

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berglund & Sterin (2020) menganalisis SPI pada beberapa organisasi *non-profit* di Amerika Serikat dan menemukan sejumlah kelemahan dalam proses manajemen keuangan. Permasalahan utama yang muncul meliputi pencatatan transaksi yang tidak konsisten, keterlambatan pelaporan, serta lemahnya aktivitas *monitoring*. Kondisi ini terjadi karena tidak adanya prosedur baku, pekerjaan pencatatan dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian akuntansi, serta minimnya pemeriksaan rutin. Kelemahan-kelemahan tersebut akhirnya berdampak pada pengelolaan dana yang kurang baik, operasional yang tidak efisien, serta meningkatnya risiko terjadinya kesalahan dan kecurangan.

Kamaruddin & Ramli (2017) meneliti organisasi *non-profit* Islam di Malaysia dan menemukan bahwa efektivitas SPI sangat dipengaruhi oleh pemisahan tugas, dokumentasi transaksi, dan audit independen. Banyak permasalahan muncul ketika peran manajerial tumpang tindih, bukti transaksi tidak memadai, dan tidak ada audit internal yang dilakukan secara berkala. Penyebabnya antara lain kurangnya jumlah staf, minimnya pemahaman pengurus mengenai praktik SPI, serta struktur organisasi yang bersifat informal. Situasi ini meningkatkan risiko kesalahan pencatatan, penggunaan dana yang tidak efisien, dan rendahnya akuntabilitas keuangan.

Nujulina et al. (2025) meneliti pengendalian kas pada yayasan *non-profit* di Indonesia. Meskipun terdapat aturan terkait persetujuan dan pencatatan transaksi, penerapan sistem pengendalian internal masih belum efektif. Permasalahan timbul karena adanya tumpang tindih tugas pada pengurus, penggunaan sistem manual yang rentan kesalahan, serta belum dimanfaatkannya teknologi informasi dalam pengawasan kas. Kondisi tersebut menyebabkan keterlambatan pencatatan, tingginya potensi kesalahan, dan meningkatnya risiko penyalahgunaan dana. Temuan ini menunjukkan bahwa lemahnya pengendalian kas berdampak langsung pada kualitas manajemen keuangan dan kemampuan organisasi menjaga kelancaran dana operasionalnya.

Tiga penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pola masalah yang sama dalam penerapan sistem pengendalian internal pada organisasi *non-profit*. Kelemahan tersebut terutama muncul pada lingkungan pengendalian, seperti tidak jelasnya aturan etika dan pembagian tanggung jawab, kurangnya aktivitas pengendalian seperti prosedur persetujuan, pencatatan yang rapi, serta pemisahan tugas, dan lemahnya kegiatan *monitoring*. Pola ini menunjukkan bahwa bagaimana sistem pengendalian internal dirancang dan dijalankan sangat memengaruhi kualitas manajemen keuangan serta keberlanjutan organisasi dalam

jangka panjang. Penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan mengkaji seluruh komponen sistem pengendalian internal menggunakan kerangka COSO (2013) dan menghubungkannya dengan indikator keberlanjutan finansial seperti MoCR dan MoFR.

B. Teori Dasar

Kerangka Sistem Pengendalian Internal yang paling banyak digunakan secara internasional adalah COSO Internal Control Integrated Framework (2013). COSO mendefinisikan Sistem Pengendalian Internal sebagai proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan organisasi terkait operasi, pelaporan, dan kepatuhan (COSO, 2013). Kerangka COSO terdiri dari 5 komponen, 17 prinsip, dan 46 indikator yang saling terintegrasi. Kelima komponen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari seluruh sistem pengendalian internal. Komponen ini mencerminkan nilai etika, integritas, struktur, dan budaya organisasi. COSO menetapkan 5 prinsip dalam lingkungan pengendalian:

- a. Integritas dan Nilai Etika, integritas dan nilai etika yang kuat merupakan fondasi utama dari suatu sistem pengendalian internal yang efektif (COSO, 2013). Organisasi memastikan setiap orang bertindak sesuai aturan dengan menetapkan pedoman perilaku yang jelas serta mekanisme penegakan yang mendukung, sehingga seluruh anggota dapat bekerja selaras dengan standar yang diharapkan (Romney & Steinbart, 2015). Indikator ini dilihat pada:
 - i. Filosofi, nuansa, dan budaya yang ditetapkan oleh dewan direksi dan pimpinan utama
 - ii. Standar perilaku
 - iii. Kepatuhan terhadap standar perilaku
- b. Pengawasan oleh Badan Pengawas / Dewan, pengawasan yang dilakukan dengan baik memastikan bahwa pengendalian berjalan secara konsisten dan setiap masalah dapat ditemukan lebih cepat (COSO, 2013). Indikator dilihat pada:
 - i. Struktur pengawasan
 - ii. Pengawasan untuk sistem pengendalian internal
 - iii. Input dan prosedur untuk memperbaiki kekurangan (*deficiencies*)
- c. Struktur Organisasi, Wewenang, & Tanggung Jawab, organisasi perlu memiliki pembagian tugas yang jelas untuk menghindari beban kerja berlebihan yang dapat menyebabkan kegagalan pengendalian (Mulyadi, 2016). Indikator dilihat pada:

- i. Struktur organisasi
 - ii. Penugasan tanggung jawab dan pendelegasian wewenang
 - iii. Dokumentasi sistem pengendalian internal
 - d. Evaluasi Kinerja, kompetensi SDM sangat berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian, karena jika orang yang menjalankan tugas tidak memiliki kemampuan yang memadai, maka keandalan sistem tidak dapat terjaga (COSO, 2013). Indikator dilihat pada:
 - i. Penegakan akuntabilitas
 - ii. Pertimbangan terhadap tekanan berlebihan terhadap individu
 - e. Komitmen Pengembangan Kompetensi. Akuntabilitas merupakan unsur dasar yang memastikan setiap pengendalian dijalankan secara konsisten (COSO, 2013). Indikator dilihat pada:
 - i. Ekspektansi atas kompetensi
 - ii. Rekrutmen, pengembangan, dan retensi individu
 - iii. Rencana suksesi dan kontinjensi serta persiapan
2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)
 - a. Penetapan Tujuan yang Jelas, tujuan yang dirumuskan dengan jelas membantu organisasi mengenali serta menilai risiko yang dapat menghambat pencapaian target (COSO, 2013). Indikator dilihat pada:
 - i. Definisi Tujuan
 - ii. Definisi Toleransi Risiko
 - b. Identifikasi & Analisis Risiko, melalui proses ini, aktivitas pengendalian dapat disesuaikan dengan tingkat risiko yang ada. Indikator dilihat pada:
 - i. Identifikasi Risiko
 - ii. Analisis Risiko
 - iii. Respons terhadap Risiko
 - c. Penilaian Risiko Kecurangan (*Fraud Risk*), tindak kecurangan memiliki karakteristik khusus sehingga harus dinilai secara terpisah dari risiko operasional lainnya (Romney & Steinbart, 2015). Indikator dilihat pada:
 - i. Jenis-jenis fraud
 - ii. Faktor penentu risiko fraud
 - iii. Tanggapan terhadap risiko fraud
 - d. Identifikasi Perubahan Signifikan, baik dari dalam maupun luar organisasi, dapat membuat pengendalian

yang sudah ada menjadi kurang efektif. Indikator dilihat pada:

- i. Identifikasi Perubahan
- ii. Analisis dan Respons terhadap Perubahan

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

a. Merancang Aktivitas Pengendalian, merupakan kebijakan atau prosedur yang dirancang untuk memitigasi risiko (COSO, 2013). Indikator dilihat pada:

- i. Tanggapan terhadap tujuan dan risiko
- ii. Merancang jenis aktivitas pengendalian yang tepat
- iii. Merancang aktivitas pengendalian di berbagai tingkatan
- iv. Pemisahan tugas

b. Pengendalian atas Teknologi Informasi, penggunaan teknologi juga berpengaruh besar terhadap keandalan pencatatan serta keamanan data yang dimiliki organisasi. Indikator dilihat pada:

- i. Perancangan sistem informasi
- ii. Perancangan jenis aktivitas pengendalian yang sesuai
- iii. Perancangan infrastruktur teknologi informasi
- iv. Perancangan manajemen keamanan
- v. Perancangan akuisisi, pengembangan, dan pemeliharaan teknologi informasi

c. Penerapan Aktivitas Pengendalian, indikator dilihat pada:

- i. Dokumentasi pertanggungjawaban melalui kebijakan
- ii. Tinjauan berkala aktivitas pengendalian

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

a. Informasi yang Berkualitas, indikator dilihat pada:

- i. Identifikasi kebutuhan informasi
- ii. Data relevan dari sumber terpercaya
- iii. Data diolah menjadi informasi berkualitas

b. Komunikasi Internal, indikator dilihat pada:

- i. Komunikasi di seluruh entitas
- ii. Metode komunikasi yang tepat

c. Komunikasi Eksternal, indikator dilihat pada:

- i. Komunikasi dengan pihak eksternal
- ii. Metode komunikasi yang tepat

5. Pemantauan (*Monitoring Activities*)

- a. Evaluasi Berkelanjutan, indikator dilihat pada:
 - i. Penetapan *baseline*
 - ii. Pemantauan sistem pengendalian internal
 - iii. Evaluasi hasil
- b. Pelaporan Kekurangan (*Deficiencies*), indikator dilihat pada:
 - i. Pelaporan masalah
 - ii. Evaluasi masalahTindakan korektif

