastikan bahwa setiap orang memahami tugas dan harapan. Kejelasan ini memungkinkan individu untuk menyelaraskan tindakan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada

keberhasilannya secara keseluruhan. Penetapan standar kinerja dan evaluasi kinerja individu pada standar pun melibatkan akuntabilitas.

Pemantauan dan evaluasi rutin membantu mengidentifikasi kesenjangan atau kelemahan dalam pengendalian internal dan memungkinkan dilakukannya tindakan korektif tepat waktu. Dengan menuntut individu bertanggung jawab atas pengendalian internal, organisasi mampu menciptakan budaya tanggung jawab, meningkatkan efektivitas pengendalian, dan meningkatkan kemungkinan mencapai tujuan strategis.

#### 2.1.3.2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko memainkan peran yang esensial saat membantu organisasi melakukan identifikasi, mengevaluasi, dan merespon risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Hal ini berhubungan dengan analisis yang sistematis dan komprehensif tentang potensi risiko, baik eksternal maupun internal, yang dapat memengaruhi operasi, pelaporan keuangan, kepatuhan, dan reputasi organisasi.

Proses penilaian risiko dimulai dengan identifikasi risiko. Ini melibatkan pertimbangan berbagai faktor seperti perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi baru, tren industri, persyaratan peraturan, dan operasi internal. Risiko dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, termasuk risiko strategis (misalnya, ancaman persaingan, perubahan pasar), risiko operasional (misalnya, kegagalan proses, gangguan rantai pasokan), risiko keuangan (misalnya, likuiditas, kredit), dan risiko kepatuhan (misalnya, hukum). dan pelanggaran peraturan). Setelah risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menilai signifikansi dan potensi dampaknya. Evaluasi ini termasuk mempertimbangkan kemungkinan dan besarnya setiap risiko yang terjadi dan potensi konsekuensinya terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan penilaian risiko, organisasi dapat memprioritaskan risiko sesuai potensi dampak dan kemungkinannya dengan cara mengalokasikan sumber daya dan perhatian pada risiko paling kritis yang memerlukan

perhatian dan mitigasi segera, serta menginformasikan proses pengambilan keputusan, seperti perencanaan strategis, alokasi sumber daya, dan penetapan selera risiko dan tingkat toleransi.

Didalam penilaian risiko, terdapat 4 prinsip yang harus ditegakkan berupa:

1. Organisasi harus merumuskan tujuan secara jelas agar bisa mengidentifikasi dan menilai risikonya.

Prinsip ini menekankan pentingnya mendefinisikan dengan jelas tujuan organisasi untuk mengelola dan memitigasi risiko secara efektif. Ketika tujuan didefinisikan dengan baik, akan lebih mudah untuk mengidentifikasi potensi risiko dan memengaruhi pencapaian tujuan tersebut. Kejelasan tujuan dapat memberikan landasan untuk penilaian risiko yang memungkinkan organisasi dapat mengidentifikasi fenomena serta kondisi potensial yang menghambat sasaran.

Dengan menetapkan tujuan secara jelas, organisasi dapat menilai risiko dengan lebih akurat. Hal ini juga dapat memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan risiko berdasarkan signifikansinya dan mengalokasikan sumber daya yang sesuai untuk mengelolanya secara efektif. Selain itu, kejelasan tujuan membantu organisasi mengembangkan strategi manajemen risiko yang tepat serta menerapkan aksi pengendalian yang sesuai dalam mengidentifikasi mitigasi risiko yang tepat. Maka dari itu, menentukan tujuan dengan kejelasan merupakan hal mendasar dalam proses penilaian risiko karena memungkinkan hasil identifikasi dan sebuah penilaian dari kemungkinan risiko, memfasilitasi pengambilan keputusan yang terinformasi, dan mendukung strategi manajemen risiko yang efektif.

2. Organisasi mengenali risiko pada semua organisasi dan menggunakan analisis risiko sebagai pedoman untuk mengelola risiko.

Prinsip ini melibatkan evaluasi risiko yang komprehensif di seluruh entitas sehingga organisasi memperoleh wawasan tentang sifat dan dampak potensial dari risiko ini, yang memungkinkan pengembangan strategi manajemen risiko yang efektif. Organisasi harus secara proaktif mengidentifikasi risiko yang relevan dengan operasi dan tujuannya sehingga dapat memastikan pendekatan holistik terhadap manajemen risiko. Setelah risiko diidentifikasi, risiko kemudian dianalisis untuk memahami sifat, kemungkinan, dan potensi konsekuensinya sehingga dapat dijadikan dasar untuk menentukan tindakan yang tepat untuk mengelola risiko yang teridentifikasi secara efektif. Dengan mengikuti prinsip ini, organisasi memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang risiko yang dihadapi dan dapat mengembangkan strategi manajemen risiko yang kuat.

3. Organisasi mengukur potensi tindak *fraud* saat mengevaluasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Prinsip ini menekankan pertimbangan *fraud* sebagai risiko yang signifikan. Adanya *fraud* dapat merusak kesuksesan, integritas, dan stabilitas keuangan organisasi. Dengan mengakui potensi *fraud*, organisasi menunjukkan pendekatan proaktif pada manajemen risiko.

Dalam menilai risiko, organisasi melakukan evaluasi menyeluruh untuk mengidentifikasi area yang rentan terhadap perilaku *fraud*. Ini melibatkan pemeriksaan pengendalian internal, proses keuangan, dan perilaku karyawan untuk mengungkap indikasi *fraud* atau kesalahan. Dengan memeriksa aspek-aspek ini, organisasi bertujuan untuk mendeteksi dan mencegah aktivitas *fraud* sebelum menimbulkan kerugian yang signifikan. Dengan mengintegrasikan penilaian risiko *fraud* ke dalam proses manajemen risiko yang lebih

luas, organisasi memastikan bahwa kerangka evaluasi risikonya komprehensif dan kuat.

4. Organisasi mengenali dan mengevaluasi perubahan yang mungkin berpengaruh besar pada sistem pengendalian internal.

Prinsip ini mengakui bahwa lingkungan bisnis bersifat dinamis dan terus berkembang, dan akibatnya, perubahan dapat muncul yang dapat menimbulkan risiko baru atau mengubah risiko yang sudah ada. Untuk menerapkan prinsip ini secara efektif, organisasi perlu menetapkan proses yang kuat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi perubahan. Setelah perubahan diidentifikasi, perubahan tersebut harus dinilai secara menyeluruh untuk menentukan potensi dampaknya terhadap sistem pengendalian internal. Penilaian ini termasuk mengevaluasi kemungkinan dan besarnya risiko yang terkait dengan perubahan tersebut. Ini membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang tujuan, proses, dan aktivitas terkait pengendalian yang ada pada sebuah organisasi.

Dengan mengenali dan mengevaluasi perubahan secara proaktif, organisasi dapat segera menanggapi risiko yang muncul dan menerapkan penyesuaian yang diperlukan pada sistem pengendalian internal. Prinsip ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan efektivitas dan efisiensi lingkungan pengendalian dalam menghadapi keadaan yang berkembang, memastikan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya sambil mengelola risiko secara tepat.

#### 2.1.3.3. Aktivitas Pengendalian (*Control Procedure*)

Aktivitas Pengendalian yaitu kebijakan, prosedur, dan tindakan spesifik yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam memitigasi risiko sert memastikan bahwa tujuannya tercapai secara efisien dan efektif. Aktivitas ini berfungsi sebagai tulang punggung sistem pengendalian internal organisasi, menyediakan kerangka terstruktur untuk mengelola dan memantau operasinya. Aktivitas pengendalian mencakup berbagai tindakan yang dirancang untuk menangani risiko yang teridentifikasi melalui proses

penilaian risiko. Langkah-langkah ini dapat bersifat preventif, detektif, atau korektif, dan disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan spesifik organisasi.

Efektivitas dan efisiensi aktivitas pengendalian harus dirancang, diimplementasikan, dan dilaksanakan dengan maksud bahwa pengendalian harus cukup kuat untuk memitigasi risiko secara memadai tetapi tidak terlalu memberatkan atau mahal bagi operasi organisasi. Aktivitas pengendalian membentuk mekanisme praktis yang membantu organisasi mencapai tujuannya sambil mengelola risiko secara efektif. Dengan menerapkan dan memelihara serangkaian aktivitas pengendalian yang komprehensif, organisasi dapat meningkatkan keandalan pelaporan keuangannya, melindungi aset, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan patuh terkait perundang-undangan serta aturan yang telah ditetapkan.

Didalam aktivitas pengendalian, terdapat 3 prinsip yang harus ditegakkan yakni:

1. Organisasi memastikan keberhasilan pencapaian tujuan dengan merancang dan memajukan tindakan aktivitas pengendalian untuk mengurangi risiko sesuai dengan standar yang dapat diterima.

Prinsip pertama aktivitas pengendalian adalah tentang bagaimana organisasi memilih dan mengembangkan tindakan untuk mengelola risiko dan memastikan bahwa tujuan tercapai dalam batas yang dapat diterima. Aktivitas pengendalian yaitu aksi dan tata cara yang diterapkan dalam rangka meminimalkan risiko serta mengamankan aset. Aktivitas ini dapat mengambil berbagai bentuk, seperti kebijakan, prosedur, sistem, dan teknologi. Pemilihan aktivitas pengendalian organisasi harus dipandu oleh proses penilaian risiko yang menyeluruh, mengidentifikasi potensi ancaman dan kerentanan. Aktivitas ini harus mampu mengatasi kemungkinan risiko yang bisa menjadi penghambat dalam mencapai tujuan serta memprioritaskan hal-hal yang dapat menimbulkan potensi kerugian terbesar. Dengan menerapkan aktivitas pengendalian yang efektif, organisasi

meningkatkan kemampuannya untuk menavigasi ketidakpastian dan beroperasi dengan keyakinan dan keandalan yang lebih besar.

2. Organisasi memutuskan dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkaitan dengan teknologi untuk mendukung pencapaian sasaran.

Prinsip kedua ini menekankan peran organisasi dalam memutuskan dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum yang berkaitan dengan teknologi untuk mendukung pencapaian sasarnya secara efektif. Teknologi memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis saat ini, dan organisasi harus menerapkan pengendalian yang memadai agar bisa meminimalisir risiko yang berhubungan dengan pemanfaatan teknologi.

Selain itu, organisasi harus fokus pada pengembangan aktivitas pengendalian ini dari waktu ke waktu. Karena teknologi berkembang pesat, langkah-langkah pengendalian harus ditinjau, diperbarui, dan diadaptasi secara teratur untuk mengatasi risiko dan kerentanan yang muncul. Proses pengembangan berkelanjutan ini melibatkan tetap terinformasi tentang kemajuan teknologi, memantau praktik terbaik industri, dan melakukan penilaian berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Dengan menerapkan pengendalian yang sesuai dan terus meningkatkannya, organisasi dapat secara efektif mengelola risiko terkait teknologi dan melindungi aset, data, dan sistemnya dari potensi ancaman.

3. Organisasi menjalankan aktivitas pengendalian lewat aturan dan tata cara yang mengatur harapan dan pelaksanaan kebijakan.

Aktivitas pengendalian organisasi dirancang untuk memastikan kepatuhan dan memitigasi risiko. Ini dicapai melalui penerapan kebijakan yang menguraikan perilaku dan standar yang diharapkan dalam organisasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai kerangka kerja bagi karyawan untuk diikuti, memberikan panduan dan aturan untuk

tindakan dan keputusan. Selain itu, prosedur diberlakukan untuk menerjemahkan kebijakan ini kedalam tindakan. Prosedur menentukan proses langkah demi langkah dan metode yang harus diikuti untuk mencapai hasil yang diinginkan yang diuraikan dalam kebijakan. Dengan menjalankan aktivitas pengendalian lewat kebijakan dan sebuah tata cara, organisasi memutuskan pendekatan sistematis untuk mengelola risiko, mendorong akuntabilitas, dan memelihara lingkungan yang konsisten dan terkendali.

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

Informasi dan Komunikasi berfokus pada proses serta sistem yang terlibat dalam mengidentifikasi, menangkap, dan bertukar informasi yang relevan di seluruh organisasi. Informasi mengacu pada data dan fakta yang relevan dengan operasi organisasi, pelaporan keuangan, dan persyaratan kepatuhan, termasuk informasi keuangan dan non-keuangan, seperti data penjualan, umpan balik pelanggan, metrik kinerja karyawan, dan pembaruan peraturan. Untuk memastikan keakuratan, kelengkapan, dan keandalan informasi, organisasi perlu menetapkan sistem dan pengendalian yang sesuai untuk pengumpulan, pemrosesan, penyimpanan, dan pelaporan data.

Komunikasi melibatkan arus informasi pada organisasi, baik secara vertikal ataupun horizontal. Maka karena itu, perlu untuk memastikan bahwa informasi dibagikan dengan individu atau kelompok yang relevan secara tepat waktu dan tepat. Komunikasi yang efektif dapat memunculkan kemungkinan pegawai dapat mengetahui peran serta tanggung jawab masing-masing, tujuan yang perlu capai, dan informasi yang di perlukan saat mengambil keputusan.

Dengan menetapkan manajemen informasi dan proses komunikasi yang kuat, membuat organisasi mampu menjamin informasi yang tepat terwujud pada orang yang tepat di waktu yang tepat. Hal ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang tepat, mendukung manajemen risiko yang efektif, dan meningkatkan keseluruhan integritas dan keandalan sistem pengendalian internal.

Didalam informasi dan komunikasi, tersaji 3 prinsip yang harus ditegakkan yaitu:

1. Organisasi mendapatkan dan menggunakan informasi berkualitas yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internalnya.

Prinsip pertama Informasi dan Komunikasi sangat penting untuk pengendalian internal organisasi. Prinsip ini menekankan akuisisi, generasi, dan pemanfaatan informasi yang relevan dan dapat diandalkan. Mendapatkan informasi berkualitas yang relevan melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, baik internal ataupun eksternal, sebagai upaya untuk memastikan cakupan yang komprehensif. Menghasilkan informasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menghasilkan data melalui proses seperti analisis data dan pelaporan. Menggunakan informasi yang berkualitas melibatkan penyebaran dan pemanfaatan data yang dikumpulkan secara efektif dalam organisasi. Prinsip ini memastikan bahwa proses pengambilan keputusan diinformasikan dengan baik, risiko dinilai secara akurat, dan pengendalian diterapkan secara efektif, yang pada akhirnya mendukung fungsi dan integritas organisasi secara keseluruhan.

2. Organisasi berkomunikasi secara internal tentang informasi yang mendukung pengendalian internal, seperti tujuan dan tanggung jawab yang diperlukan untuk menjalankannya.

Organisasi memastikan komunikasi internal yang efektif dengan menyebarluaskan informasi mengenai sasaran serta tanggung jawab yang berkaitan dengan pengendalian internal. Komunikasi ini sangat berguna untuk mendorong kelancaran fungsi sistem pengendalian internal. Tujuan yang jelas dan ringkas dikomunikasikan kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk memahami harapan organisasi dan menyelaraskan upaya mereka. Demikian pula, tanggung jawab yang berkaitan dengan pengendalian internal dikomunikasikan, memastikan bahwa setiap orang menyadari peran

dan akuntabilitas mereka. Ini mempromosikan transparansi dan akuntabilitas di seluruh organisasi. Proses komunikasi dapat melibatkan berbagai saluran seperti pertemuan, email, buletin, dan platform intranet. Dengan berbagi informasi yang relevan secara konsisten, organisasi mengembangkan lingkungan yang kohesif dan terinformasi dengan baik yang meningkatkan efektivitas pengendalian internal.

3. Organisasi berinteraksi dengan entitas eksternal untuk mendiskusikan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengendalian internalnya.

Prinsip ini menekankan perlunya terlibat dalam dialog terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan eksternal. Dengan demikian, organisasi dapat menjamin terkait informasi yang relevan tentang fungsi pengendalian internal dibagikan secara akurat dan tepat waktu. Melalui komunikasi proaktif, organisasi dapat mengatasi masalah, mencari umpan balik, dan berkolaborasi untuk memperkuat mekanisme pengendalian internal. Prinsip ini dapat menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan akuntabilitas, dan mempromosikan budaya tanggung jawab bersama. Pada akhirnya, prinsip ini sebagai sarana untuk memfasilitasi lingkungan pengendalian yang kuat yang melindungi aset organisasi dan mencapai tujuan strategisnya.

#### 2.1.3.5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan memainkan peran penting dalam memastikan efektivitas berkelanjutan dari sistem pengendalian internal organisasi yang melibatkan penilaian sistematis dan berkelanjutan dari desain, implementasi, dan operasi sistem untuk mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan dan mengambil tindakan korektif yang tepat. Pemantauan dimaksudkan untuk memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen dan pemangku kepentingan bahwa pengendalian internal berfungsi sebagaimana dimaksud dan mampu mengatasi risiko yang diidentifikasi dalam proses penilaian risiko yang dilakukan secara berkelanjutan dan biasanya dilakukan oleh

fungsi manajemen dan audit internal. Pemantauan memberikan umpan balik yang membantu menjaga efektivitas sistem pengendalian internal dari waktu ke waktu. Dengan mengevaluasi dan menyesuaikan pengendalian secara teratur, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan risiko dan memastikan bahwa pengendalian internal tetap andal dan relevan dalam menjaga aset, mencegah penipuan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Didalam pemantauan, terdiri dari 2 prinsip yang harus ditegakkan yaitu:

1. Organisasi melakukan seleksi, pengembangan, dan evaluasi secara terus-menerus atau terpisah untuk memeriksa keberadaan serta kinerja pengendalian internal.

Prinsip ini melibatkan adanya seleksi, pengembangan, dan evaluasi terus-menerus atas komponen pengendalian internal. Proses ini bertujuan untuk menentukan apakah komponen-komponen ini ada dan berfungsi secara efektif. Memilih komponen yang tepat melibatkan identifikasi pengendalian khusus yang diperlukan untuk mengurangi risiko dan mencapai tujuan organisasi. Mengembangkan pengendalian ini melibatkan perancangan dan penerapan proses, kebijakan, dan prosedur yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk menilai kinerja dan efektivitas pengendalian ini, memastikan pengendalian tersebut terus memenuhi tujuan yang dimaksudkan. Dengan memantau komponen pengendalian internal secara sistematis, organisasi dapat secara proaktif mengidentifikasi kelemahan, melakukan perbaikan yang diperlukan, dan memelihara lingkungan pengendalian yang kuat.

2. Organisasi harus segera menyampaikan informasi tentang kelemahan dalam pengendalian internal kepada pihak yang berwenang, seperti manajemen senior dan dewan direksi, sesuai prosedur yang berlaku.

Prinsip pemantauan dalam suatu organisasi memerlukan evaluasi dan komunikasi yang tepat waktu atas defisiensi pengendalian internal pada entitas terkait yang bertanggung jawab dalam menangani serta memperbaikinya. Dengan mengidentifikasi dan melaporkan defisiensi pengendalian, organisasi dapat memastikan tindakan korektif yang tepat untuk diambil dengan cepat dan efektif. Prinsip ini menekankan pentingnya pemantauan dan komunikasi yang proaktif untuk mencegah potensi dampak negatif terhadap operasional organisasi, stabilitas keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan.

Prinsip ini menyoroti perlunya mekanisme pelaporan yang kuat yang memungkinkan pihak yang bertanggung jawab untuk memahami kekurangan, menilai tingkat keparahannya, dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa tindakan korektif diterapkan secara efisien, menjaga efektivitas dan integritas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan mengenai komponen dan prinsip pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013), berikut disajikan ringkasan komponen beserta prinsip pengendalian internal Schandl & Foster (2019):

Tabel 2.1. Komponen dan Prinsip Pengendalian Internal  
5 Komponen dan 17 Prinsip Pengendalian Internal

5 Komponen	17 Prinsip
1. Lingkungan Pengendalian	1. Memperlihatkan komitmen pada integritas dan beberapa nilai yang berkaitan dengan etika.
	2. Melaksanakan tanggung jawab pengawasan dengan sungguh-sungguh.
	3. Menetapkan struktur, kewenangan, serta tugas dan tanggung jawab.
	4. Menggambarkan keteguhan pada keahlian dan kemampuan.
	5. Mematuhi prinsip akuntabilitas dengan tegas.
2. Penilaian Risiko	6. Merumuskan sasaran yang sesuai dengan situasi.
	7. Mengenali serta menganalisis potensi risiko.
	8. Menilai dengan cermat risiko penipuan/ <i>fraud</i> .
	9. Mengidentifikasi serta mengkaji transformasi yang signifikan.
3. Aktivitas Pengendalian	10. Memutuskan serta mengembangkan aktivitas pengendalian lewat kebijakan serta prosedur.
	11. Melakukan pemilihan dan pengembangan pengendalian umum berkaitan dengan teknologi.
	12. Mempublikasikan aktivitas pengendalian lewat tata cara dan kebijakan.
4. Informasi dan Komunikasi	13. Pemanfaatan dengan bijak atas informasi yang relevan.
	14. Berkomunikasi secara internal dengan jelas.
	15. Melakukan komunikasi dengan pihak eksternal dengan benar.

5. Pemantauan	16. Mengevaluasi secara terus-menerus atau melakukan penilaian secara terpisah.
	17. Melakukan evaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan dengan baik.

Sumber : COSO Internal Control-Integrated Framework

Schandl & Foster (2019)

#### 2.1.4. Syarat Pengendalian Internal yang Efektif

Kerangka pengendalian internal yang terdiri prinsip yang menguraikan komponen yang telah dijelaskan sebelumnya ini menjadi sebuah kriteria penting yang harus dipertimbangkan dan diterapkan organisasi untuk membangun dan menghasilkan efektivitas sistem pengendalian internal. Hal tersebut mampu meminimalisir risiko apabila tidak sesuai dan tidak tercapainya tujuan entitas di tingkatan risiko yang dapat ditolerir. Ada beberapa persyaratan yang ditetapkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013) terkait dengan sistem pengendalian internal yang efektif, diantaranya:

1. Setiap komponen serta prinsip secara relevan tersedia/ada serta memiliki fungsi.

Setiap komponen memiliki prinsip-prinsip terkait yang memberikan panduan tentang cara membangun dan memelihara pengendalian internal yang digunakan secara efektif dalam suatu organisasi. Makna dari kata “tersedia/ada” mengacu pada penentuan mengenai komponen serta prinsip secara relevan ada dalam desain dan pemakaian sistem pengendalian internal untuk mencapai sasaran tertentu. Sedangkan makna dari kata “berfungsi” mengacu pada penentuan bahwa komponen serta prinsip relevan terus terdapat dalam operasi serta berguna dalam penerapan sistem pengendalian internal untuk mencapai sasaran tertentu.

2. Kelima komponen tersebut bekerja sama secara terintegrasi.

Makna dari kata “bekerja sama” mengacu pada penentuan bahwa kelima komponen secara bersama-sama mengurangi risiko tidak tercapainya suatu tujuan pada tingkat toleransi yang dapat diterima. Kelima komponen tersebut harus bekerja dan beroperasi secara bersama-sama sebagai sistem yang terintegrasi dan tidak boleh dianggap terpisah. Kelima komponen tersebut harus saling bergantung dengan banyak keterkaitan dan keterikatan, khususnya cara di mana prinsip-prinsip berinteraksi di dalam dan lintas komponen. Kelima komponen kerangka kerja COSO dirancang untuk bekerja secara kolaboratif antar komponen untuk mencapai pengendalian internal dan manajemen risiko yang efektif dalam suatu organisasi.

Ketika efektivitas sistem pengendalian internal yang ditetapkan telah dicapai, maka manajemen senior serta dewan direksi mempunyai jaminan yang wajar dan relatif terhadap penerapannya dalam struktur entitas. Organisasi mencapai efektivitas dan efisiensi operasi ketika peristiwa yang terjadi dari pihak eksternal dianggap tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian sasaran. Pencapaian efektivitas dan efisiensi operasi juga dapat terjadi ketika organisasi secara wajar memperkirakan sifat dan waktu peristiwa eksternal serta melakukan mitigasi pengaruh ke tingkat yang dapat ditolerir. Selain itu, penting untuk menilai sejauh mana pengelolaan operasi berjalan efisien dan efektif yakni ketika peristiwa dari luar dapat berpengaruh besar pada pencapaian sasaran, atau ketika organisasi dapat memperkirakan dengan baik fenomena eksternal dan meminimalisir dampaknya dengan baik. Kemudian, melakukan persiapan laporan berdasarkan peraturan, regulasi, dan pedoman yang berlaku atau dengan tujuan pelaporan yang ditetapkan entitas dan mematuhi undang-undang, peraturan, peraturan yang berlaku.

## 2.2. Piutang

### 2.2.1. Pengertian Piutang

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 9 tahun revisi 2012 yang dinyatakan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) dalam (Ramadhan & Fitriana (2023), “Piutang dapat timbul akibat adanya produk yang dijual atau jasa yang diserahkan pada kegiatan usaha perusahaan yang normal”. Menurut Sari et al. (2017) menerangkan bahwa piutang adalah tuntutan kepada pelanggan dan pihak lain agar memperoleh uang, barang dan jasa (*asset*) tertentu dikemudian hari yang merupakan akibat dari kegiatan penyerahan produk maupun jasa yang dilakukan saat ini. Dalam buku karya Spiceland et al. (2011) memaparkan definisi dari piutang yaitu sebagai berikut:

*“Account receivable represent the amount of cash owed to company by its customer from the sale of products or services on account.”*

Berdasarkan uraian dari beberapa ahli mengenai definisi piutang, dapat disimpulkan bahwa piutang adalah jumlah uang yang terhutang kepada perusahaan oleh kustomer atau kliennya bagi barang atau jasa yang diberikan atau disediakan secara kredit untuk meningkatkan *cash flow*, meningkatkan penjualan dan profitabilitas.

Piutang nantinya berdampak pada aliran kas masuk di kemudian hari. Arus kas masuk dari piutang dapat menjadi vital untuk operasi perusahaan, karena berkontribusi terhadap likuiditas dan kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Pengumpulan piutang tepat waktu memastikan bahwa perusahaan memiliki dana yang cukup untuk menutupi pengeluarannya, berinvestasi dalam peluang pertumbuhan, dan menghasilkan laba.

### 2.2.2. Klasifikasi Piutang

Piutang diklasifikasikan sebagai aset lancar (*current asset*) karena pengumpulan piutang diharapkan dapat dilakukan pada periode kurang dari satu tahun atau satu siklus operasi perusahaan, tergantung mana yang lebih lama. Sari et al. (2017) menerangkan bahwa piutang mampu menggolongkan adanya piutang usaha ataupun non piutang. Piutang usaha berasal dari aktivitas pokok suatu perusahaan, seperti adanya piutang dagang serta piutang jasa. Piutang usaha merupakan aset jangka pendek ditimbulkan penjualan kredit. Ketika sebuah perusahaan menjual jasa atau barang pada pelanggan dengan pengkreditan, itu menciptakan piutang usaha. Pelanggan diharapkan agar melakukan pembayaran untuk barang atau jasa di kemudian hari, dalam jangka waktu kredit tertentu.

Sedangkan piutang non usaha akan terjadi apabila terjadi transaksi selain pada usaha utama dari sebuah perusahaan. Aktivitas yang dapat memicu terciptanya piutang non usaha meliputi piutang bunga, piutang pada karyawan, menghasilkan tuntutan dalam asuransi, timbulnya piutang subskripsi saham, serta dividen. Dalam piutang non usaha maupun usaha akan mendapatkan janji secara tertulis maupun tidak ditulis. Keadaan tersebut seperti dalam pembayaran sudah lewat batas waktu yang ditentukan sehingga terjadinya tertunda, sehingga pinjaman akan disajikan dalam pihak lain. Apabila terdapat janji tertulis dalam piutang dikenal dengan piutang wesel (*notes receivable*). Oleh karena itu dalam piutang akan terdapat rincian dari semua tunggakan baik dalam wujud perseorangan, badan usaha, maupun yang tertagih dengan pihak lain yang memiliki hutang pada perusahaan. Pihak yang memiliki piutang berhak untuk menagih uang yang telah dipinjamkan kepada perusahaan lainnya. Adanya piutang dapat diselesaikan dengan cara pelunasan kepada perusahaan sesuai nominal yang tercatat.

Menurut Sari et al. (2017), piutang dapat diklasifikasikan menjadi, yaitu:

1. Piutang dagang (*trade receivable*)

Piutang dagang yaitu piutang yang didapatkan dari pelanggan yang melakukan bentuk transaksi mengenai 30-60 hari sesuai kredit yang telah diajukan n/30, n/45. Dalam kondisi ini diperlukan dokumen yang mendukung validasi berupa faktur dari penjualan serta surat pengiriman, serta tidak terdapat janji secara tertulis.

2. Piutang wesel atau wesel tagih (*notes receivable*)

Piutang wesel atau wesel tagih yaitu berupa surat yang berisi pernyataan hutang maupun janji dengan bentuk tulisan. Hal ini termasuk dalam instrumen formal yang mendorong adanya bukti dari uang debitor ke suatu perusahaan. Tagihan yang tersedia biasanya memiliki jangka waktu 60 hingga 90 hari dapat lebih lama sesuai debitor dalam pembayaran bunga.

3. Piutang lainnya (*other receivable*)

Piutang lainnya dapat digolongkan dalam perdagangan seperti piutang dari karyawan, bunga, deviden bahkan dalam pemegang saham. Dalam hal ini tidak mempunyai jatuh tempo yang telah disahkan.

Dari tiga jenis piutang tersebut, dapat digolongkan yang berdasarkan piutang afiliasi atau tidak afiliasi. Piutang afiliasi merupakan jenis dari individu bahkan organisasi yang mempunyai hubungan dekat dengan suatu perusahaan. Sedangkan piutang tidak terafiliasi merupakan jenis piutang individu atau hubungan perbisnisan dan tidak memiliki hubungan dekat dengan perusahaan atau pihak ketiga (*third party*).

Bagi pihak yang mempunyai hubungan istimewa menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 7 mengenai pengungkapan pihak yang memiliki hubungan dekat yang meliputi:

1. Perusahaan memiliki lebih dari satu perantara, akan dikendalikan oleh perusahaan pelapor (termasuk *holding companies, subsidiaries, dan fellow subsidiaries*).
2. Perusahaan asosiasi (*asosiated company*).

3. Individu baik secara langsung maupun tidak langsung mempunyai kepentingan dalam hak suara pada perusahaan pelapor akan berdampak secara besar bagi anggota keluarga dekat suatu individu.
4. *Key employee* merupakan sekumpulan individu memiliki wewenang serta tanggung jawab agar melakukan rencana, pimpinan serta pengendalian aktivitas perusahaan dalam melapor kepada dewan komisaris, direksi, manajer perusahaan dan para anggota keluarga terdekat dari individu itu.
5. Perusahaan mempunyai sebuah kepentingan substansial berupa hak suara baik langsung atau tidak langsung dari setiap orang dianalisis meliputi butir (3) atau butir (4) agar setiap individu memiliki dampak besar dalam perusahaan.

### 2.2.3. Piutang Tak Tertagih

Karena piutang merupakan uang yang diperoleh dari pembayaran pelanggan di masa depan, maka piutang memiliki risiko tidak dapat tertagih. Risiko tak tertagihnya piutang timbul dari berbagai faktor, salah satunya adalah kelayakan kredit pelanggan. Ketika sebuah perusahaan memberikan kredit kepada pelanggannya, pada dasarnya mereka mempercayai mereka untuk memenuhi kewajiban pembayaran mereka di masa depan. Namun, selalu ada kemungkinan bahwa beberapa pelanggan gagal membayar karena kesulitan keuangan atau kejadian tak terduga. Jika perusahaan menganggap pelanggannya tidak stabil secara finansial atau tidak dapat diandalkan, perusahaan mungkin memiliki tingkat perhatian yang lebih tinggi terkait tidak adanya penagihan. Selain itu, kondisi pasar dapat menjadi risiko piutang tidak tertagih. Selama kemerosotan ekonomi atau periode ketidakstabilan keuangan, pelanggan mungkin menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayaran. Kebijakan kredit dan penagihannya sendiri juga dapat memengaruhi risiko tidak tertagihnya. Jika perusahaan memiliki kebijakan kredit yang longgar atau praktik penagihan yang lemah, hal itu mungkin secara tidak sengaja menarik pelanggan yang memiliki kemungkinan gagal bayar yang lebih tinggi. Sebaliknya, perusahaan dengan kebijakan kredit yang ketat dan prosedur penagihan yang kuat mungkin memiliki risiko tidak tertagih yang lebih rendah, karena secara aktif mengelola risiko kredit

dan mengambil tindakan yang tepat untuk memulihkan piutang yang belum dibayar.

Piutang tak tertagih merupakan kerugian dari sebuah pendapatan yang menyebabkan penurunan aktiva dalam akun piutang usaha serta penurunan yang berkaitan dengan laba dan ekuitas pemegang saham sehingga memerlukan ayat jurnal pencatatan yang tepat. Piutang tidak dapat tertagih dicatat menjadi beban pada laporan laba rugi perusahaan dengan jumlah yang sesuai dengan besaran piutang yang akan dihapus dari saldo piutang perusahaan di neraca untuk mencerminkan kerugian yang diantisipasi. Untuk memperhitungkan potensi piutang tak tertagih, perusahaan biasanya membuat menyisihkan piutang secara ragu. Penyisihan adalah estimasi total piutang usaha diperkirakan tak akan tertagih. Ini didasarkan pada pola koleksi historis, tren industri, kondisi keuangan pelanggan, dan faktor relevan lainnya. Penyisihan adalah akun kontra-aset, artinya mengurangi nilai piutang di neraca. Menurut Sari et al. (2017), terdapat 2 pilihan metode pencatatan akuntansi terhadap piutang tak tertagih, yaitu (1) metode langsung (*direct method*) dan (2) metode tidak langsung (*indirect method*) atau metode penyisihan (*allowance method*).

1. Metode langsung (*direct method*)

Metode langsung mengakui beban piutang tidak dapat tertagih serta dicatat dengan akun “beban kerugian piutang” atau “beban tidak tertagih” dalam saat kejadian tersebut sehingga memungkinkan terjadinya total jumlah yang besar pada piutang tidak tertagih sehingga memicu adanya penurunan keuntungan secara bersih serta signifikan dalam satu periode. Dengan menggunakan metode ini, pelaporan keuntungan maupun kerugian dilakukan secara bersih sehingga tidak mengganggu apabila total dari beban yang tidak tertagih akan dilakukan pelaporan dengan jumlah banyak. Dalam gangguan tersebut akan menyimpulkan pengaruh dalam putusan dari pengguna. Agar dapat menyiasati laporan laba rugi tersebut tidak diganggu dari beberapa perusahaan, dengan melakukan cadangan piutang yang tidak tertagih walaupun tidak terjadi dengan sebenar-benarnya sesuai metode penyisihan.

2. Metode tidak langsung (*indirect method*) atau metode penyisihan (*allowance method*)

Metode penyisihan mengakui beban penyisihan piutang tidak tertagih pada akhir periode supaya tak mengganggu dari keuntungan bersih dengan besar. Dalam metode tersebut menuntut dari perusahaan agar melakukan perhitungan total dalam piutang tidak dapat tertagih dalam akhir periode. Dengan adanya hal itu akan menyediakan laporan piutang dalam menjamin kas yang dapat diterima piutang secara pelaporan. Dalam metode tersebut terdapat hal penting berupa: Pertama, piutang tidak dapat tertagih merupakan sebuah perkiraan. Hal tersebut dianggap dijadikan beban yang berkaitan dalam periode akuntansi dalam penjualan yang sedang berlangsung sesuai dengan prinsip perbandingan. Kedua, perkiraan piutang tak dapat tertagih mendebit "beban piutang ragu-ragu" serta mengkredit "penyisihan piutang ragu-ragu". Jurnal ini menjadi ayat jurnal penyesuaian pada akhir periode serta akun "penyisihan piutang ragu-ragu" pelaporan di laporan neraca sebagai kontra akun dari akun "piutang usaha". Oleh karena itu persediaan dari saldo normal "penyisihan piutang ragu-ragu" yaitu kredit. Ketiga, saat terjadi piutang yang mendetail dihapuskan dikarenakan tidak dapat tertagih, akuntan mendebit akun "penyisihan piutang ragu-ragu" serta mengkreditkan akun "piutang usaha" dengan jumlah piutang tidak tertagih. Pada hal ini, memungkinkan bahwa piutang mendetail telah dihapus tetapi dapat tertagih ulang atau dapat diterima secara tunai.

Mengelola piutang tak tertagih penting untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan. Akun yang tidak dapat tertagih dapat berdampak signifikan pada profitabilitas, likuiditas, dan stabilitas perusahaan secara keseluruhan. Pengelolaan secara efektif dapat mengurangi konsekuensi negatif dan memastikan posisi keuangan yang lebih sehat. Pertama, piutang tak tertagih yang langsung mempengaruhi profitabilitas. Ketika pelanggan gagal membayar hutang dapat mengakibatkan hilangnya pendapatan bagi perusahaan. Kerugian ini dapat mengikis laba perusahaan dan berdampak buruk pada laba perusahaan. Maka dari itu, pengelolaan piutang tak tertagih secara proaktif dapat meminimalkan dampak pada profitabilitas perusahaan

dan melindungi kinerja keuangannya. Kedua, piutang tak tertagih dapat membebani likuiditas perusahaan. Jika sebagian besar piutang menjadi tidak tertagih, perusahaan mungkin menghadapi tantangan arus kas. Arus kas yang tidak mencukupi dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya sendiri, seperti memenuhi biaya operasional. Perlunya manajemen piutang tak tertagih yang efektif untuk dapat menjaga arus kas yang sehat dan memastikan kelancaran operasi dengan melibatkan identifikasi tepat waktu, penyisihan yang tepat, dan upaya penagihan yang cermat.

Manajemen piutang tak tertagih berdampak pada pelaporan keuangan yang akurat karena dengan mengestimasi dan melaporkan piutang tak tertagih secara tepat, perusahaan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang posisi dan kinerja keuangan mereka. Selain itu, pengelolaan piutang tak tertagih yang efektif membantu perusahaan menilai kelayakan kredit pelanggan. Penilaian kelayakan kredit ini dilakukan dengan cara menganalisis data historis, tren industri, dan faktor relevan lainnya sehingga perusahaan dapat mengevaluasi risiko terkait batas kredit yang sesuai, menetapkan syarat pembayaran, dan menerapkan strategi mitigasi risiko. Hal ini menandakan bahwa perusahaan secara aktif memantau dan menangani potensi risiko terhadap kesehatan keuangannya. Dengan proaktif mengatasi dan meminimalkan risiko, perusahaan dapat menavigasi tantangan terkait risiko kredit dan mempertahankan landasan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.

## **2.3. Yayasan**

### **2.3.1. Pengertian Yayasan**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 mengenai Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 menyatakan bahwa yayasan merupakan lembaga yang mempunyai kekayaan namun dapat terpisah agar mewujudkan dalam berbagai sektor seperti keagamaan, sosial serta kemanusiaan dan dalam hal ini tak memiliki anggota. Sedangkan menurut Poerwadarminta dalam Chikita (2020), yayasan yaitu lembaga yang telah berdiri serta memiliki tujuan berupa mengupayakan lembaga hukum yang memiliki modal serta tidak mempunyai anggota.

Ada pula definisi Yayasan menurut Dirjen AHU, Kementerian Hukum dan HAM, Yayasan adalah sebuah badan hukum yang bergerak dalam bidang sosial, kemanusiaan dan keagamaan. Yayasan adalah lembaga yang memiliki nauang hukum dengan tujuan yang telah ditentukan dengan tak memikirkan keuntungan. Berdasarkan penjelasan mengenai definisi yayasan, bisa diambil simpulan mengenai yayasan merupakan entitas ataupun lembaga nirlaba yang didirikan dengan memiliki tujuan untuk melakukan kegiatan amal ataupun sosial yang bermanfaat bagi masyarakat atau kelompok tertentu dengan tujuan atau misi tertentu, seperti pendidikan, kesehatan, lingkungan, pemberdayaan masyarakat, atau penanggulangan kemiskinan.

Yayasan tidak dimiliki oleh individu atau kelompok tertentu, tetapi memiliki kekayaan atau aset yang dikelola dan digunakan untuk mencapai tujuan sosial yang telah ditetapkan. Yayasan sering kali mengandalkan dana atau sumbangan dari masyarakat, pihak swasta, atau lembaga lainnya untuk mendukung dan melakukan aktivitas berdasarkan visi misi yang telah disahkan sebelumnya. Melalui yayasan, individu atau kelompok dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan membantu mengatasi berbagai masalah sosial atau kekurangan yang ada.

### 2.3.2. Organ Yayasan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Pasal 2, yayasan memiliki bagian diantaranya Pembina, Pengurus, serta Pengawas yang terlibat dalam tata kelola dan pengelolaannya, dengan penjelasan sebagai berikut:

#### 1. Pembina

Pembina adalah pihak yang memiliki wewenang dan tugas tertentu dalam suatu organisasi atau yayasan. Pembina memiliki kekuasaan untuk bertindak atas nama Pembina, mengambil keputusan terkait perubahan anggaran dasar, mengangkat serta memberhentikan para anggotanya serta pengawasnya, mampu menetapkan kebijakan yayasan secara umum, mengesahkan kegiatan kerja serta perencanaan biaya selama setahun, menggabungkan serta peleburan yayasan, mengesahkan pelaporan pertahunnya, dan menunjukkan likuidator pada situasi pembubaran yayasan. Jika terdapat anggota Pembina, sehingga anggota tersebut akan melaksanakan semua tugas dan wewenang yang diberikan kepada Ketua Pembina atau anggota Pembina.

#### 2. Pengurus

Pengurus bertanggung jawab atas pengelolaan yayasan. Tugas pengurus mencakup penyusunan program kerja dan anggaran tahunan, memberikan penjelasan kepada pengawas, serta mewakili yayasan dalam berbagai hal dengan pembatasan tertentu. Pengurus juga harus menjalankan tugas dengan itikad baik, mematuhi peraturan, dan mendapatkan persetujuan dari pembina untuk tindakan tertentu. Secara singkat, pengurus adalah pihak yang mengelola dan menjalankan yayasan dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan serta dan melibatkan pembina dalam keputusan-keputusan penting.

### 3. Pengawas

Pengawas tanggung jawab untuk menjalankan tugas pengawasan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab demi kepentingan yayasan. Pengawas memiliki wewenang untuk masuk ke area yayasan, memeriksa dokumen, memeriksa pembukuan dan uang kas, mengetahui tindakan yang dilakukan oleh pengurus, serta memberikan peringatan kepada pengurus jika diperlukan.

## 2.4. Definisi Operasional

Definisi Operasional pada penelitian ini akan tersaji dibawah ini:

Tabel 2.2. Definisi Operasional

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator Pengukuran</b>
1. Lingkungan Pengendalian	Lingkungan pengendalian adalah persepsi tentang standar, proses, dan struktur yang menyediakan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi.	1. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai integritas dan etika.
		2. Dewan menunjukkan kemandirian manajemen dan menjalankan pengawasan terhadap pengembangan dan bekerjanya pengendalian internal.
		3. Dengan pengawasan Dewan, manajemen menetapkan struktur, garis pelaporan, serta wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dalam pencapaian tujuan
		4. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu yang kompeten dalam keselarasan dengan tujuan,
		5. Organisasi mempertahankan individu dalam tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan

2. Penilaian Risiko	Penilaian risiko adalah persepsi tentang proses mengidentifikasi kemungkinan terjadinya risiko yang merupakan bagian dari proses pengelolaan risiko.	6. Organisasi menetapkan tujuan dengan cukup jelas sehingga memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko terkait.
		7. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya di seluruh organisasi dan menganalisisnya sebagai dasar penentuan pengelolaan risiko.
		8. Organisasi memperhitungkan potensi kecurangan ( <i>fraud</i> ) dalam menilai risiko pencapaian tujuan
		9. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan – perubahan yang secara signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal .
3. Aktivitas Pengendalian	Aktivitas pengendalian adalah persepsi tentang tindakan (umumnya dijelaskan dalam kebijakan, prosedur, dan standar) yang membantu manajemen memitigasi risiko untuk memastikan	10. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang turut memitigasi risiko pencapaian tujuan pada tingkat yang dapat diterima .
		11. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.

	pencapaian tujuan.	12. Organisasi menerapkan aktivitas pengendalian sebagaimana dimanifestasikan dalam kebijakan untuk menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang relevan untuk menjalankan kebijakan.
4. Informasi dan Komunikasi	Informasi dan Komunikasi adalah persepsi tentang sistem menangkap, mengidentifikasi, dan bertukar informasi yang relevan di seluruh organisasi.	13. Organisasi memperoleh dan menghasilkan serta menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal.
		14. Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk komunikasi atas tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal.
		15. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal tentang hal-hal yang mempengaruhi berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal

5. Pemantauan	Pemantauan adalah persepsi tentang evaluasi berkala atau berkelanjutan untuk memverifikasi pengendalian internal telah ada dan berfungsi.	16. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi yang terus-menerus (ongoing) dan/atau terpisah untuk memastikan apakah komponen-komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.
		17. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang sesuai dan bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan Dewan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Objek dan Lokasi Penelitian**

##### 3.1.1. Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang yang berlokasi di Jalan Letjen Suprpto, Tanjung Mas, Semarang Utara. Objek penelitian yang diteliti di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang adalah sistem pengendalian internal atas piutang yang berkaitan dengan piutang atau tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

#### **3.2. Sumber dan Jenis Data**

##### 3.2.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah data primer dan data sekunder.

##### 1. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2019) yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang didapatkan oleh peneliti melalui wawancara dan observasi mengenai tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2019) yaitu data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah informasi tentang struktur organisasi serta *jobdesk*, pedoman keuangan, dan laporan data tunggakan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

### 3.3. Metode Pengumpulan

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1. Observasi

Observasi menurut Sugiyono (2019) adalah sebuah proses yang kompleks dengan melakukan pengamatan yang terdiri dari berbagai proses biologis maupun psikologis. Proses ini dapat terjadi secara langsung dengan mendatangi objek penelitian dan melihat langsung berkenaan dengan perilaku, proses kerja, serta gejala-gejala yang terjadi. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini yaitu melakukan pengamatan terhadap perilaku, proses kerja, serta gejala-gejala yang berkaitan dengan pengendalian internal atas piutang atau tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).

#### 2. Wawancara

Wawancara menurut Esterberg dalam Sugiyono (2019) adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara yang digunakan pada penelitian ini bersifat sebagai metode pendukung dari observasi yang dilakukan, yang berarti bahwa wawancara dilakukan untuk mendapatkan penjelasan lebih detail kepada pihak terkait mengenai piutang atau tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).

#### 3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu proses pengumpulan data secara tertulis yang telah diolah sebelumnya (termasuk data sekunder) yang dapat menambahkan keakuratan data penelitian. Dokumentasi yang peroleh dari penelitian ini adalah struktur organisasi serta *jobdesk*, pedoman keuangan, dan laporan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang dikeluarkan oleh Kepala Cabang Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

### 3.4. Teknis Analisis Data

Teknis analisis data menurut Sugiyono (2019) adalah teknik yang digunakan dalam proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkannya dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Penelitian ini menggunakan teknis analisis data sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi umum Yayasan Pendidikan Cabang Semarang kemudian ditinjau dan dianalisis berkenan dengan struktur organisasi beserta *job description* dan pedoman keuangan yang terdapat pada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.
2. Mengidentifikasi struktur organisasi beserta *job description* dan pedoman keuangan yang terdapat pada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang yang berkaitan dengan lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.
3. Menyusun dan mengusulkan rancangan prosedur pembayaran tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dalam bentuk flowchart yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang berkaitan dengan tindakan pengendalian atas piutang atau tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).
4. Memberikan rekomendasi dengan merancang prosedur sistem pengendalian internal atas piutang atau tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang sesuai dengan COSO Framework dan dapat diimplementasikan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

Tabel 3.1. Data yang dibutuhkan

No	Komponen COSO	Data yang dibutuhkan
1.	Lingkungan Pengendalian	Pedoman Umum Tenaga Pendidik dan Kependidikan
		Laporan Audit Internal
		Struktur organisasi dan <i>job description</i> serta tugas pokok dan fungsi
2.	Penilaian Risiko	Pedoman keuangan
		Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)
		Laporan Audit Internal
3.	Aktivitas Pengendalian	Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)
		Laporan Audit Internal
		Pedoman Keuangan
4.	Informasi dan Komunikasi	Laporan Audit Internal dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)
5.	Pemantauan	Laporan Audit Internal dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)

## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISIS**

#### **4.1. Gambaran Umum**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat**

Pada tahun 1897 Romo F. van Lith menerima tugas perutusan dari Superior Missionis untuk mengembangkan Gereja di kalangan pribumi Jawa. Pada tahun 1906 didirikan “Vereniging R.C. Kweekschool”. Perkumpulan yang berkedudukan di Muntilan ini mengelola Normaalschool dan HIK putra Muntilan, HIK putri Mendut, dan Normaalschool putra dan putri di Ambarawa, beserta sekolah-sekolah. Normaalschool putra di Ambarawa dikelola oleh Yesuit dan menjadi Kolese Santo Yusup. Normaalschool putri dikelola oleh Suster-suster St. Fransiskus.

Tugas perutusan ini memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan mendirikan sekolah-sekolah Katolik yakni “Menabur Sabda Kristus di tengah masyarakat Jawa melalui guru-guru yang dididik sendiri”. Romo Van Lith yakin bahwa melalui pendidikan di sekolah Katolik pengembangan iman akan berjalan lebih efektif dan berhasil, terutama dalam hati anak didik. Tetapi sekolah juga bisa memberi pengaruh pada orang tua dan masyarakat. Memberi kesempatan belajar kepada anak-anak rakyat kecil di desa dan di kota, yang tidak mendapat kesempatan belajar. Romo Van Lith prihatin melihat keterbelakangan pendidikan masyarakat Jawa, yang pada waktu itu kurang mendapat perhatian dari Pemerintah Hindia Belanda. Sementara anak-anak sendiri memiliki hasrat untuk mendapat kesempatan menimba ilmu dan pengetahuan, yang bisa mengentaskan belenggu keterbelakangan.

Untuk mewujudkan kedua tujuan itu pada tanggal 31 Agustus 1918 di Muntilan didirikan “Canisius Vereniging” atau Perkumpulan Kanisius. Romo J.H.J.L. Hoeberechts SJ yang menjabat Superior Missionis Serikat Yesus, menjadi ketua dari Perkumpulan Kanisius dan Rama F. Van Lith sebagai sekretarisnya. Pengesahan pemerintah diperoleh dengan keputusan gubernur Jenderal Hindia

Belanda di Cipanas pada tanggal 21 Oktober 1918 yang dicantumkan dalam lembaran Negara 1918 no. 11, serta diumumkan dalam Javasche Courant pada tanggal 3 Desember 1918 no. 97.

Pada saat Rama van Lith meninggal, sekolah-sekolah Kanisius sudah berjumlah 74 sekolah yang semuanya merupakan sekolah tingkat sekolah dasar. Pada tahun 1927 jabatan direktur “Canisius Vereniging” dipercayakan kepada Romo F. Straeter SJ. Karena jumlah sekolah makin bertambah, kantor administrasi pun dipindahkan dari Muntilan ke Yogyakarta. Berkat kelincahan Romo F. Straeter SJ ini, jumlah sekolah di Yogyakarta berkembang pesat. Beliau juga mengadakan perubahan dalam tubuh organisasi Kanisius. Pada tanggal 31 Juli 1927 Canisius Vereniging, yang berkedudukan di Muntilan diubah menjadi “Canisius Stichting” atau Yayasan Kanisius yang berkedudukan di Yogyakarta. Perubahan tersebut disahkan dengan Akte Notaris Dirk Johan Foquin de Grave tertanggal 5 Agustus 1929 no. 2 di Yogyakarta.

Mulai tahun 1970 ketiga bagian di dalam tubuh Yayasan Kanisius yaitu Persekolahan, Percetakan, dan Kebon Kayu memusatkan perhatian pada reorganisasi untuk survival. Semula keputusan diambil melalui langkah-langkah yang direncanakan bersama dalam rapat-rapat dewan pembina yang periodik diadakan dua-tiga kali setahun. Namun, setelah kepergian Romo Y. Van Heyst dan Romo W. Bleys mulai menempuh jalannya sendiri. Masing-masing bagian menemukan misi yang baru, sehingga tugas perutusan Yayasan Kanisius makin diperluas dan diperkaya, meskipun hubungan menjadi renggang tetapi tetap tidak terputus. Dengan bekal dasar-dasar organisatoris yang kokoh yang telah dirintis bersama pada tahun-tahun awal tujuh puluhan, ketiga bagian berhasil berkembang menjadi mandiri dan sehat secara ekonomis. Sementara itu, untuk meningkatkan kesejahteraan para guru, didirikan Koperasi Simpan Pinjam pada masing-masing cabang berdasarkan prinsip koperasi: usaha bersama atas asas kekeluargaan demi kepentingan anggota. Modalnya berasal dari guru/karyawan melalui potongan gaji setiap bulan, yang dicatat sebagai simpanan wajib. Uang inilah yang dipinjamkan kepada para anggota koperasi dengan imbalan bunga yang ringan (antara 1,20-1,25 % sebulan).

#### 4.1.2. Visi dan Misi Serta Tujuan Yayasan

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki visi atau arah yang ingin dicapai yaitu menjadi komunitas pendidikan yang transformatif dan menumbuhkan kemerdekaan berpikir demi terwujudnya sekolah yang unggul, peduli, dan melayani. Untuk mewujudkan visi tersebut, Yayasan Pendidikan Cabang Semarang menyusun dan menetapkan misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan yang unggul agar peserta didik berkembang menjadi pribadi yang Pancasila, cerdas, dan berkarakter.
2. Menyelenggarakan pendidikan yang mampu menumbuhkan kepedulian terhadap sesama dan lingkungan.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dalam kerjasama dengan mitra strategis.
4. Menyelenggarakan pendidikan berbasis kemerdekaan belajar.

Dengan mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yakni membentuk peserta didik yang Pancasila, cerdas, dan berkarakter; meningkatkan kepedulian terhadap sesama dan lingkungan; meningkatkan citra sekolah-sekolah Kanisius; meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan harapan pelanggan; menumbuhkan kemerdekaan belajar pendidik dan peserta didik. Visi dan misi menjadi pedoman atau panduan strategis untuk Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dalam mengupayakan terwujudnya tujuan, dan memberikan landasan dalam pengambilan keputusan.

4.1.3. Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGAN YAYASAN PENDIDIKAN CABANG SEMARANG**



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

#### 4.1.4. Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang terdiri dari 7 orang dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)

No	Bagian	Banyak SDM	Keterangan
1.	Kepala Yayasan Cabang Semarang	1 Orang	
2.	Kesekretariatan dan Kerumahtanggaan	1 Orang	Merangkap bag. keuangan sub pengeluaran.
3.	Personalia : - Administrasi - Pelaksana	1 Orang 1 Orang	- Merangkap bag. keuangan sub pengeluaran.
4.	Keuangan : - Penerimaan - Pengeluaran - Auditor Internal	2 Orang 2 Orang 2 Orang	- Merangkap bag. keuangan sub auditor internal - Merangkap bag. sekretariatan dan personalia - Merangkap bagian penerimaan.
5.	Aset dan Sarana Prasarana	1 Orang	Merangkap menjadi driver Kepala Yayasan Cabang Semarang
6.	Pendidikan	1 Orang	Mengambil guru di salah satu sekolah
7.	Informatika dan Teknologi	1 Orang	Mengambil guru di salah satu sekolah

#### 4.1.5. Job Description

Job Description berdasarkan struktur organ Yayasan Pendidikan Cabang Semarang yang telah diuraikan diatas sebagai berikut:

##### 1. Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang

Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki wewenang yaitu melakukan supervisi keuangan sekolah (termasuk dana BOS dan penerimaan lainnya); memberi persetujuan atas Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS); bersama Kepala Kantor Yayasan bertanggungjawab atas peningkatan sarana pendukung pendidikan; bersama Kepala Kantor Yayasan bertanggungjawab atas sistem pembinaan untuk semua pendidik dan tenaga pendidikan sesuai visi-misi dan rencana strategis Yayasan; memberi rekomendasi pengangkatan, perubahan status dan golongan serta pemberhentian/pensiun pendidik, tenaga kependidikan dan staf kantor cabang; memberi

rekomendasi tentang perawatan dan pengembangan aset & sarana prasarana sekolah kepada Pengurus; menjadi perwakilan Pengurus dalam pelaksanaan tugas-tugas khusus di wilayah kewenangannya.

Selain itu, Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang juga memiliki tanggung jawab yaitu bertanggungjawab kepada Badan Pengurus Yayasan Pendidikan; bertanggungjawab terhadap arsip/dokumen yang ada di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; bertanggungjawab terhadap suasana kondusif bagi pelaksanaan tugas-tugas di kantor dan sekolah-sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; bertanggungjawab atas penyusunan RAPB (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja) kantor dan sekolah-sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; bertanggungjawab atas rekomendasi pengangkatan, perubahan status dan golongan serta pemberhentian/pensiun pendidik, tenaga kependidikan dan staf kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; bertanggungjawab atas rekomendasi jabatan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala sekolah yang telah diberikan; bertanggungjawab atas transaksi keuangan yang berada di batas wewenang Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; bertanggungjawab atas pengelolaan sistem informasi dan teknologi di kantor dan sekolah-sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang pun juga mempunyai tugas yaitu melaksanakan kebijakan dan keputusan Pengurus terkait dengan administrasi sekretariat, personalia, keuangan, aset dan sarpras, pendidikan dan sistem informasi di tingkat Cabang; membuat laporan berkala (semester dan tahunan) kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; mengoordinasi laporan berkala (semester dan tahunan) sekolah-sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; mengoordinasi RAPB sekolah-sekolah yang ada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; menyelenggarakan rapat berkala di tingkat Cabang; mendokumentasikan notulensi rapat di tingkat Cabang; membuat data statistik pendidik, tenaga kependidikan dan murid.

2. Bagian Kesekretariatan dan Kerumahtanggaan

Bagian Kesekretariatan dan Kerumahtanggaan memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu mencatat dan mendistribusikan surat masuk dan keluar; mengelola arsip-arsip Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; memfasilitasi rapat yang diselenggarakan di kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; mengoordinasi urusan kerumahtanggaan kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

3. Bagian Personalia

Bagian Personalia memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu memetakan, mengusulkan kebutuhan pendidik, tenaga kependidikan dan staf kantor; menyiapkan dan menyelenggarakan seleksi meliputi: tes kompetensi, micro teaching (bagi calon pendidik), wawancara dan tes psikologi, serta tes kesehatan; mengevaluasi setiap laporan pembagian tugas pendidik, tenaga kependidikan dan staf kantor; memproses dan membuat administrasi pengangkatan, perubahan status dan golongan serta pemberhentian/pensiun yang telah diputuskan Pengurus; menghitung pengajian sesuai ketentuan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

4. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu menerima dan memeriksa RAPB dan laporan keuangan dari Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; menjalankan tugas sebagai kasir kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; membukukan pemasukan maupun pengeluaran keuangan dengan bukti yang sah; mengerjakan pembukuan keuangan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dengan didukung oleh data-data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan; menyiapkan laporan keuangan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang secara periodik (bulanan, semester, tahunan); menyiapkan laporan dan membayarkan pajak bulanan (PPh 21 & 23); menyiapkan laporan pajak tahunan (PPh 25); menyusun RAPB kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; melakukan opname fisik cash dan aktiva tetap/inventarisasi secara berkala; melakukan

audit internal atas penugasan Pengurus; membayarkan tagihan dan pengeluaran yang telah disetujui oleh Pengurus; membayarkan gaji semua pendidik, tenaga kependidikan dan staf kantor yang disetujui oleh Pengurus.

5. Bagian Pendidikan

Bagian Pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu mengevaluasi pemenuhan beban jam mengajar para pendidik semua bidang studi pada tingkat satuan pendidikan dan standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan; menyusun standar mutu pendidikan Kanisius di bawah koordinasi Pengurus; memberikan pendampingan kepada Kepala Sekolah atas pelaksanaan kebijakan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dan visi misi tujuan strategi Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; menyusun statistik perkembangan setiap sekolah yang berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; merencanakan peningkatan kompetensi para pendidik dan tenaga kependidikan pada tingkat satuan pendidikan;

6. Bagian Aset dan Sarana Prasarana

Bagian Aset dan Sarana Prasarana memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu mencatat, menyimpan dan memperbarui data aset tetap dan tidak tetap; memelihara sarana prasarana kantor Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; mengoordinasi pemeliharaan sarana prasarana di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; merealisasikan pengadaan barang bila sudah mendapat persetujuan dari Pengurus.

7. Bagian Informatika dan Teknologi

Bagian Informatika dan Teknologi memiliki tugas dan tanggung jawab yaitu menyiapkan modul e-learning, layanan informasi pendidikan dan website; mengembangkan model e-learning, layanan informasi pendidikan dan website; mengembangkan dan memelihara sistem informasi untuk semua cabang Yayasan Pendidikan; melaksanakan fungsi administrator dan monitor website sekolah yang berada dibawah naungan

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang; memelihara software, hardware dan jaringan internet; memelihara website kantor dan sekolah yang berada dibawah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.

#### 4.1.6. Pedoman Keuangan

Pedoman Keuangan yang ada di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang berisikan ketentuan rata-rata uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Kebijakan Pedoman Keuangan ini dikeluarkan oleh Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang kepada Kepala Sekolah dengan harapan dapat dijadikan acuan batas minimal dalam pengenaan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sehingga besaran yang dikenakan disetiap sekolah memiliki gerak yang sama dalam program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Pedoman Keuangan ini diluncurkan oleh Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang pada tahun pelajaran saat ini untuk diterapkan pada saat tahun pelajaran di tahun depan. Pengenaan besaran uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) selanjutnya akan diproses dan direkap oleh pihak sekolah yang kemudian tiap sekolah mengirimkan Laporan Penerimaan Peserta Didik Baru yang berisi nama peserta didik dan besaran keuangan disertai dengan keterangan dasar penetapan besarnya. Jumlah besaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang tercantum pada laporan tersebut akan dijadikan acuan oleh Bagian Keuangan Yayasan dalam pembukuan.

Disamping itu, Pedoman Keuangan masih bersifat fleksibel dan adaptif. Hal ini dapat terjadi apabila pihak sekolah dibawah wewenang Kepala Sekolah melakukan diskresi untuk menentukan pengenaan besaran uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan memberlakukan kebijakan subsidi silang, yakni wali murid yang berada dalam keadaan mampu dapat membayar uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) lebih tinggi daripada wali murid dengan keadaan kurang mampu. Dengan kebijakan seperti ini, maka ketentuan rata-rata uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang telah ditetapkan oleh Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dapat tercapai.

## 4.2. Analisis Kelemahan

1. Terdapat beberapa perangkapan kerja di beberapa bagian yang mencakup tugas dan tanggung jawab yang melekat pada bagian tersebut.

Pada tabel 4.1 yang berisi keterangan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, terdapat perangkapan kerja. Perangkapan ini terjadi pada beberapa bagian yang cukup krusial. Padahal beberapa bagian yang cukup krusial seperti bagian keuangan ini membutuhkan ketelitian dan fokus yang lebih banyak daripada bagian-bagian lain. Perangkapan kerja seperti ini dapat memperbesar potensi kesalahan perhitungan dan pelaporan keuangan. Kesalahan perhitungan yang terjadi dalam skala kecil maupun besar, tetap dapat mempengaruhi hasil kualitas laporan keuangan sehingga dapat mengakibatkan kekeliruan dalam mengambil keputusan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Perangkapan kerja yang terjadi di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang disebabkan karena terbatasnya jumlah sumber daya manusia (SDM) yang hanya terdiri dari 7 orang staff dengan memenuhi 13 bagian. Guna memenuhi 13 Bagian Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, maka terjadilah perangkapan kerja pada seluruh bagian keuangan yaitu pada sub-bagian pengeluaran, bagian penerimaan dan tim auditor internal. Selain itu, Yayasan Pendidikan Cabang Semarang juga mengambil masing-masing 1 guru dari 2 sekolah yang berbeda untuk membantu mengurus bagian pendidikan dan teknologi dan informatika.

Perangkapan kerja yang terjadi di seluruh bidang keuangan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, di mana satu orang staff merangkap peran sebagai bagian penerimaan, dan pengeluaran. Padahal penerimaan dana yang ditangani oleh bagian penerimaan meliputi penerimaan rutin yaitu uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan uang pangkal/gedung (USPP), juga penerimaan non rutin seperti berbagai sumbangan, dan masih pula menangani seluruh pengeluaran dana, baik pengeluaran operasional maupun non operasional. Tak hanya itu, perihal pencatatan, pembukuan dan pelaporan, serta tim auditor internal juga dirangkap oleh bagian keuangan.

Perangkapan kerja seperti ini dapat memberikan dampak serius terhadap integritas dan stabilitas sistem keuangan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, khususnya pada uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) sebagai penerimaan rutin sehingga menyebabkan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang seharusnya dapat lancar dan rutin diterima setiap bulan, menjadi menunggak dan malah menumpuk serta terancam tidak dapat tertagih.

Pertama-tama, perangkapan kerja ini berpotensi menyebabkan konflik kepentingan yang signifikan. Pada penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang masuk kedalam kategori penerimaan rutin yayasan, seorang staff tersebut memiliki kontrol langsung terhadap penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dari seluruh sekolah naungan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, yang dapat membuka peluang untuk memanipulasi atau menyimpangkan sebagian dari dana tersebut.

Kedua, perangkapan kerja yang terjadi di tim auditor internal dapat mengancam integritas proses audit internal. Konflik kepentingan yang muncul dapat mengurangi efektivitas pengawasan internal, sehingga kecurangan dalam pencatatan keuangan menjadi sulit terdeteksi. Ini membuka pintu bagi individu tersebut untuk terus melakukan praktik-praktik tidak etis tanpa risiko pengungkapan.

Hal ini terbukti dari hasil audit internal yayasan bahwa ditemukannya penyelewengan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) berupa pemutihan atau penghapusan jumlah tunggakan uang yang dilakukan pada proses audit internal tanpa melakukan konfirmasi kepada Kepala Cabang Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Penyelewengan ini terjadi dengan mudah terjadi karena seorang individu ini menjalankan banyak peran atau tugas yang crucial sehingga dengan mudah dapat memanipulasi catatan keuangan untuk menyembunyikan kecurangan yang dilakukannya.

2. Garis pelaporan yang ada pada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang belum tersusun secara jelas.

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki struktur organ yayasan yang belum terorganisir dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan belum tersusunnya garis pelaporan yayasan dengan jelas. Garis pelaporan ini seharusnya mampu untuk mengelola dan menelusuri informasi penting terkait dengan proses kegiatan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang. Dengan belum tersusunnya garis pelaporan dengan jelas maka dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang salah, kebingungan tentang kepada siapa laporan pekerjaan harus disampaikan, serta tidak tertanganinya masalah dengan cepat. Selama ini, tiap bagian yang ada pada struktur organ Yayasan Pendidikan Cabang Semarang masih kurang memahami dan cenderung kebingungan dalam alur garis pelaporan. Hal ini menyebabkan adanya tumpang tindih tanggung jawab antar staff dan kurang memahaminya pekerjaan yang harus dikelola. Secara struktural, seharusnya garis pelaporan ini berasal dari kepala sekolah kemudian ditangani oleh bagian yang berkepentingan di atasnya terlebih dahulu, setelah itu laporan baru disampaikan oleh bagian yang berkepentingan kepada Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, seperti halnya yang terjadi yaitu Kepala Sekolah yang memiliki masalah perihal tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) harus secara berkala memberikan laporan kepada bagian keuangan sub-bagian penerimaan, namun dalam praktiknya Kepala Sekolah yang memiliki masalah perihal tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) cenderung diam dan menunggu ada kegiatan audit internal. Hal ini menyebabkan masalah tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) tidak tertangani dengan cepat sehingga mengakibatkan tunggakan tersebut menjadi semakin menumpuk dan semakin banyak.

3. Kegiatan audit internal Yayasan Pendidikan Cabang Semarang belum dilaksanakan secara rutin atau terjadwal

Kegiatan audit internal yang dilaksanakan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang belum dilaksanakan secara rutin. Hal ini disebabkan oleh belum adanya jadwal rutin untuk pelaksanaan kegiatan audit internal. Saat ini, kegiatan audit internal hanya dilakukan di sekolah-sekolah pada saat pergantian Kepala Sekolah atau dilaksanakan paling sering sekali dalam setahun. Hal ini memberikan dampak yang sangat merugikan, karena penyelewengan dana dan manajemen keuangan yang mungkin terjadi tidak dapat terdeteksi dengan cepat. Keterlambatan dalam mendeteksi masalah atau penyelewengan dapat menyebabkan pemberian tindakan perbaikan atau korektif menjadi terlambat pula sehingga dapat meningkatkan potensi dampak negatif lainnya untuk muncul. Proses audit yang jarang dilakukan membuat Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dapat kehilangan kepekaan terhadap potensi risiko dan pelanggaran kebijakan yang mungkin terjadi di antara periode audit tersebut. Selain itu, proses pengambilan keputusan yang tepat menjadi terhambat karena kurangnya informasi *real-time* tentang kondisi keuangan dan operasional.

4. Manajemen tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang kurang optimal

Manajemen tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang ada di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang belum berjalan optimal. Hal ini dikarenakan belum adanya sistem pengingat atau reminder terkait tagihan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang masih belum terbayar. Belum adanya sistem pengingat atau reminder ini berakibat pada tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) menjadi sering menumpuk dan memunculkan potensi risiko terhadap keberlanjutan operasional sekolah, seperti tunggakan tersebut tidak dapat terbayar karena siswa yang menunggak uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sudah lulus dari sekolah.

Selain itu, ketidakreal-time-an data tunggakan menyumbang faktor kurang berjalan optimalnya manajemen tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Keterlambatan dalam memperoleh data dan memperbarui status pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) membuat Yayasan Pendidikan Cabang Semarang menjadi sulit untuk secara akurat mengetahui jumlah tunggakan yang sebenarnya. Hal ini disebabkan belum tersinkronisasi dengan internet dan *collecting data* masih dilakukan secara manual sehingga dapat menciptakan celah yang berpotensi untuk dimanfaatkan menjadi tindak *fraud*, di mana pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab dapat memanipulasi atau menghindari pembayaran secara tidak sah.

5. Belum beroperasinya sistem penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memiliki permasalahan dalam mengevaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini disebabkan karena evaluasi kinerja pegawai yang tercantum pada Peraturan Umum Kepegawaian (PUK) pada Pasal 20 sudah kadaluarsa dan tidak relevan lagi sehingga tidak dijalankan sebagai mana mestinya. Belum beroperasinya sistem penilaian kinerja karyawan secara terstruktur ini dikarenakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang ditetapkan pada tahun 2010 lalu dirasa kurang cocok untuk dilakukan sehingga sistem ini tidak dijalankan. Hal ini membuat Yayasan Pendidikan Cabang Semarang belum dapat mengukur sejauh mana kontribusi setiap karyawan, terutama bagian keuangan yang mengurus penerimaan rutin yaitu uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dalam memberikan pelayanan kerja seperti mengupayakan agar pembayaran uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) menjadi lancar dan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dapat berkurang.

Belum beroperasinya penilaian kinerja ini menyebabkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh Yayasan Pendidikan Cabang Semarang menjadi kurang berintegritas dan termotivasi untuk bekerja dengan baik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kurang produktif dan berakibat pada *output* kerja yang belum optimal. Hal ini tercermin dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang kurang baik dalam hal mengelola uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) sehingga menimbulkan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang semakin menumpuk.

Sebenarnya, penilaian kerja ini berfungsi sebagai umpan balik dan evaluasi atas kinerja setiap karyawan. Namun dengan tidak adanya umpan balik atas kinerja setiap karyawan, karyawan cenderung kehilangan motivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini dapat menyebabkan semangat kerja secara keseluruhan yang menurun dan dapat memicu kurangnya dedikasi terhadap pekerjaan. Belum beroperasinya penilaian kinerja juga mempengaruhi proses pengambilan keputusan karena keputusan diambil belum didasarkan pada evaluasi kinerja setiap karyawan.

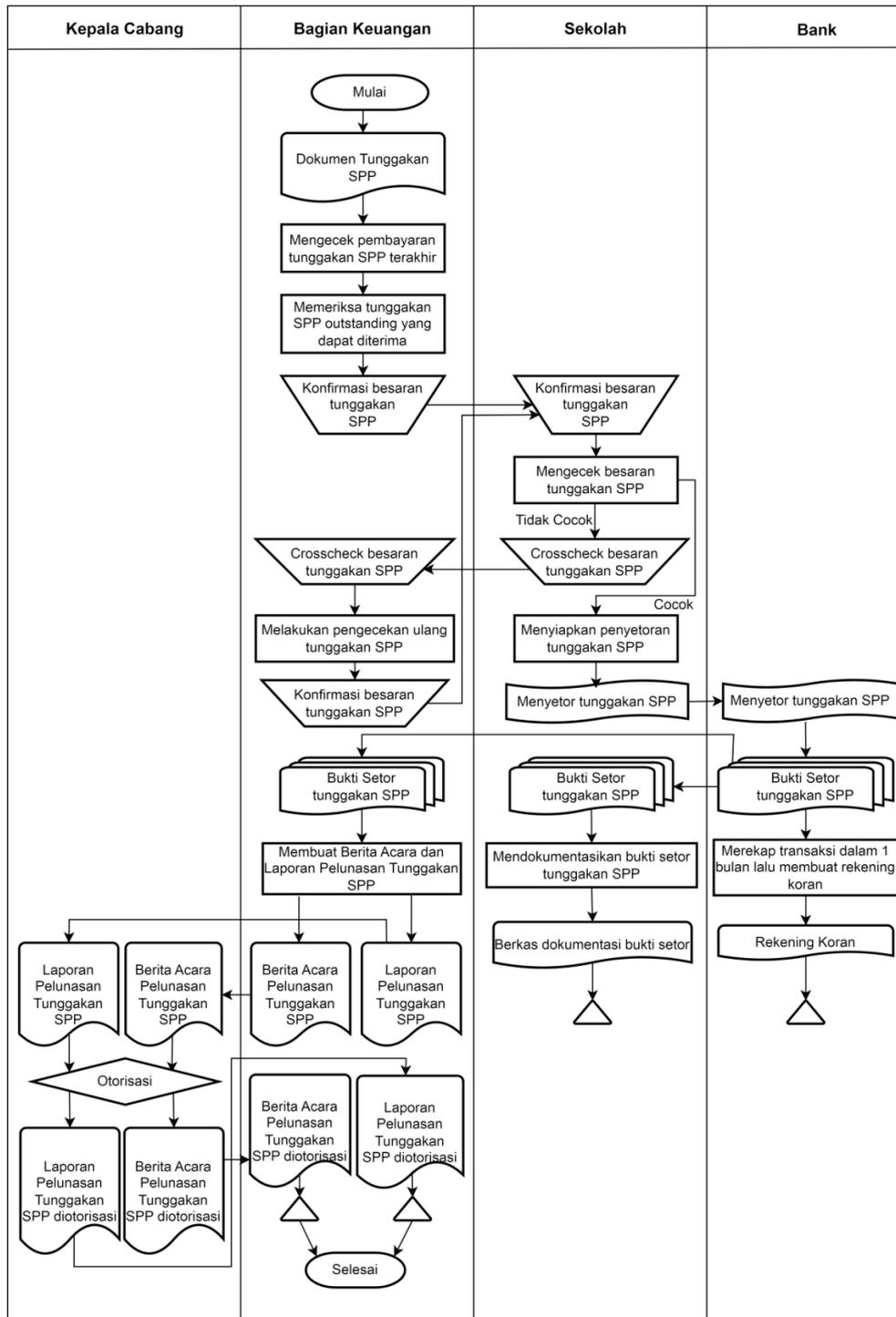
6. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum disusun untuk setiap bagian Yayasan Pendidikan Cabang Semarang

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya saat ini, Yayasan Pendidikan Cabang Semarang menghadapi permasalahan yang cukup serius karena belum tersusunnya Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap bagian. Tanpa memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, dapat timbul kebingungan dalam menjalankan tugas sehari-hari dan dapat menyebabkan pelaksanaan kerja yang tidak konsisten dan tidak efisien. Salah satu area yang belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdefinisi dengan baik adalah bagian keuangan. Belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) di bagian keuangan sub bagian penerimaan dapat menimbulkan dampak negatif, seperti keterlambatan penerimaan dan pelunasan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sebagai penerimaan rutin sehingga dapat berdampak signifikan pada

kelangsungan keuangan Yayasan. Padahal, bagian keuangan sub bagian penerimaan memegang peran yang cukup krusial dalam menjaga keberlanjutan dan keseimbangan keuangan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, dan seharusnya Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk bagian keuangan sub bagian penerimaan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dimulai dari pemberitahuan kepada pihak yang bersangkutan hingga langkah-langkah terakhir jika tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) tidak dapat diselesaikan dengan baik.

### 4.3. Usulan Prosedur Pembayaran

Berikut disajikan usulan rancangan prosedur pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) berbentuk flowchart yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang pada gambar 4.2.



Gambar 4.2. Usulan rancangan prosedur pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP)

Usulan prosedur pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SP) yang disajikan diatas dalam bentuk flowchart ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang menyiapkan dan membuka dokumen tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).
2. Bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang melakukan pengecekan terkait pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dari pihak sekolah yang diterima terakhir.
3. Bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang memeriksa tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) *outstanding* yang dapat dibayarkan oleh pihak sekolah dan diterima oleh Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.
4. Bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang mengirimkan dan melakukan konfirmasi besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) kepada pihak sekolah melalui Kepala Sekolah yang sekolahnya memiliki tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).
5. Pihak sekolah melakukan pengecekan besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dikirim oleh bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang telah sesuai dan telah cocok dengan catatan yang dimiliki oleh pihak sekolah.
6. Jika pihak sekolah menemukan ketidaksesuaian dan ketidakcocokan besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dengan dokumen yang dikirimkan oleh bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang, maka pihak sekolah melalui kepala sekolah dapat mengajukan *cross-check* sebagai langkah untuk menelusuri perbedaan data.
7. Bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang melakukan pengecekan dan pemeriksaan data tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) atas ketidaksesuaian data yang

dialami oleh pihak sekolah.

8. Jika data tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang dimiliki Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dengan pihak sekolah telah sesuai dan cocok, maka pihak sekolah dapat melakukan penyetoran besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) secara parsial atau keseluruhan (pelunasan) melalui transfer bank ke rekening Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.
9. Selanjutnya, bukti setor tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang di dapatkan oleh pihak sekolah, dikirim dan disampaikan kepada bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sebagai bentuk konfirmasi bahwa sudah melakukan pembayaran.
10. Bukti setor tersebut sebagai dokumen otentik dan penting, sehingga pihak sekolah wajib mendokumentasikan dan mengarsip bukti setor tersebut sebagai dokumen pendukung saat ada kegiatan audit internal.
11. Bukti setor yang diterima oleh bagian keuangan sub-bagian penerimaan Yayasan Pendidikan Cabang Semarang juga kemudian diolah menjadi dokumen berita acara pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan disusun menjadi laporan pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), kemudian diajukan dan diotorisasi oleh .Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.
12. Dokumen berita acara pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan disusun menjadi laporan pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang telah diotorisasi oleh Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang kemudian diarsip dan disimpan.

#### 4.4. Rancangan Kelengkapan Sistem Pengendalian Internal Menurut COSO

Pada tabel 4.2 dibawah ini, akan disajikan rancangan sistem pengendalian internal terkait piutang atau tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) pada Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dengan menggunakan COSO Framework, sebagai berikut:

Tabel 4.2. Rancangan Kelengkapan SPI Menurut COSO

No	Komponen COSO	Indikator	Bukti Dokumen	Kondisi Saat ini	Saran Perbaikan SPI
1.	Lingkungan Pengendalian	1. Yayasan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai integritas dan etika.	Peraturan Umum Kepegawaian pada bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Yayasan belum menyusun SOP bagi bagian keuangan terutama sub-bagian penerimaan.	Yayasan sebaiknya menyusun kode etik dan SOP bagi bagian keuangan terutama sub-bagian penerimaan yang mengatur tentang tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) serta menanda-tangani pakta integritas.

		2. Kepala Yayasan menunjukkan independensi dan menjalankan pengawasan terhadap pengembangan dan bekerjanya pengendalian internal.	Jadwal pelaksanaan audit dan Laporan hasil audit internal terkait tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).	Yayasan belum melakukan pengawasan dan evaluasi keuangan secara komprehensif	Yayasan sebaiknya melakukan pengawasan dan evaluasi keuangan secara berkelanjutan terhadap proses kerja pengendalian piutang atau tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).
--	--	---	--	--	--

		3. Yayasan menetapkan struktur, garis pelaporan, serta wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dalam pencapaian tujuan	Struktur organisasi dan <i>job description</i> serta tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Terjadi perangkapan kerja di bagian keuangan terutama di sub-bagian penerimaan terkait tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).	Yayasan sebaiknya memastikan bahwa bagian penerimaan yang mengurus tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dapat dipisahkan jobdesk, tugas dan wewengannya dari bagian keuangan lain. Sebaiknya jika terjadi perangkapan kerja, bisa dilakukan dengan merangkap bagian lain yang tidak mengurus keuangan dan dikendalikan serta dipantau sistem pelaporannya secara berkala.
--	--	--	---	---	--

		4. Yayasan menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu yang kompeten dalam keselarasan dengan tujuan.	Struktur organisasi dan <i>job description</i> serta tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Yayasan belum ada program peningkatan sumber daya manusia (SDM).	Yayasan sebaiknya menyusun program peningkatan sumber daya manusia (SDM) untuk bagian keuangan terutama penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) serta menyusun matriks kompetensi.
--	--	---	---	--	---

		<p>5. Yayasan mempertahankan individu dalam tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan</p>	<p>Struktur organisasi dan <i>job description</i> serta tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan belum ada penilaian kinerja staff, terutama bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).</p>	<p>Yayasan sebaiknya menyusun penilaian kinerja staff terutama bagian keuangan sub-bagian penerimaan uang tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) sehingga dapat melakukan peningkatan numerasi, dan dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja seperti jumlah tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang menurun signifikan.</p>
--	--	---	--	---	--

2.	Penilaian Risiko	6. Yayasan menetapkan tujuan dengan cukup jelas sehingga memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko terkait.	Pedoman keuangan yang berkaitan dengan pembayaran dan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Yayasan belum menentukan sistem pembayaran uang (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) sehingga menyebabkan tunggakan dan menumpuk.	Yayasan sebaiknya menyusun sistem pembayaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang terintegrasi internet agar lebih transparant, reliabel, dan akuntabel.
----	------------------	--	---	---	--

		<p>7. Yayasan mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya dan menganalisisnya sebagai dasar penentuan pengelolaan risiko.</p>	<p>Pedoman keuangan yang berkaitan dengan pembayaran dan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan masih menggunakan sistem pembayaran manual dan belum terintegrasi dengan sistem.</p>	<p>Yayasan sebaiknya menyusun dan menganalisis dampak perubahan sistem pembayaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dari pembayaran tunai menjadi pembayaran yang terintegrasi internet dengan menggunakan bantuan aplikasi atau <i>software</i>.</p>
		<p>8. Yayasan memperhitungkan potensi kecurangan (<i>fraud</i>) dalam menilai risiko pencapaian tujuan</p>	<p>Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Jadwal audit internal belum terselenggara secara rutin dan terstruktur.</p>	<p>Yayasan sebaiknya menyusun jadwal audit internal secara berkala dan menganalisis serta menguji potensi penyelewengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).</p>

		<p>9. Yayasan mengidentifikasi dan menilai perubahan – perubahan yang secara signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal .</p>	<p>Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan pembayaran dan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan belum mengidentifikasi faktor- faktor yang dapat mengakibatkan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) meningkat.</p>	<p>Melalui audit internal, Yayasan sebaiknya mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mengakibatkan tunggakan tersebut meningkat atau menurun dari sebelum dan sesudah perubahan pembayaran uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang terintegrasi internet dengan menggunakan bantuan aplikasi atau <i>software</i> .</p>
--	--	---	--	--	--

3.	Aktivitas Pengendalian	10. Yayasan memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang turut memitigasi risiko pencapaian tujuan pada tingkat yang dapat diterima .	Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Hasil audit internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) belum dianalisis dan dievaluasi.	Yayasan sebaiknya mengevaluasi hasil audit internal dan menetapkan kelengkapan transaksi agar dapat mengetahui akurasi kelengkapan transaksi dengan jumlah tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang dilaporkan.
----	------------------------	--	---	---	--

		11. Yayasan memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan.	Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Yayasan masih menggunakan cara manual dalam proses penagihan dan pembayaran SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), serta belum terintegrasi internet.	Yayasan sebaiknya menggunakan sistem aplikasi ( <i>software</i> ) berbasis internet dalam proses penagihan dan pembayaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) sehingga dapat menekan besaran tunggakan.
--	--	---	--	--	---

		12. Yayasan menerapkan aktivitas pengendalian sebagaimana dimanifestasikan dalam kebijakan untuk menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang relevan untuk menjalankan kebijakan.	Pedoman Keuangan yang berkaitan dengan pembayaran dan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Belum adanya partisipasi dan pengawasan dalam bentuk otorisasi terkait besaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).	Yayasan sebaiknya melakukan pengawasan berupa proses validasi atau verifikasi/otorisasi, proses rekonsiliasi data, pemberian kebijakan dan prosedur terkait dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dengan cara membuat berita acara pelunasan tunggakan dan laporan pelunasan tunggakan yang diberikan kepada Kepala Yayasan Pendidikan Cabang Semarang.
--	--	--	---	---	--

4.	Informasi dan Komunikasi	13. Yayasan memperoleh dan menghasilkan serta menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal.	Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Hasil audit internal belum diinformasikan dan dikomunikasikan sebagaimana mestinya untuk dijadikan dasar dalam evaluasi besaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).	Yayasan sebaiknya menginformasikan data-data hasil audit berkaitan dengan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan mengkomunikasikannya untuk dijadikan sumber evaluasi.
----	--------------------------	---	---	--	--

		<p>14. Yayasan mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk komunikasi atas tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal.</p>	<p>Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan belum melaporkan dan mendiskusikan besaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) secara periodik.</p>	<p>Yayasan sebaiknya melakukan diskusi dan melaporkan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) secara periodik dari Bagian Keuangan kepada Kepala Cabang Yayasan Pendidikan Cabang Semarang serta pihak sekolah.</p>
--	--	--	--	--	--

		<p>15. Yayasan berkomunikasi dengan pihak eksternal tentang hal-hal yang mempengaruhi berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal</p>	<p>Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan mengalami kesulitan dalam mencari informasi besaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) karena masih berjalan secara manual dan belum terintegrasi internet serta belum menggunakan sistem aplikasi (<i>software</i>).</p>	<p>Yayasan sebaiknya menarik data dari sistem aplikasi (<i>software</i>) yang berkaitan dengan informasi pembayaran dan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan menjadikannya sebagai alat komunikasi dengan orang tua.</p>
--	--	---	--	---	--

5.	Pemantauan	16. Yayasan memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi yang terus-menerus ( <i>ongoing</i> ) dan/atau terpisah untuk memastikan apakah komponen-komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.	Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)	Yayasan belum melakukan pengawasan mengenai uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), serta belum melakukan evaluasi terkait penyebab uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang menunggak dan menumpuk.	Yayasan sebaiknya melakukan MONEV (monitoring dan evaluasi) terkait dengan pembayaran dan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)
----	------------	---	---	---	--

		<p>17. Yayasan mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang sesuai dan bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif.</p>	<p>Laporan Audit Internal yang berkaitan dengan tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan Laporan Tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)</p>	<p>Yayasan belum dilaporkannya laporan besaran tunggakan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) secara periodik, dan belum adanya laporan atas pembayaran atau pelunasan uang SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan).</p>	<p>Yayasan sebaiknya menyusun dan menyampaikan laporan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), Berita Acara dan Laporan Pelunasan tunggakan SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), secara periodik.</p>
--	--	--	--	--	--

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Usulan rancangan sistem pengendalian internal piutang yang dapat diterapkan di Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sesuai dengan konsep COSO Framework yaitu dimulai dari:

1. Lingkungan Pengendalian dilakukan dengan cara menyusun kode etik, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan menandatangani pakta integritas, menetapkan garis pelaporan yang jelas, menyusun peningkatan dan penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Penilaian Risiko dilakukan dengan cara menyusun dan mengidentifikasi dampak risiko dari perubahan sistem pembayaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang terintegrasi internet.
3. Aktivitas pengendalian dilakukan dengan cara menyusun jadwal audit internal secara rutin, menggunakan sistem aplikasi atau software, dan membuat Berita Acara dan Laporan Pelunasan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).
4. Informasi dan Komunikasi dilakukan dengan cara menginformasikan dan mengkomunikasikan hasil audit, dan melaporkan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) secara periodik.
5. Pemantauan dilakukan dengan cara melakukan MONEV (monitoring dan evaluasi) terkait besaran tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) secara periodik.

## 5.2. Saran

Saran dari penelitian ini adalah sebaiknya Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dapat memperhatikan hasil analisis kelemahan dan usulan prosedur rancangan pembayaran dalam bentuk flowchart serta rancangan sistem pengendalian internal terkait tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Dengan begitu, Yayasan Pendidikan Cabang Semarang dapat memperbaiki dan menerapkan pengendalian internal yang ketat, seperti pemisahan tugas dan pembagian tanggung jawab yang jelas di bagian keuangan terutama penerimaan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

Yayasan Pendidikan Cabang Semarang sebaiknya dapat mengevaluasi dan melakukan kegiatan audit internal secara berkala untuk memastikan transparansi dan integritas laporan keuangan sebagai upaya perbaikan agar menjadi lebih terstruktur dan aman dari ancaman penyelewengan tunggakan uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

## DAFTAR PUSTAKA

- Butar-Butar, S. (2020). Income Smoothing, Default Risk and Stock Price Crashes: The Moderating Effect of Manager Age. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 7(1), 107–124. <https://doi.org/10.24815/jdab.v7i1.15129>
- Butar-Butar, S. (2022). Managerial Characteristics and Investment Efficiency: Evidence from Indonesian Listed Companies. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 189–204. <https://doi.org/10.24815/jdab.v9i2.24929>
- Butar-Butar, S., & Lily Indarto, S. L. I. (2018). Does Auditor Industry Expertise Improve Audit Quality In Complex Business Environments? *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.9744/jak.20.1.1-12>
- Butar Butar, S. (2019). Board of Commisioners Composition, Governance Committee, and Stock Price Synchronicity. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.9744/jak.21.1.1-11>
- Butar Butar, S. (2020a). Karakteristik Dewan Komisaris Dan Idiosyncratic Volatility. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 20(1), 61–82. <https://doi.org/10.25105/mraai.v20i1.6282>
- Butar Butar, S. (2020b). The effects of Corporate Governance, Audit Quality, and Conservatism on Loan Collateral Requirements. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 22(1), 28–39. <https://doi.org/10.9744/jak.22.1.28-39>
- Chikita, W. A. (2020). PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN YAYASAN DI KOTA PEKANBARU. *JOM Fakultas Hukum Universitas Riau*, VII(16), 1–16. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFHUKUM/article/viewFile/29131/2807>

- COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework Executive Summary. *COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, May, 1–20*. Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding%0Athe achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.
- Febriola, S., & Sari, A. R. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal Piutang Dalam Meningkatkan Efektivitas Penagihan Piutang Pada Badan Layanan Umum Pusat Penelitian Dan Pengembangan Teknologi Minyak Dan Gas Bumi. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 1299–1308.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25105/jet.v3i1.16141>
- Firdaus, A., & Afriady, A. (2022). Peranan Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Piutang Usaha Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Organisasi The role of evaluation on the internal control system of business receivables in order to improve organization effectiveness. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 02(02), 347–357.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35313/ialj.v2i2.3170>
- Hastuti, Burhany, D. I., Rufaedah, Y., Mai, M. U., & Rochendi, H. (2021). *Evaluasi Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Piutang Pada Perguruan Tinggi Negeri (Suatu Studi Kasus)*. 13(1), 75–87.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.34010/jra.v13i1.4454>
- Hastuti, T. D., Ghozali, I., & Yuyetta, E. N. A. (2017). The Effect of Company Life Cycles on The Accruals Earnings Management with Internal Control System as Moderating Variable. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 66–75. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.07>
- Hastuti, T. D., Indarto, S. L., & Claudia, G. (2023). Could Personality, Characteristics of Violations, and Perceptions of the Organizational Environment Be a Factor Driving the Whistleblowing Intention? *Business: Theory and Practice*, 24(2), 360–370.  
<https://doi.org/10.3846/btp.2023.17371>

- Kieso, Kimmel, & Weygandt. (2015). *Financial Accounting* (IFRS Editi). New Aster LT Std by Aptara.
- Krisnawati, E. S. P. (2022). *Fungsi Pengendalian Internal Bagi Suatu Organisasi*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pangkalanbun/baca-artikel/15723/Fungsi-Pengendalian-Internal-Bagi-Suatu-Organisasi.html>
- Mahardikasari, D., & Nugraheni, B. L. Y. (2022). Peluang Dan Tantangan Whistleblowing Dalam Memerangi Korupsi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(3), 472–491.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.3.35>
- Modim, A. R., Tinangon, J. J., & Pangerapan, S. (2018). Evaluasi Pengendalian Intern Sistem Informasi Akuntansi Penerimaan Kas Atas Penjualan Jasa Kamar Pada Big Fish Hotel. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 14(1), 776–785. <https://doi.org/10.32400/gc.13.04.21881.2018>
- Nisa, Z. (2021). Sistem Pengendalian Internal Terhadap Piutang Usaha Pada PT Rembang Bangun Persada. In *Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya* (Vol. 14, Issue 1). [https://eprints.perbanas.ac.id/8474/49/ARTIKEL\\_ILMIAH.pdf](https://eprints.perbanas.ac.id/8474/49/ARTIKEL_ILMIAH.pdf)
- Nugraheni, B. L. Y. (2023). The Impact of Corporate Governance Mechanism on Fair Value Measurement in the Indonesian Banking and Financial Industries. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2), 163–180.  
<https://doi.org/10.24815/jdab.v10i2.28355>
- Nugraheni, B. L. Y., Cummings, L. S., & Kilgore, A. (2022). The localised accounting environment in the implementation of fair value accounting in Indonesia. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 19(4), 416–440. <https://doi.org/10.1108/QRAM-08-2020-0126>
- Pernyataan Standart Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 45 oleh Ikatan Akuntan Indonesia tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba

- Putra, I. P. M. J. S., & Sihombing, R. P. (2023). The potential of corruption based on Hofstede cultural dimensions and institutional quality: an international evidence. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2023-0039>
- Ramadhan, W. D., & Fitriana, A. V. (2023). PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN PIUTANG PADA KOPERASI KONVENSIONAL DI KOTA BANJARMASIN. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(2), 418–431. <https://wiyatamandala.e-journal.id/JBA/article/download/293/247/>
- Sari, A. R., Nurbatin, D., & Setiyowati, S. W. (2017). *Akuntansi Keuangan Berbasis PSAK* (Jilid 1). Mitra Wacana Media.
- Schandl, A., & Foster, P. L. (2019). COSO Internal Control - Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Industry. *COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, January, 5. <https://www.coso.org/Shared Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Sihombing, R. P. (2023). Mapping of Internal Audit Quality on the Public Sector in Indonesia: A Systematic Review. *Jurnal Economia*, 19(1), 81–94. <https://doi.org/10.21831/economia.v19i1.38073>
- Sihombing, R. P., Agustia, D., & Soewarno, N. (2023). The mediating effect of data analytics on the relationship between organizational psychological safety and advisory services. *Managerial Auditing Journal*, 38(4), 337–353. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2022-3521>
- Sihombing, R. P., Narsa, I. M., & Harymawan, I. (2023). Big data analytics and auditor judgment: an experimental study. *Accounting Research Journal*, 36(2–3), 201–216. <https://doi.org/10.1108/ARJ-08-2022-0187>
- Spiceland, Thomas, & Herrmann. (2011). *Financial Accounting* (Second Edi). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedu). Alfabeta.

Sukmantoro, P. I. (2021). *PENERAPAN PSAK NO . 45 PADA LAPORAN KEUANGAN NIRLABA ( Studi Kasus Pada Organisasi Nirlaba : Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung )*. 45, 1–58.

[http://repository.radenintan.ac.id/18042/1/PERPUS\\_PUSAT.pdf](http://repository.radenintan.ac.id/18042/1/PERPUS_PUSAT.pdf)

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001

Yusmalina, Ayu Sari, & Alpino Susanto. (2020). Analisis Pengaruh Penjualan dan Piutang Tak tertagih Terhadap Profitabilitas di PT. Batam Marine Indobahari Karimun Periode 2016-2018. *Jurnal Cafeteria*, 1(1), 1–12.

<https://doi.org/10.51742/akuntansi.v1i1.67>

# LAMPIRAN

# HASIL ANTIPLAGIASI

Similarity Report

PAPER NAME

**TA-21.G2.0015.docx**

WORD COUNT

**16120 Words**

CHARACTER COUNT

**114059 Characters**

PAGE COUNT

**75 Pages**

FILE SIZE

**200.1KB**

SUBMISSION DATE

**Nov 27, 2023 10:06 AM GMT+7**

REPORT DATE

**Nov 27, 2023 10:08 AM GMT+7**

## ● 16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 15% Internet database
- 5% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 9% Submitted Works database

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)

# PERATURAN UMUM KEPEGAWAIAN

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	
SURAT KEPUTUSAN .....	1
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>2</b>
Pasal 1 : Jatidiri .....	2
Pasal 2 : Maksud dan Tujuan.....	2
Pasal 3 : Pengertian .....	2
<b>BAB II : STATUS KEPEGAWAIAN.....</b>	<b>3</b>
Pasal 4 : Klasifikasi Pegawai .....	3
Pasal 5 : Pegawai Tidak Tetap .....	4
Pasal 6 : Pegawai Tetap.....	4
<b>BAB III : PENERIMAAN DAN PENGANGKATAN PEGAWAI.....</b>	<b>4</b>
Pasal 7 : Penerimaan Pegawai .....	4
Pasal 8 : Pengangkatan Pegawai Tetap .....	5
Pasal 9 : Penetapan Pangkat dan Golongan Permulaan .....	5
Pasal 10 : Penetapan Masa Kerja .....	6
<b>BAB IV : KEWAJIBAN DAN HAK PEGAWAI .....</b>	<b>6</b>
Pasal 11 : Kewajiban Pegawai .....	6
Pasal 12 : Hak Pegawai .....	7
<b>BAB V : TATA TERTIB DAN DISIPLIN KERJA .....</b>	<b>7</b>
Pasal 13 : Jam Kerja .....	7
Pasal 14 : Disiplin Dan Etos Kerja .....	7
Pasal 15 : Tingkat Dan Jenis Sanksi .....	8
Pasal 16 : Pemindahan Tugas .....	9
<b>BAB VI : PEMBINAAN DAN EVALUASI KINERJA PEGAWAI .....</b>	<b>9</b>
Pasal 17 : Tujuan Pembinaan .....	9
Pasal 18 : Aspek Pembinaan .....	9
Pasal 19 : Kebijakan Pembinaan .....	9
Pasal 20 : Evaluasi Kinerja Pegawai .....	10

<b>BAB VII : PENGGAJIAN PEGAWAI .....</b>	<b>10</b>
Pasal 21 : Gaji Pokok.....	10
Pasal 22 : Kenaikan Gaji Berkala .....	10
Pasal 23 : Kenaikan Pangkat.....	10
Pasal 24 : Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah .....	12
<b>BAB VIII : TUNJANGAN-TUNJANGAN.....</b>	<b>12</b>
Pasal 25 : Tunjangan Keluarga.....	12
Pasal 26 : Tunjangan Tenaga Kependidikan .....	13
Pasal 27 : Tunjangan Pangan.....	13
Pasal 28 : Tunjangan Kesehatan .....	13
Pasal 29 : Tunjangan Cacat (Invalid).....	14
<b>BAB IX : KESEJAHTERAAN PEGAWAI .....</b>	<b>14</b>
Pasal 30 : Pensiun Pegawai .....	14
Pasal 31 : Penghargaan Pengabdian .....	14
<b>BAB X : HARI LIBUR DAN CUTI .....</b>	<b>15</b>
Pasal 32 : Hari Libur dan Cuti Tahunan .....	15
Pasal 33 : Cuti Sakit.....	15
Pasal 34 : Cuti Bersalin.....	16
Pasal 35 : Cuti Karena Alasan Penting.....	16
Pasal 36 : Cuti Di Luar Tanggungan Yayasan .....	17
<b>BAB XI : PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) .....</b>	<b>17</b>
Pasal 37 : Alasan Pemutusan Hubungan Kerja.....	17
Pasal 38 : Tata Cara Pemutusan Hubungan Kerja.....	17
Pasal 39 : Uang Pesangon dan Uang Jasa.....	18
<b>BAB XII : PENYELESAIAN PERSELISIHAN .....</b>	<b>19</b>
Pasal 40 : Perselisihan.....	19
Pasal 41 : Jasa Baik Wali Gereja KAS .....	19
<b>BAB XIII : PERATURAN PERALIHAN.....</b>	<b>19</b>
Pasal 42 : Pelaksanaan Peraturan .....	19
<b>BAB XIV : KETENTUAN PENUTUP .....</b>	<b>20</b>
Pasal 43 : Perubahan Peraturan.....	20
Pasal 44 : Masa Berlakunya Peraturan .....	20

- (2) Demi kepentingan guru, murid atau sekolah, Yayasan berwenang memindahkan seorang pegawai ke sekolah atau kantor, dan atau memberi tugas baru kepadanya.
- (3) Yayasan berwenang memindah seorang pegawai yang melanggar tata tertib dan atau disiplin kerja sebagai sanksi.

## **BAB VI PEMBINAAN DAN EVALUASI KINERJA PEGAWAI**

### **Pasal 17 Aspek Pembinaan**

Pembinaan pegawai bertujuan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan karya pendidikan Yayasan

### **Pasal 18 Aspek Pembinaan**

Ada 3 (tiga) aspek pembinaan kepegawaian :

- a. Pembinaan semangat menggereja dan memasyarakat;
- b. Pembinaan kepribadian dan mental spiritual;
- c. Pembinaan pengetahuan dan kemampuan profesional.

### **Pasal 19 Kebijakan Pembinaan**

- (1) Kebijakan pembinaan pegawai berada di tangan Badan Pengurus Yayasan Kanisius, dan secara operasional menjadi tanggungjawab Direktur Pusat.
- (2) Ketentuan pelaksanaan pembinaan ditetapkan dan dijalankan oleh Direktur Cabang serta Kepala Sekolah

### **Pasal 20 Evaluasi Kinerja Pegawai**

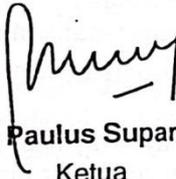
- (1) Dalam mengevaluasi kinerja pegawai, Yayasan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang akan diatur secara tersendiri.
- (2) Evaluasi Kinerja pegawai tersebut menjadi dasar pembinaan pegawai.
- (3) Evaluasi Kinerja pegawai dilaksanakan setahun sekali.

Pasal 44  
Masa Berlakunya Peraturan

- (1) Peraturan Umum Kepegawaian ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berlaku "Ad Experimentum" dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Peraturan ini tidak berlaku surut.
- (2) Semua peraturan yang bertentangan atau tidak sejalan dengan Peraturan Umum Kepegawaian Bagian Persekolahan Umum Yayasan Kanisius ini tidak berlaku lagi sejak tanggal penetapan.

Ditetapkan di : Semarang  
pada Tanggal : 01 Juli 2010

**BADAN PENGURUS YAYASAN KANISIUS**

  
Romo Paulus Suparno, SJ  
Ketua



  
Romo F.A. Sugiarto, SJ  
Bendahara