

## Pengembangan model pengendalian internal berbasis *framework* COSO dalam konteks pesantren

Ujang Azwar<sup>a\*</sup>, Adam Zakaria<sup>a</sup>, Ayatulloh Michael Musyaffi<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia (uazwar59@gmail.com)

\*Penulis Korespondensi

DOI: <https://doi.org/10.24123/jati.v18i2.7691>

### Vol. 18 No. 2

pp 186-207

Surabaya, Sept 2025

p-ISSN 1412-5994

e-ISSN 2614-8749

Received:

July 3, 2025

Revised:

September 17, 2025

Accepted:

September 17, 2025

Published:

September 30, 2025

### Keywords:

COSO Framework; Risk Mitigation; Internal Control; Islamic Boarding School

### Abstrak

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pengendalian internal dan kelemahan-kelemahan yang terjadi di pesantren, sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi perbaikan prioritas untuk memitigasi risiko yang terjadi. Selain itu, peneliti mengembangkan pengendalian internal dari COSO agar dapat diaplikasikan dan dipahami oleh *stakeholder* pesantren secara mudah, relevan, dan berdaya guna.

**Metode** – Penelitian terapan dipilih dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengembangkan model pengendalian internal khas pesantren. Pengembangannya menggunakan model 4D yang memuat *define, design, develop, dan disseminate*. Data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sementara itu, peneliti menggunakan matriks risiko dan teknik triangulasi untuk mengolah data yang dihasilkan.

**Temuan** – Penelitian ini menghasilkan dua luaran; pertama, berbentuk pedoman evaluasi SACICK (*self-assessment checklist of internal control kits*), bermanfaat untuk menilai kondisi sistem pengendalian internal dan memitigasi risiko yang terjadi; dan kedua, rekomendasi perbaikan dalam bentuk laporan hasil analisis risiko yang berguna sebagai *database* untuk memitigasi risiko yang terjadi di tahun berikutnya.

**Implikasi** – Implikasi penelitian bagi pesantren diantaranya adalah pesantren perlu mempertahankan, memperbaiki, melengkapi, dan memperjelas kategori sesuai kerangka kerja pengendalian internal.

**Kebaharuan** – Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya pada segi pengembangan model pengendalian internal yang dapat digunakan untuk menilai kondisi pengendalian internal dan memitigasi risiko.

### Abstract

**Purpose** – This study aims to analyze the internal control conditions and weaknesses that occur in Islamic boarding schools, so that researchers can provide priority recommendations for improvement to mitigate the risks that occur. In addition, researchers developed internal controls from COSO so that they can be applied and understood by Islamic boarding school stakeholders in an easy, relevant, and effective manner.

**Methods** – Project-based research was chosen in this study because it aimed to develop a model of internal control specific to Islamic boarding schools. The development used the 4D model, which consists of *define, design, develop, and disseminate*. Data were collected using observation, interviews, and documentation techniques. Meanwhile, the

### How to Cite:

Azwar, U., Zakaria, A. , & Musyaffi, A.M. (2025). Pengembangan model pengendalian internal berbasis framework COSO dalam konteks pesantren. *Akuntansi dan Teknologi Informasi*, 18(2), pp 186-207. <https://doi.org/10.24123/jati.v18i2.7691>

Copyright © 2025 by Authors. Published by School of Accounting, Faculty of Business and Economics, University of Surabaya. This is an open access article under the CC BY SA license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

researchers used a risk matrix and triangulation techniques to process the data produced.

**Findings** – This study produced two outputs: first, a SACICK (self-assessment checklist of internal control kits) evaluation guideline, which is useful for assessing the condition of internal control systems and mitigating risks; and second, recommendations for improvement in the form of a risk analysis report, which is useful as a database for mitigating risks in the following year.

**Implications** – The implications of this research for Islamic boarding schools include the need to maintain, improve, supplement, and clarify categories in accordance with the internal control framework.

**Originality** – This study differs from previous studies in terms of developing an internal control model that can be used to assess internal control conditions and mitigate risks.

## PENDAHULUAN

Pengendalian internal adalah proses yang dilakukan oleh manajemen suatu organisasi untuk memitigasi kemungkinan risiko yang terjadi (Gadelha, et al. 2023). Pengendalian internal merupakan suatu proses integral dan dinamis yang dirancang untuk memberikan keyakinan dalam pencapaian tujuan organisasi dan mitigasi risiko. Keberadaannya memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, sebab pengendalian internal yang efektif dapat membuat keuntungan kompetisi, dikarenakan entitas terkait dapat memitigasi risiko yang mungkin terjadi (Moeller, 2014). Selain itu, penerapannya dapat membantu dalam mengendalikan risiko, membantu dalam pengambilan keputusan, mengkoordinasikan kegiatan organisasi (Hanefah, et al. 2020), menjadi panduan dalam menjalankan kegiatan operasional (Widiharsanti, et al. 2023), meningkatkan kinerja keuangan (Sofyani, et al. 2023), mengurangi kecenderungan kecurangan (Nurhasanah, 2016), mengamankan profitabilitas, melindungi aset perusahaan, mencegah terjadinya *fraud* (Sutikno, 2024), dan memastikan efektivitas dan efisiensi organisasi (Dangi, et al. 2020). Bahkan merujuk pada pendapat Mujib et al. (2021), pengendalian internal menjadi ujung tombak dalam melindungi aset organisasi.

Sistem pengendalian internal digunakan untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko agar setiap potensi risiko dapat dihindari, diminimalisir, disebarkan, diterima, diturunkan atau bahkan dicegah secara total. Dengan kata lain, penerapan pengendalian internal merupakan dasar atau pondasi organisasi yang penerapannya perlu diprioritaskan, karena pengendalian ini berkaitan langsung dengan kondisi internal organisasi terutama dalam memitigasi risiko.

Penerapan pengendalian internal memiliki fungsi penting berupa pengawasan dan pemantauan sumber daya sehingga entitas dapat dievaluasi dan diarahkan agar dapat menghindari kerusakan, pengekanan dan meminimalisir risiko (Gadelha et al., 2023). Penerapan pengendalian internal bertujuan untuk meningkatkan kualitas praktik tata kelola yang baik, terutama dalam pengelolaan keuangan dan praktik akuntabilitas (Sofyani et al., 2023). Selain itu, sistem pengendalian internal dapat memberikan jaminan beralasan dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi operasi; keandalan pelaporan keuangan; dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Sutikno, 2024). Dengan kata lain, efektivitas pengendalian internal merupakan jantung dari semua kegiatan organisasi. Jika gagal, maka dapat mempengaruhi dan merusak organisasi tersebut (Anh, & Tuan, 2020).

Diantara sistem pengendalian internal yang umum digunakan adalah *framework* COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). *Framework* COSO merupakan kerangka kerja sistem pengendalian internal yang dibuat oleh *The Treadway Commission* yang terdiri dari lima organisasi profesi Amerika, yaitu AICPA (*The American Institute of Certified Public Accountants*), IIA (*The Institute of Internal Auditors*), FEI (*The Financial Executives International*), IMA (*The Institute of Management Accountants*), dan AAA (*The American Accounting Association*) (Moeller, 2014). *Framework* COSO memiliki 5 (lima) komponen dan 17 (tujuh belas) prinsip yang komprehensif dalam menilai sistem pengendalian internal. Komponen-komponen tersebut adalah lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan (COSO, 2013). Menurut Anh & Tuan (2020), kelima komponen COSO tersebut dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal yang berperan dalam keamanan lembaga.

Komponen COSO tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko pada sistem pengendalian internal suatu entitas, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba. Namun, berdasarkan pendapat Caldwell (2019), entitas nirlaba adalah entitas yang paling membutuhkan

terhadap penerapan sistem pengendalian internal. Hal tersebut terjadi karena terdapat banyak keluhan yang tidak direspon dan diselesaikan segera sehingga menodai reputasi entitas, seperti inefisiensi, ketidakpedulian, kurangnya akuntabilitas dan kompetensi (Dangi et al., 2020). Selain itu, penerapan sistem pengendalian internal pada entitas nirlaba bertujuan agar entitas tersebut lebih sadar dan paham dalam memitigasi risiko yang terjadi. Salah satu entitas nirlaba adalah lembaga pendidikan. Menurut Borbe (2024), pengendalian internal dalam organisasi pendidikan dapat membantu menilai potensi pengembangan, mendeteksi ancaman dan risiko. Sedangkan Otoo et al. (2023) berpendapat bahwa sistem pengendalian internal yang efisien dapat membantu organisasi dalam mewujudkan tujuan, melindungi aset dan melindungi sumber daya penting lainnya. Adapun lembaga pendidikan yang dimaksud dalam konteks penelitian ini adalah yang berbentuk pesantren.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam asli Indonesia yang menjadi subkultur masyarakat Indonesia, karena keberadaannya tidak bisa lepas dari adat, budaya, dan kultur Indonesia (Usman, 2013). Dalam catatan sejarah, pesantren telah ada di bumi Nusantara bahkan sebelum nama Indonesia sendiri terbentuk. Sebagai lembaga pendidikan berbasis agama yang notabene sangat penting dalam perkembangan masyarakat (Borbe, 2024), pesantren memiliki peran yang sangat vital dalam pembentukan karakter dan kualitas keilmuan santri (Kadir, 2024). Pesantren menjadi salah satu institusi pendidikan yang unik dengan ciri-ciri khas yang sangat kuat dan lekat. Pesantren memiliki peran dalam upaya pencerdasan bangsa sehingga menjadi pusat studi yang tetap *survive* sampai saat ini (Zuhriy, 2011). Bahkan, setelah disahkannya UU No. 18 tahun 2019 tentang Pesantren (Nasrul, 2024), kuantitas pesantren bertambah secara signifikan sebesar 11.000 pesantren, sehingga jumlah total pesantren yang terdata pada tahun 2024 ada sebanyak 41.220 pesantren.

Berdasarkan hal tersebut, peningkatan secara kuantitas ini perlu juga diikuti dengan peningkatan dari segi kualitas berupa tata kelola pesantren. Sebab, sebagai organisasi keagamaan yang mengandalkan dana masyarakat, pesantren harus menjaga reputasi dalam menjalankan organisasinya, sehingga perlu manajemen yang baik dan dibangun melalui penerapan sistem pengendalian internal (Hamidah & Heriyanto, 2023).

Penerapan pengendalian internal tersebut bertujuan agar pesantren mampu mengelola setiap risiko yang terjadi, baik yang berkaitan langsung dengan keuangan pesantren maupun yang tidak berkaitan langsung. Risiko tersebut seperti terjadi pada sektor keuangan, sumber daya manusia, reputasi lembaga, pengembangan sarana prasarana, integrasi keilmuan (Kadir, 2024), konservasi lingkungan, administrasi pesantren, dan efektivitas operasional pesantren. Oleh sebab itu, maka pesantren perlu kiranya meningkatkan kompetensi organisasinya, salah satunya dengan menerapkan sistem pengendalian internal, sehingga diharapkan pesantren dapat memaksimalkan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuannya secara berkualitas.

Bahkan menurut Hamidah & Heriyanto (2023), pengendalian internal pada organisasi keagamaan khususnya pesantren, mutlak diperlukan agar dana yang terkumpul dapat tersalurkan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga kepercayaan masyarakat dapat meningkat. Selain itu, tidak menutup kemungkinan dalam organisasi keagamaan juga terdapat penyelewengan, sehingga diperlukan pengendalian internal agar tetap berada dalam pengawasan ketika mengelola dan melaporkan keuangannya. Sebab, organisasi keagamaan sering kali belum mengelola akuntabilitas keuangannya meskipun organisasi tersebut tidak bertujuan untuk memperoleh laba (Senga & Kristianti, 2019). Dengan kata lain, penerapan sistem pengendalian internal digunakan untuk mengevaluasi kondisi pengendalian internal agar dapat menjadi dasar dalam memitigasi setiap risiko yang terjadi, khususnya yang berkaitan langsung dan atau tidak langsung dengan sumber daya pesantren.

Singkat kata, evaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren yang didesain adalah untuk mencegah risiko yang dapat merusak ekonomi dan reputasi pesantren pada sektor pendidikan. Adapun wujud dari evaluasi pengendalian internalnya berupa pengendalian keuangan dan non-keuangan (Thin et al., 2020). Pengendalian keuangan ini dapat berupa pengendalian pendapatan, pemanfaatan, laporan transaksi, pengadaan, usaha kemandirian, fundraising dan sebagainya. Sementara itu, pengendalian non-keuangan dapat berupa pengendalian sumber daya manusia, sarana prasarana, dan reputasi lembaga. Jika ditelaah lebih dalam, maka pengendalian non-keuangan ini berkaitan pula dengan pengendalian keuangan. Sebab pengendalian non-keuangan secara tersirat masih berkaitan dengan keuangan, seperti membutuhkan pengorbanan aset yang tampak pada jumlah biaya yang harus disediakan dan beban yang harus dikeluarkan untuk menjamin sumber daya manusia,

infrastruktur, dan reputasi yang berkualitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun istilahnya non-keuangan, akan tetapi substansinya masih berkaitan dengan keuangan.

Menurut Mujib et al. (2021), terdapat komponen tambahan dari kerangka kerja COSO yang berkaitan dengan sistem pengendalian internal pesantren, yaitu komponen spiritual. Komponen spiritual adalah komponen yang mengikutsertakan kesadaran batin berupa hati atau roh dalam bekerja. Karena dalam Islam kegiatan ekonomi tidak hanya berorientasi pada keuntungan dunia, akan tetapi berorientasi juga pada keuntungan akhirat. Dengan mempraktikkan nilai spiritual, maka seseorang dapat menahan dirinya dari melakukan hal-hal yang dilarang agama, seperti *fraud*, korupsi, pemborosan, dan perilaku menyimpang. Hal ini diperkuat pula dengan temuan Purnamasari & Amaliah (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif-signifikan antara nilai spiritual terhadap pencegahan *fraud*. Selain itu, temuan Taufik (2016) menyatakan bahwa rasionalitas spiritual dipercaya dapat menyukseskan kehidupan dunia dan akhirat. Adapun komponen nilai spiritual terdiri atas empat prinsip utama, yaitu: pertama, keyakinan dan sikap (terdiri atas iman, akhlak, amanah, ruhani, dan (barokah). Kedua, praktik yang terdiri atas niat, khidmah atau pengabdian, musyawarah, dan istikharah dalam pengambilan keputusan. Ketiga, manajemen yang terdiri atas pengasuh pesantren, sentralisasi, dan salaf-khalaf (tradisional-modern). Keempat, pusaka yang terdiri atas ibadah, wirid, hizb, dan istiqamah (Mujib et al., 2021).

Memang sistem pengendalian internal itu merupakan suatu proses dan bukan suatu tujuan (Sutikno, 2024), namun penerapannya itu menjadi kebutuhan tersendiri dalam memastikan pengembangan, keberlanjutan, dan penjaminan pada pencapaian tujuan pesantren. Hal tersebut bahkan menjadi begitu penting, karena tanpa prosedur standar pengendalian internal yang baik, maka operasional pesantren rentan terhadap potensi pembiayaan yang lebih tinggi, baik secara finansial maupun kerusakan reputasi (Dangi et al., 2020).

Terdapat kaidah *ushul fiqh* yang masyhur di pesantren, yaitu, *almuhaafadzotu 'alal qodiimish shooleh wal akhdu bil jadiidil ashlah* (menjaga tradisi terdahulu yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik) (Luth, 2014). Kaidah ini menjadi pegangan utama dalam landasan berpikir pesantren ketika hendak mengadopsi sesuatu yang baru (Mujib et al., 2021). Tidak cukup sampai disitu, kaidah ini perlu dilanjutkan dengan *al-ishlah ila ma ghairil ishlah tsummal ashlah fal ashlah* (memperbaiki yang belum baik yang diikuti dengan perbaikan terus menerus) (Hamzah, 2017). Sehingga perbaikannya akan terus berkelanjutan dan tidak jalan di tempat. Berdasarkan kaidah tersebut, maka pesantren sebaiknya harus terus berbenah dan memperbaiki diri secara berkelanjutan serta mengadopsi setiap hal baru selama hal itu membawa pada kebaikan. Salah satu hal baru bagi pesantren adalah penerapan sistem pengendalian internal.

Namun demikian, penerapan sistem pengendalian internal di pesantren memiliki suatu tantangan tersendiri. Hal tersebut terjadi karena sumber daya yang ada di pesantren tidaklah besar. Tantangan tersebut senada dengan pendapat Cothran (2022) yang menyatakan bahwa organisasi kecil dengan kurang dari seratus karyawan, sukar memiliki pengendalian internal yang kuat, apalagi untuk pemisahan tugas. Meskipun dengan realitas seperti itu, sebagai langkah awal dalam proses perbaikan, maka tidak salah jika mencoba untuk mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren walaupun pengevaluasiannya belum komprehensif. Hal ini berdasarkan kaidah *ushul fiqh* bahwa "*ma la yudraku kulluhu la yutraku kulluhu*" (sesuatu yang tidak bisa didapat semuanya, maka tidak ditinggalkan semuanya) (Al-Ghazali, n.d.).

Adapun prosedur yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan melakukan identifikasi pada sistem pengendalian internal, dan dilanjutkan dengan menganalisis risiko-risiko yang telah, sedang, dan mungkin terjadi agar dapat dianalisis sedemikian rupa sehingga menghasilkan pedoman untuk memitigasi risiko dan membuat langkah preventifnya. Dengan kata lain, menganalisis kondisi sistem pengendalian internal dan potensi risiko agar dapat menghasilkan rekomendasi perbaikan yang bermanfaat bagi pesantren dalam memitigasi setiap risiko yang terjadi.

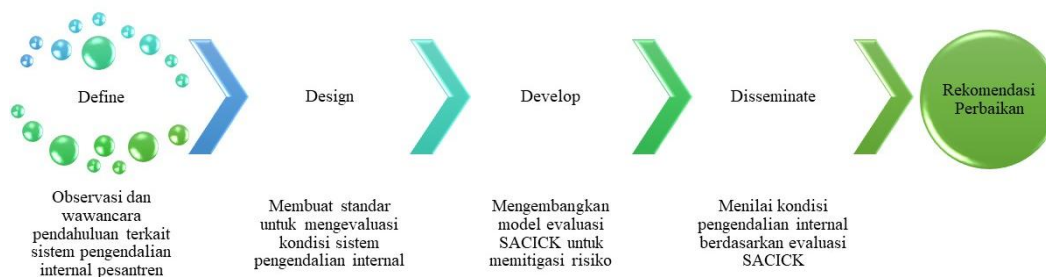
Untuk mengisi gap tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada identifikasi dan evaluasi kondisi penerapan sistem pengendalian internal dan memberikan rekomendasi perbaikan pada sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO yang ditambah satu komponen khas pesantren (komponen spiritual) dengan objek penelitiannya adalah Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah, Sukabumi, Jawa Barat. Pesantren ini dipilih didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, belum adanya perencanaan keuangan atau anggaran yang matang sehingga menyebabkan aliran kas tidak stabil dan tidak dapat diketahui nilainya (positif atau negatif); kedua, beban keuangan lebih besar daripada pendapatan; ketiga, berada di kampung yang belum menerapkan

sistem pengendalian internal; dan keempat, termasuk pesantren yang menerima hal baru dalam setiap pelaksanaan organisasinya. Berdasarkan hal tersebut, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimana kondisi sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO di Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah? Dengan demikian, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis kondisi sistem pengendalian internal di Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah pada saat penelitian, sehingga peneliti dapat memberikan rekomendasi perbaikan untuk organisasi tersebut.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pedoman dan laporan berupa rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas entitas dari segi pengendalian internal dan manajemen risiko. Dengan begitu, tipe penelitiannya termasuk ke dalam penelitian terapan, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengatasi masalah riil yang dihadapi entitas (Purwohedi, 2022). Peneliti menggunakan tipe ini karena memungkinkan bagi peneliti untuk meninjau secara langsung kendala yang dihadapi entitas, sehingga peneliti dapat memberikan solusi aplikatif yang lebih akurat, dapat diandalkan dan sesuai dengan kendala yang dihadapi oleh entitas tersebut.

Adapun model pengembangan yang dirancang untuk menghasilkan luaran penelitian berupa model evaluasi sistem pengendalian internal adalah menggunakan model 4D yang terdiri dari *Define* (tahap analisis kebutuhan), *Design* (tahap menyiapkan pedoman evaluasi), *Develop* (tahap pengembangan pedoman evaluasi), dan *Disseminate* (implementasi pada objek penelitian) (Maydiantoro, 2021). Tahapan-tahapan tersebut dilaksanakan selama delapan bulan, dari bulan Oktober 2024 sampai bulan Mei 2025. Untuk prosesnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Tahapan Penelitian**

Tahapan *define* dilakukan untuk menganalisis kebutuhan subjek penelitian, dalam hal ini berupa penilaian kondisi sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko. Hal tersebut berdasarkan pada kesimpulan dari hasil observasi dan wawancara pendahuluan kepada pimpinan pesantren terkait kondisi pengendalian internal dan kelemahan-kelemahan yang terjadi di pesantren. Hasil pada tahap ini menemukan bahwa pesantren belum melakukan evaluasi kondisi pengendalian internal untuk memitigasi risiko yang terjadi. Dengan demikian, peneliti bermaksud untuk membuat pedoman evaluasi yang berguna dalam menilai kondisi sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko.

Tahapan *design* dilakukan dengan menyiapkan bahan dan materi yang dapat menunjang ketika membuat draf awal pedoman evaluasi kondisi sistem pengendalian internal. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan berbagai literatur mulai dari buku, modul, artikel jurnal, webinar, dan pelatihan yang berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko. Hal ini bertujuan agar pedoman yang didesain oleh peneliti itu relevan, akurat, mudah dipahami, dan mudah digunakan dalam mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal. Pada tahap ini, peneliti menghasilkan draf awal pedoman evaluasi sistem pengendalian internal.

Tahapan *develop* dilakukan untuk mengembangkan draf awal dari pedoman evaluasi sistem pengendalian internal yang telah disusun. Draft tersebut dikembangkan agar menghasilkan produk yang lebih efektif, komprehensif, tepat dan layak digunakan untuk mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal. Pengembangan draf awal tersebut menghasilkan draf final berupa pedoman evaluasi SACICK. Pedoman evaluasi SACICK digunakan untuk mengetahui kondisi sistem pengendalian internal pesantren.

Tahapan *disseminate* dilakukan sebagai bentuk implementasi dari draf final pedoman yang telah dikembangkan. Pada tahap ini, draf final tersebut digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal beserta analisis terhadap potensi risiko yang terjadi. Dengan kata

lain, pada tahapan ini peneliti membantu pesantren dalam proses penggunaan pedoman evaluasi SACICK yang telah dikembangkan untuk mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren dan menganalisis kelemahan-kelemahan yang terjadi di pesantren.

Adapun teknik pengambilan datanya menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi (Purwohedhi, 2022). Kombinasi dari berbagai teknik pengambilan data ini memiliki peluang yang lebih besar dalam verifikasi dan penemuan karena berasal dari sumber informasi yang berbeda, sehingga keandalan dan validitas penelitian dapat meningkat sementara bias dan kesalahan dari salah satu sumber yang tidak akurat dapat dikurangi (Dangi et al., 2020).

Observasi dilakukan dengan cara peneliti terjun langsung ke pesantren sehingga mendapatkan data yang lebih komprehensif dengan cara mengamati, mengidentifikasi, merenungi, dan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi di pesantren. Teknik ini dipilih sesuai saran dari Borbe (2024). Dalam penelitiannya, Borbe menyarankan untuk penelitian lanjutan tentang pengendalian internal di lembaga pendidikan agar menggunakan teknik observasi dalam pengumpulan datanya supaya data yang didapatkan lebih komprehensif.

Selanjutnya, teknik wawancara dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam terkait kondisi sistem pengendalian internal pesantren pada saat ini dan juga untuk menindaklanjuti kelemahan yang ada di pesantren agar kelemahan tersebut dapat dimitigasi. Narasumbernya berjumlah enam orang yang terdiri dari dua pimpinan, satu bendahara dan tiga *asatidz* (dewan guru) yang tentu memegang amanah pada bagian yang menjadi objek penelitian. Adapun instrumen wawancara untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal pesantren menggunakan model evaluasi SACICK yang telah dikembangkan. Untuk mengetahui level risiko yang terjadi di pesantren, peneliti menggunakan instrumen wawancara dalam bentuk pertanyaan terkait frekuensi dan dampak dari kelemahan-kelemahan yang terjadi di pesantren. Kelemahan-kelemahan tersebut berdasarkan pada hasil temuan observasi peneliti. Dalam proses wawancara tersebut, peneliti sekaligus meminta konfirmasi dan validasi terkait keberadaan kelemahan tersebut. Narasumber penelitiannya terdiri dari pimpinan, bendahara, dan *asatidz* pesantren yang menduduki puncak organisasi.

Sementara itu, teknik dokumentasi bertujuan untuk merekam setiap kegiatan dan berkas yang mendukung penelitian yang terdapat pada objek penelitian. Teknik dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data yang berupa catatan, transkrip, notulen, agenda, foto, dan sebagainya (Arikunto, 2006). Peneliti menggunakan teknik ini untuk memperoleh data seperti struktur organisasi, notulensi rapat, catatan keuangan, kuitansi, dan segala sesuatu yang mendukung penelitian. Kemudian untuk menghasilkan data penelitian yang valid dan kredibel, maka hasil observasi perlu divalidasi dan dikonfirmasi oleh hasil wawancara dan dokumentasi. Begitu pula dengan hasil wawancara dan dokumentasi perlu divalidasi dan dikonfirmasi oleh hasil observasi. Kemudian hasil dari observasi, wawancara dan dokumentasi akan dianalisis menggunakan matriks risiko. Dengan kata lain, hasil dari analisis matriks risiko merupakan tindak lanjut dan kombinasi data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Dengan demikian, data yang terkumpul dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan analisis matriks risiko digabungkan dengan teknik triangulasi agar mendapatkan data akhir yang komprehensif dan saling menguatkan satu sama lain (Purwohedhi, 2022).

Setelah mengetahui kondisi sistem pengendalian internal yang ada di pesantren, langkah selanjutnya adalah menilai kelemahan pesantren yang didasarkan pada hasil wawancara pendahuluan dan observasi lapangan dengan menggunakan instrumen wawancara yang berkaitan dengan frekuensi kejadian dan dampak risiko yang dirasakan oleh pesantren. Peneliti menggunakan matriks risiko untuk mengukur kelemahan tersebut, sehingga menghasilkan level risiko dari yang perlu diprioritaskan (*extreme*) sampai pada level risiko yang tidak perlu diprioritaskan (*low*) dalam perbaikannya. Penetapan kriteria penilaian risiko terdiri atas penentuan skala frekuensi kejadian risiko, skala dampak terjadinya risiko, level risiko dan tindakan yang diperlukan. Skala-skala yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Suyitno, (2022) sebagai berikut.

**Tabel 1. Skala Frekuensi Kejadian Risiko**

Skala	Frekuensi Kejadian	Kategori
5	Dapat terjadi setiap saat (>12 kali dalam setahun)	Selalu
4	Sering terjadi (9-12 kali dalam setahun)	Sering
3	Pernah terjadi (6-8 kali dalam setahun)	Kadang-kadang
2	Jarang (3-5 kali dalam setahun)	Pernah
1	Sangat jarang terjadi (0-2 kali dalam setahun)	Jarang sekali

Sumber : Suyitno (2022)

**Tabel 2. Skala Dampak Kejadian Risiko (General)**

Skala	Tingkat Dampak Risiko	Kategori
5	Dampak risiko terasa sangat signifikan	<i>Catastropic</i>
4	Dampak risiko terasa signifikan	<i>Major</i>
3	Dampak risiko terasa biasa	<i>Moderate</i>
2	Dampak risiko sedikit terasa	<i>Minor</i>
1	Dampak risiko tidak terasa sama sekali	<i>Insignificant</i>

Sumber : Suyitno (2022)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa kendala yang dihadapi pesantren begitu variatif, diantaranya seperti pada sektor keuangan (aliran kas), sumber daya manusia, sarana prasarana, reputasi, konservasi lingkungan, administrasi pesantren, dan efektivitas operasional pesantren. Namun, peneliti memprioritaskan untuk menganalisis kelemahan yang terjadi pada sektor keuangan (terutama aliran kas), sumber daya manusia, dan sarana prasarana terlebih dahulu. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa pada sektor-sektor tersebut terdapat risiko krusial yang perlu segera dimitigasi. Keadaan ini diperkuat dengan terjadinya peristiwa-peristiwa faktual dan aktual yang berdampak langsung pada kemampuan pesantren untuk tetap *survive* di tengah realitas tersebut. Misalnya, kondisi keuangan yang tidak stabil (aliran kas) sehingga tidak diketahui nilainya (positif atau negatif), rapuhnya fasilitas pesantren (sarana prasarana), dan kinerja stakeholder pesantren (SDM). Oleh karena itu, peneliti memprioritaskan tiga sektor ini untuk dianalisis terlebih dahulu agar dapat segera diketahui kondisi pengendalian internalnya dan dapat segera dibuatkan langkah preventifnya. Dengan demikian, berkaitan skala dampak kejadian risikonya tentu berbeda satu sama lain. Untuk mempermudah pemahaman, peneliti sajikan detailnya pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Kategori Skala Dampak Risiko**

Skor	Kategori	Keuangan (Aliran Kas)	SDM	Sarana Prasarana
1	<i>Insignificant</i>	< 3% dari kas	Melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi dan wewenangnya	Bertahan dan layak pakai lebih dari satu tahun
2	<i>Minor</i>	3% – 5% dari kas	Melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi tetapi bukan wewenangnya	Bertahan dan layak pakai dalam waktu satu tahun
3	<i>Moderate</i>	5% – 8% dari kas	Melaksanakan tugas sesuai dengan wewenangnya tetapi ada yang tidak relevan dengan capaian tujuan pesantren	Bertahan tetapi tidak layak pakai dalam satu tahun
4	<i>Major</i>	8% – 12% dari kas	Melaksanakan tugas sekehendaknya tetapi ada sebagian yang relevan dengan capaian tujuan pesantren	Bertahan dan layak pakai tetapi kurang dari enam bulan
5	<i>Catastrophic</i>	> 12% dari kas	Melaksanakan tugas sekehendaknya dan tidak ada yang relevan dengan capaian tujuan pesantren	Tidak bertahan dan tidak layak pakai dalam waktu kurang dari enam bulan

Setelah diketahui skala frekuensi dan skala dampaknya, maka langkah berikutnya adalah menganalisisnya dengan menggunakan matriks risiko dan dilanjutkan dengan membuat interpretasi terkait tingkat risiko dari kelemahan-kelemahan tersebut yang dididasarkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Tingkat Risiko dan Aksi yang Diperlukan**

Tingkat Risiko	Aksi yang Diperlukan
<i>Extreme risk</i>	Perlu dilakukan aksi yang secepat mungkin oleh pimpinan
<i>High risk</i>	Perlu ditangani oleh tim pengasuhan
<i>Moderate risk</i>	Perlu ditangani oleh <i>asatidz</i>
<i>Low risk</i>	Cukup ditangani oleh <i>mudabir</i> (pengurus) sesuai prosedur

Sumber : Suyitno (2022)

**Tabel 5. Matriks Risiko**

		<i>Consequences</i>					
		1	2	3	4	5	
		<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Catastrophic</i>	
Frekuensi	1	Jarang sekali terjadi	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>
	2	Pernah terjadi	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>
	3	Mungkin terjadi	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>
	4	Sering terjadi	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>
	5	Selalu terjadi	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>

Hasil dari matriks risiko tersebut dimasukkan ke dalam tabel matriks tingkatan risiko (*risk grading matriks*) yang diadopsi dari Channel (2020) sebagai berikut: Setelah diketahui interpretasi tingkat risiko dari kelemahan-kelemahan tersebut, maka langkah berikutnya adalah membuat laporan dari hasil *grading* matriks tersebut berupa rekomendasi perbaikan sesuai dengan level risiko dari yang perlu diprioritaskan (*extreme*) sampai pada level risiko yang tidak perlu diprioritaskan (*low*) dalam perbaikannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi tahapan penelitian tentang evaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren mengikuti alur model 4D, yang memuat *Define* (tahap analisis kebutuhan), *Design* (tahap menyiapkan pedoman evaluasi), *Develop* (tahap pengembangan pedoman evaluasi), dan *Disseminate* (tahap implementasi pada subjek penelitian). Tahapan yang akan diperjelas pada bagian Hasil dan Pembahasan adalah tahapan *disseminate*, sebagai berikut.

### *Sistem Pengendalian Internal Pada Aliran Kas*

Berdasarkan hasil wawancara menggunakan model evaluasi SACICK untuk menilai sistem pengendalian internal pada bagian aliran kas, maka dapat diketahui kondisi sistem pengendalian internal pesantren seperti yang tersaji dalam tabel berikut (jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 49 butir).

**Tabel 6. Kondisi Sistem Pengendalian Internal (Aliran Kas)**

Pengendalian Internal	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Aliran Kas	Y	27	55,1%
	T	11	22,45%
	TR	0	0%
	TY	11	22,45%
<b>Total</b>		49	100%

Dari Tabel 6 tersebut, dapat diketahui bahwa jawaban "Y" (Ya), bermakna pengendalian internal yang baik telah diterapkan memiliki persentase jawaban sebanyak 55,1%. Persentase ini menunjukkan bahwa kondisi pengendalian internal aliran kas pada kategori-kategori tersebut memiliki pengendalian internal yang sudah baik, sehingga pesantren perlu mempertahankannya agar tidak terjadi penurunan kualitas. Hal ini seperti tampak pada penerapan integritas, perencanaan anggaran, menerima saran perbaikan, kerahasiaan informasi, evaluasi kekurangan dan mendasari setiap aktivitas dengan keimanan dan niat ibadah kepada Allah SWT. Dengan kata lain, kategori-kategori tersebut sudah ada dan sudah biasa dipraktikkan oleh *stakeholder* pesantren, terutama bagian bendahara, dalam pengendalian aliran kas yang dia kelola.

Jawaban "T" (Tidak), bermakna bahwa area tersebut harus diperbaiki untuk meningkatkan pengendalian internal memiliki persentase sebesar 22,45%. Persentase ini mengindikasikan bahwa kategori-kategori tersebut sudah ada dan diterapkan oleh bendahara pesantren pada prosedur pengendalian aliran kas, namun masih perlu perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut seperti yang terdapat pada kategori laporan pertanggungjawaban, sinkronisasi aliran kas dengan visi misi pesantren, informasi yang relevan dan berkualitas, pengawasan anggaran, dan *istiqamah* (konsisten).



Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa bendahara pesantren telah membuat dan atau menerima laporan pertanggungjawaban atas aliran kas yang terjadi dari berbagai kegiatan, namun pelaporannya belum mencakup semua peristiwa yang telah terjadi, karena terkadang masih ada kegiatan yang tidak melaporkan hasil kegiatan dan realisasi anggarannya. Padahal, hal tersebut perlu dilakukan karena bertindak sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam menggunakan kas pesantren. Kemudian, bendahara pesantren telah berusaha untuk menyinkronkan antara setiap aliran kas yang terjadi agar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pesantren. Namun dalam realitanya, ternyata masih terjadi ketidaksesuaian antara penggunaan kas dengan target pencapaian tujuan pesantren. Selanjutnya, bendahara pesantren sering mendapat informasi yang relevan dan berkualitas terkait penggunaan, penilaian, dan pengelolaan aliran kas pesantren, akan tetapi tidak jarang juga informasi yang di dapat tersebut hanya angin berlalu yang tidak direalisasikan. Selain itu, bendahara pesantren telah melakukan pengawasan anggaran, namun masih terdapat kekurangan dalam pengawasan anggaran tersebut, seperti pada pemeriksaan setiap bukti transaksi dan kuitansi yang terjadi. Kemudian, bendahara pesantren sudah berkomitmen dan berusaha untuk tetap *istiqamah* (konsisten) dalam mengelola aliran kas agar sesuai dengan perencanaan anggaran tahunan, namun terkadang terjadi hal-hal yang tidak terduga sehingga membuat aliran kas perlu penyeimbangan ulang. Dengan demikian, pada kategori-kategori tersebut perlu perbaikan secara simultan agar kondisi pengendalian internalnya menjadi lebih baik.

Jawaban “TR” (Tidak Relevan), bermakna pengendalian internal belum diterapkan di pesantren) memiliki persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kategori dari komponen pengendalian internal yang ada sudah relevan dan diterapkan di pesantren. Sementara itu, pada kategori “TY” (Tidak Yakin), bermakna bahwa narasumber tidak yakin tentang status kondisi pengendalian internal yang dimaksud) memiliki persentasi sebesar 22,45%. Hal ini menunjukkan bahwa bendahara pesantren masih ragu-ragu terkait keberadaan kategori-kategori tersebut di pesantren (antara sudah ada atau belum ada). Hal tersebut seperti yang terdapat pada kategori berikut ini, antara lain respon pada konflik kepentingan, identifikasi risiko, standar prosedur, evaluasi akuntansi, *istikharah*, dan *hizb* (wirid khusus).

Kondisi seperti ini dapat dimungkinkan terjadi, karena bendahara pesantren tidak pernah melakukan kategori tersebut atau bisa jadi karena memang bendahara pesantren belum mengetahui keberadaan kategori tersebut, namun tidak menutup kemungkinan bahwa orang lain sudah mengetahui dan sudah melakukan kategori tersebut, misalkan dalam kategori *hizb*. *Hizb* dalam tradisi pesantren itu berisi doa-doa pilihan yang hanya diberikan kepada santri-santri terpilih yang dianggap layak oleh kyai untuk mengamalkan doa-doa tersebut. Dengan kata lain, tidak setiap santri layak untuk mengamalkan doa dari *hizb* ini karena memang doa ini bersifat eksklusif. Singkatnya, hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kategori tersebut sebenarnya sudah ada, akan tetapi tidak semua santri mengetahui dan mengamalkannya, karena sifatnya yang eksklusif itu. Dengan demikian, pada kategori tersebut bendahara pesantren wajar jika menjawab tidak yakin, karena dia belum mengetahui dengan pasti keberadaannya (kemungkinan bendahara pesantren belum mendapat izin dari kyai untuk mengamalkan doa *hizb* yang ada).

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, kerahasiaan informasi, perencanaan anggaran, evaluasi organisasi, dan keimanan; memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori format laporan pertanggungjawaban, sinkronisasi dengan visi misi pesantren, pemerolehan informasi yang relevan dan berkualitas, pengawasan anggaran, dan keistiqamahan; dan memperjelas keberadaan kategori yang masih bias kondisi, seperti pada konflik kepentingan, identifikasi risiko, standar kebijakan, evaluasi operasi, dan *hizb*. Sementara itu, untuk potensi risiko yang terjadi pada aliran kas di pesantren tersaji dalam Tabel 8 di bawah ini.

**Tabel 7. Risiko Aliran Kas**

Kelemahan	Kejadian Risiko	Indikator	Skala										
			Frekuensi						Dampak				
			SL	SR	KD	P	JS	CT	MY	MD	MN	IS	
		TP	v						x				
		KT				v						x	
Keuangan (Aliran Kas)	Iuran SPP Bulanan/Syahriah	TF					v					x	
		DTM			v							x	
		PK					v					x	
		PTT		v								x	

	TP	v			x	
Usaha Kemandirian Pesantren (Kantin dan Laundry)	KT			v	x	
	TF			v		x
	DTM		v			x
	PK			v		x
	PTT		v		x	
Fundraising (Donasi, Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf, dan Hibah)	KT			v		x
	TF			v		x
	DTM			v		x
	PK			v		x
	KT			v		x
Perencanaan Anggaran	TF			v		x
	DTM			v		x
	PK			v		x
	MUP		v			x
	KT			v		x
Realisasi dan/atau Penyaluran Anggaran	TF			v		x
	DTM		v			x
	PK		v			x
	PL			v		x

**Keterangan :**

**Keuangan**

TP	= Telat Pembayaran atau Kasbon
KT	= Kesalahan Transaksi (input data dan input nominal)
TF	= Transaksi Fiktif
DTM	= Dokumentasi Tidak Memadai
PK	= Pencurian Kas
PTT	= Piutang Tak Tertagih
MUP	= Membayar Utang Pesantren
PL	= Pungutan Liar (Pungli)

**Skala Frekuensi**

SL	= Selalu
SR	= Sering
KD	= Kadang-kadang
P	= Pernah
JS	= Jarang sekali

**Skala Dampak**

CT	= Catastrophic
MY	= Major
MD	= Moderat
MN	= Minor
IS	= Insignificant

Dari Tabel 7 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat dua indikator yang memiliki frekuensi selalu, yaitu pada indikator telat pembayaran di sub bagian SPP dan usaha kemandirian pesantren; dan dua indikator yang berfrekuensi sering, yaitu pada indikator piutang tak tertagih di sub bagian iuran SPP dan usaha kemandirian pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat banyak santri yang telat dalam membayar iuran SPP dan telat dalam membayar pembelian dari usaha kemandirian pesantren di setiap bulannya, sehingga menyebabkan utangnya makin menumpuk yang pada akhirnya mengakibatkan piutang tak tertagih bagi pesantren meningkat. Kemudian, jika dilihat dari kategori dampaknya, terdapat empat kategori yang memiliki dampak *major*, yakni pada indikator telat pembayaran dan piutang tak tertagih di sub bagian iuran SPP dan pembayaran usaha kemandirian pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa risiko tersebut terasa signifikan oleh pesantren, karena dapat menghambat operasional pesantren.

Namun demikian, untuk menganalisis lebih lanjut, peneliti menggunakan bantuan grading matriks risiko agar dapat diketahui level risiko (*low*, *moderate*, *high*, dan *extreme*) dan tindakan yang perlu dilakukan. Tindakan yang perlu dilakukan tersebut terdiri dari: *pertama*, tindakan untuk *low risk*, cukup membuat rencana darurat dan monitoring kegiatan oleh *mudabir* (pengurus); *kedua*, tindakan untuk *moderate risk*, perlu diambil tindakan secara tegas dan penuh komitmen oleh *asatidz*; *ketiga*, tindakan untuk *high risk*, perlu tindakan serius untuk mengelola risiko oleh tim pengasuhan; dan *keempat*, tindakan untuk *extreme risk*, perlu tindakan segera untuk mengelola risiko oleh pimpinan pesantren. Pada bagian ini, peneliti hanya akan membahas level risiko yang paling parah dan berdampak langsung pada pesantren. Kemudian hasil analisis matriks risikonya dirangkumkan dalam bentuk tabel grading matriks risiko yang disajikan sebagai berikut.

**Tabel 8. Risk Grading Matriks**

No	Risiko	Jenis Risiko	Frekuensi (F)					Dampak (D)					Skor Risiko (Fx D)	Bands				Rangking Risiko	Tindakan	Penanggung Jawab
			J S	P	K D	S R	S L	I S	M N	M D	M Y	C T		L	M	H	E			
1	SPP	TP					v				x	20			v	1	Sesuai level	Pimpinan Pesantr en		
		KT		v				x				2	v		9	Sesuai level	Mudabir			
		TF	v					x				1	v		11	Sesuai level	Mudabir			
		DTM				v		x				3	v		7	Sesuai level	Mudabir			
		PK	v					x				1	v		12	Sesuai level	Mudabir			
2	UKP	PTT					v				x	16			v	3	Sesuai level	Pimpinan Pesantr en		
		TP					v				x	20			v	2	Sesuai level	Pimpinan Pesantr en		
		KT	v					x				1	v		13	Sesuai level	Mudabir			
		TF	v					x				1	v		14	Sesuai level	Mudabir			
		DTM				v		x				3	v		8	Sesuai level	Mudabir			
3	FR	PK	v					x				1	v		15	Sesuai level	Mudabir			
		PTT					v				x	16			v	4	Sesuai level	Pimpinan Pesantr en		
		KT	v					x				1	v		16	Sesuai level	Mudabir			
		TF	v					x				1	v		17	Sesuai level	Mudabir			
		DTM	v					x				1	v		18	Sesuai level	Mudabir			
4	PA	PK	v					x				1	v		19	Sesuai level	Mudabir			
		KT	v					x				1	v		20	Sesuai level	Mudabir			
		TF	v					x				1	v		21	Sesuai level	Mudabir			
		DTM	v					x				1	v		22	Sesuai level	Mudabir			
		PK	v					x				1	v		23	Sesuai level	Mudabir			
5	RPA	MUP				v				x	4	v		5	Sesuai level	Mudabir				
		KT	v					x				1	v		24	Sesuai level	Mudabir			
		TF	v					x				1	v		25	Sesuai level	Mudabir			

DT	v		x	4	v	6	Sesuai level	Mudabir
M								
PK	v		x	2	v	10	Sesuai level	Mudabir
PL	v		x	1	v	26	Sesuai level	Mudabir

**Keterangan :**

**Keuangan**

- TP = Telat Pembayaran atau Kasbon
- KT = Kesalahan Transaksi (input data dan input nominal)
- TF = Transaksi Fiktif
- DTM = Dokumentasi Tidak Memadai
- PK = Pencurian Kas
- PTT = Piutang Tak Tertagih
- MUP = Membayar Utang Pesantren
- PL = Pungutan Liar (Pungli)

**Skala Frekuensi**

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-kadang
- P = Pernah
- JS = Jarang sekali

**Skala Dampak**

- CT = Catastrophic
- MY = Major
- MD = Moderat
- MN = Minor
- IS = Insignificant

Dari Tabel 8, tersebut dapat diketahui bahwa terdapat empat indikator dari bagian aliran kas yang memiliki level risiko *extreme* sehingga perlu tindakan segera untuk memitigasinya yang dilakukan oleh pimpinan dan bendahara pesantren, yakni pada indikator telat pembayaran dan piutang tak tertagih pada sub bagian iuran SPP dan usaha kemandirian pesantren. Berdasarkan data tersebut, maka dapat diketahui bahwa keempat hal ini yang menyebabkan aliran kas pesantren menjadi tidak stabil dan bernilai negatif. Artinya, pada setiap bulan dalam setahun, pendapatan yang diterima pesantren selalu kurang dari nilai seharusnya, sementara beban pengeluarannya tetap sama (bahkan lebih) dari nilai seharusnya. Bahkan itupun terjadi pada sub bagian usaha kemandirian pesantren. Padahal tujuan awal dari adanya usaha kemandirian pesantren tersebut adalah untuk menambah pendapatan kas pesantren agar mampu mencukupi kegiatan operasional pesantren secara mandiri, namun keadaan malah membuatnya menjadi tambahan beban baru dalam kas pesantren.

Dengan kata lain, keempat indikator ini yang menyebabkan kas pesantren defisit, sehingga memaksa pimpinan pesantren untuk menggunakan aset pribadinya dalam menutupi kekurangannya dan bahkan rela melakukan pinjaman. Meskipun demikian, kekurangan kas pesantren juga dapat terbantu tertutupi akibat dari adanya donasi dari orang dermawan atau lembaga donor ke pesantren. Selain itu, terdapat beberapa bulan yang menunjukkan pendapatan kas pesantren meningkat, seperti yang terjadi pada akhir semester dan akhir tahun. Hal ini terjadi karena banyak orang tua/wali santri yang melunasi utangnya sebelum perpulangan dilakukan. Namun, biasanya diantara mereka ada yang meminta potongan (diskon) tagihan dari nilai yang seharusnya dengan alasan tidak sanggup atau tidak mampu jika harus membayar semuanya.

Menghadapi realitas seperti itu, maka pesantren perlu segera membuat langkah prosedur untuk memitigasinya seperti dengan memberitahukan tagihan di setiap bulan, mensosialisasikan peraturan telat pembayaran maksimal sebanyak dua bulan berturut-turut, membuat ketentuan potongan (diskon) tagihan, dan jika sudah stabil, pesantren dapat membuat cadangan kas sebanyak dua kali pengeluaran bulanan. Hal tersebut bertujuan agar aliran kas pesantren menjadi tetap stabil dan bernilai positif.

Berdasarkan penjelasan dari grading matriks risiko tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa risiko pada bagian aliran kas yang perlu segera dimitigasi karena memiliki level risiko *extreme* diantaranya adalah telat pembayaran pada area iuran SPP/syahriah dan usaha kemandirian pesantren, dan piutang tak tertagih pada area iuran SPP/syahriah dan usaha kemandirian pesantren. Dengan demikian, peneliti merekomendasikan kepada bendahara pesantren untuk menginformasikan tagihan pembayaran iuran SPP/syahriah dan tagihan usaha kemandirian pesantren sebelum memasuki tanggal 10 pada bulan berikutnya dan tidak telat bayar melebihi dua bulan. Selain itu, peneliti memberikan rekomendasi kepada pesantren agar membuat ketentuan potongan (diskon) tagihan dan membuat cadangan kas sebanyak dua kali lipat pengeluaran bulanan yang dapat digunakan untuk mengatasi keadaan yang tidak terduga ketika terjadi kekurangan pemasukan akibat para santri telat melakukan pembayaran iuran SPP/syahriah dan telat membayar untuk usaha kemandirian pesantren.

**Sistem Pengendalian Internal pada Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil wawancara menggunakan model evaluasi SACICK untuk menilai kondisi sistem pengendalian internal pada bagian sumber daya manusia, maka dapat diketahui kondisi sistem pengendalian internal pesantren seperti yang tersaji dalam Tabel 9 dengan jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 49 butir.

**Tabel 9. Kondisi Sistem Pengendalian Internal (Sumber Daya Manusia)**

Pengendalian Internal	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Sumber Daya Manusia	Y	35	71,4%
	T	12	24,5%
	TR	2	4,1%
	TY	0	0%
<b>Total</b>		49	100%

Pada Tabel 9 tersebut, diketahui bahwa jawaban “Y” (Ya), bermakna pengendalian internal yang baik telah diterapkan memiliki persentase jawaban sebanyak 71,4%. Persentase ini menunjukkan bahwa kondisi pengendalian internal sumber daya manusia pada kategori-kategori tersebut memiliki pengendalian internal yang sudah baik, sehingga pesantren perlu mempertahankannya agar tidak terjadi penurunan kualitas. Hal ini seperti tampak pada penerapan integritas, kesesuaian kinerja dengan tujuan pesantren, memiliki standar prosedur yang berlaku, mendapat informasi yang berkualitas dan relevan, selalu melakukan evaluasi pada setiap kekurangan yang terjadi, dan mendasari setiap aktivitas dengan keimanan dan niat ibadah kepada Allah SWT. Dengan kata lain, kategori-kategori tersebut sudah ada dan sudah biasa dipraktikkan oleh stakeholder pesantren dalam menjalankan dan mencapai tujuan pesantren. Jawaban “T” (Tidak), bermakna bahwa area tersebut harus diperbaiki untuk meningkatkan pengendalian internal memiliki persentase jawaban sebanyak 24,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa kategori-kategori tersebut sudah ada dan diterapkan oleh *stakeholder* pesantren pada prosedur pengendalian sumber daya manusia, namun masih perlu perbaikan kondisi. Hal tersebut seperti yang terdapat pada kategori laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, rekomendasi perbaikan, dan pengawasan anggaran.

Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa tim pengasuhan pesantren telah memiliki standar laporan pertanggungjawaban, namun terkadang tidak diikuti dengan implementasinya dengan baik sehingga laporan tersebut hanya bertindak sebagai laporan belaka, bukan bertindak sebagai evaluasi kinerja stakeholder dalam perbaikan ke depannya. Kemudian, tim pengasuhan pesantren juga sudah mengetahui terkait potensi risiko yang terjadi di lingkup sumber daya manusia, namun mereka belum menilai, menganalisis, dan membuat interpretasi dari setiap risiko tersebut. Hal tersebut disebabkan karena mereka belum mengetahui prosedur untuk menganalisis dan menginterpretasikan risiko tersebut. Namun ke depannya, pesantren dapat menggunakan luaran dari penelitian ini untuk menganalisis risiko yang terjadi. Selanjutnya, tim pengasuhan pesantren sudah menerima rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, namun terkendala dengan anggaran terbatas sehingga rekomendasi tersebut belum dapat direalisasikan secara menyeluruh. Selain itu, tim pengasuhan pesantren juga belum mengawasi sepenuhnya pada setiap anggaran yang dialirkan untuk proses pengembangan kompetensi sumber daya manusia, karena hanya melihat dari laporannya saja bukan dari dampak realisasinya. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa kondisi pengendalian internal pada kategori-kategori tersebut harus diperbaiki guna meningkatkan kondisi pengendalian internalnya.

Jawaban “TR” (Tidak Relevan), bermakna pengendalian internal belum dapat diterapkan di pesantren) memiliki persentase 4,1%. Jawaban tersebut menunjukkan bahwa kategori-kategori pengendalian internal belum ada sama sekali, baik secara tersurat maupun tersirat. Hal ini seperti yang terdapat pada kategori pengembangan kegiatan pengendalian. Penyebabnya karena pesantren memang belum memiliki standar indikator kinerja yang dapat digunakan dalam prosedur kegiatan pengendalian untuk mengawasi setiap aktivitas *stakeholders*. Dengan demikian, pesantren perlu membuat dan menerapkan kategori tersebut, misalkan dengan menyusun KPI (*key performance indicator*), agar kondisi pengendalian internal pada sektor sumber daya manusia yang ada di pesantren dapat meningkat, sehingga mendorong stakeholder memiliki standar kinerja yang sesuai dengan tujuan pesantren. Jawaban “TY” (Tidak Yakin), bermakna bahwa narasumber tidak yakin tentang status kondisi pengendalian internal yang dimaksud memiliki persentase jawaban sebanyak 0%. Hal ini menunjukkan bahwa pada seluruh komponen pengendalian internal tidak terjadi bias kondisi dan/atau *stakeholders* belum mengetahui terkait ada atau tidak adanya kategori dari komponen pengendalian internal tersebut.

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, pelaksanaan visi misi, standar kebijakan, pemerolehan informasi yang relevan, evaluasi kelemahan organisasi, dan keimanan; memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori standar laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, pemerolehan rekomendasi perbaikan, dan evaluasi operasi; dan memunculkan kategori yang belum lengkap, seperti pada pengembangan kegiatan pengendalian. Sementara itu, untuk potensi risiko yang terjadi pada sumber daya manusia di pesantren tersaji dalam Tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10. Risiko Sumber Daya Manusia**

Kelemahan	Kejadian Risiko	Indikator	Frekuensi					Skala					
			SL	SR	KD	P	JS	CT	MY	MD	MN	IS	
Sumber Daya Manusia	Pendidik	RBP					v		x				
		PPPBM				v				x			
		KPKBD					v				x		
		HU					v				x		
		ABTB					v		x				
		TBST				v					x		
		KBJP					v				x		
		AS					v		x				
	Tenaga Pendidik	RBP					v			x			
		PPPBM					v				x		
		KPKBD					v				x		
		HU					v				x		
		ABTB					v		x				
		TBST				v					x		
		KBJP					v				x		
		AS					v				x		

**Keterangan:**

**Sumber Daya Manusia**

- RBP = Rekrutmen Belum Profesional
- PPPBM = Pelatihan dan Pengembangan Profesi Belum Maksimal
- KPKBD = Kebijakan Perencanaan Karier Belum Disusun
- HU = Human Error
- ABTB = Alokasi Beban Tugas yang Berlebihan
- TBST = Terlalu Bergantung pada Stakeholder Tertentu
- KBJP = Kinerja Belum Jadi Pertimbangan
- AS = Akhlak Stakeholder

**Skala Frekuensi**

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-kadang
- P = Pernah
- JS = Jarang sekali

**Skala Dampak**

- CT = Catastrophic
- MY = Major
- MD = Moderat
- MN = Minor
- IS = Insignificant

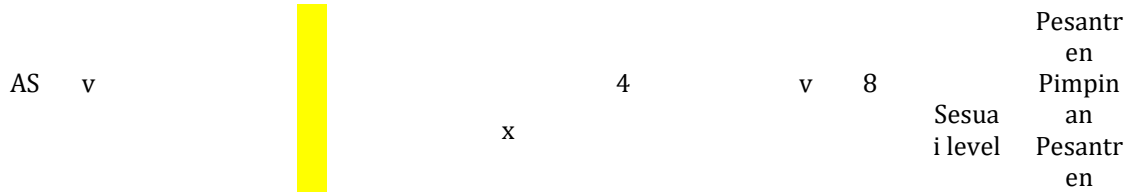
Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa risiko pada sektor sumber daya manusia yang memiliki frekuensi jarang sekali ada sebanyak 12 indikator, frekuensi pernah sebanyak tiga indikator, dan kadang-kadang sebanyak satu indikator. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi kejadian risiko pada sumber daya manusia termasuk ke dalam pernah terjadi tetapi tidak sering. Namun, dari segi dampaknya, terdapat empat indikator yang memiliki dampak *catastrophic*. Artinya dampak tersebut terasa sangat signifikan oleh pesantren karena sumber daya manusia tersebut dalam melaksanakan tugasnya itu hanya sekehendaknya saja dan tidak ada yang relevan dengan capaian tujuan pesantren. Hal ini tentu akan merugikan pesantren jika dilakukan terus menerus karena tidak akan ada progres dalam pencapaian tujuan pesantren. Oleh sebab itu, pesantren perlu segera memitigasi risiko tersebut.

Namun, agar analisis risikonya dapat kredibel, peneliti menggunakan bantuan matriks risiko untuk mengetahui level risiko (*low, moderate, high, dan extreme*) dan tindakan yang perlu dilakukan. Tindakan yang perlu dilakukan tersebut terdiri dari: pertama, tindakan untuk *low risk*, cukup membuat rencana darurat dan monitoring kegiatan oleh *mudabir*; kedua, tindakan untuk *moderate risk*, perlu diambil tindakan secara tegas dan penuh komitmen oleh *asatidz*; ketiga, tindakan untuk *high risk*, perlu tindakan serius untuk mengelola risiko oleh tim pengasuhan; dan keempat, tindakan untuk *extreme risk*, perlu tindakan segera untuk mengelola risiko oleh pimpinan pesantren. Kemudian hasil analisis matriks risikonya dirangkumkan dalam bentuk *grading* matriks risiko yang disajikan pada Tabel 11 sebagai berikut.

Tabel 11. Risk Grading Matriks

No	Risiko	Jenis Risiko	Frekuensi (F)					Dampak (D)					Skor Risiko (D x F)	Bands	Ranking Risiko	Tindakan	Penanggung Jawab		
			J	P	K	S	S	I	M	M	M	C							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
1	Pd	RBP	v								x	5		v	2	Sesuai level	Pimpinan Pesantren		
		PPP BM		v								x	8	v	9	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		KPK BD	v									x	4	v	10	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		HU	v									x	4	v	11	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		ABTB	v									x	5		3	Sesuai level	Pimpinan Pesantren		
		TBST			v							x	12		1	Sesuai level	Pimpinan Pesantren		
		KBJP	v									x	4	v	12	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		AS	v										x	5	v	4	Sesuai level	Pimpinan Pesantren	
		RBP											x	5	v	5	Sesuai level	Pimpinan Pesantren	
		PPP BM		v									x	8	v	13	Sesuai level	Tim Pengasuhan	
2	TPd	KPK BD	v									x	4	v	14	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		HU	v									x	4	v	15	Sesuai level	Tim Pengasuhan		
		ABTB	v										x	5	v	6	Sesuai level	Pimpinan Pesantren	
		TBST		v										x	8	v	16	Sesuai level	Tim Pengasuhan
		KBJP	v										x	4	v	7	Sesuai level	Pimpinan	





**Keterangan:**

**Sumber Daya Manusia**

- RBP = Rekrutmen Belum Profesional
- PPPBM = Pelatihan dan Pengembangan Profesi Belum Maksimal
- KPKBD = Kebijakan Perencanaan Karier Belum Disusun
- HU = Human Error
- ABTB = Alokasi Beban Tugas yang Berlebihan
- TBST = Terlalu Bergantung pada Stakeholder Tertentu
- KBJP = Kinerja Belum Jadi Pertimbangan
- AS = Akhlak Stakeholder

**Skala Frekuensi**

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-kadang
- P = Pernah
- JS = Jarang sekali

**Skala Dampak**

- CT = Catastrophic
- MY = Major
- MD = Moderat
- MN = Minor
- IS = Insignificant

Pada Tabel 11 tersebut diketahui bahwa level risiko *extreme* terdapat pada delapan indikator, tiga diantaranya adalah rekrutmen pendidik, alokasi beban berlebih, dan kebergantungan pada *stakeholders* tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kedelapan indikator tersebut yang membuat tujuan pesantren dalam ranah pendidikan belum tercapai secara maksimal, sehingga perlu segera dilakukan tindakan mitigasi berupa perbaikan pada kualitas sumber daya manusianya. Tindakan mitigasinya seperti dengan mengadakan rekrutmen baru yang lebih profesional, meningkatkan kapabilitas secara kualitas pada *stakeholders* yang sudah ada, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi *stakeholder*.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa risiko pada bagian sumber daya manusia yang perlu segera dimitigasi pesantren karena memiliki level risiko yang ekstrim (delapan indikator), diantaranya adalah terlalu bergantung pada *stakeholder* tertentu pada area pendidik, rekrutmen pendidik, dan alokasi beban tugas yang berlebihan bagi pendidik. Oleh sebab itu, peneliti merekomendasikan kepada pimpinan pesantren untuk mengadakan rekrutmen baru untuk pendidik yang lebih profesional, berpengalaman, dan teruji. Selain itu, peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan kapabilitas secara kualitas kepada pendidik dan/atau tenaga kependidikan yang telah ada dengan mengadakan pelatihan, *workshop*, seminar, dan semacamnya agar para pendidik dan/atau tenaga kependidikan memiliki kompetensi yang lebih profesional sehingga tidak terjadi kembali kebergantungan pada *stakeholder* tertentu yang menyebabkan alokasi beban tugasnya menjadi terlalu berlebihan.

**Tabel 12. Kondisi Sistem Pengendalian Internal (Sarana Prasarana)**

Pengendalian Internal	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Sarana Prasarana	Y	35	71,4%
	T	12	24,5%
	TR	2	4,1%
	TY	0	0%
<b>Total</b>		49	100%

**Sistem Pengendalian Internal pada Sarana Prasarana Pesantren**

Berdasarkan hasil wawancara menggunakan model evaluasi SACICK untuk menilai sistem pengendalian internal pada bagian sarana prasarana, maka dapat diketahui kondisi sistem pengendalian internal pesantren seperti yang tersaji dalam Tabel 12 berikut dengan jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 49 butir.

Pada Tabel 12 tersebut, diketahui bahwa jawaban “Y” (Ya), bermakna pengendalian internal yang baik telah diterapkan memiliki persentase jawaban sebanyak 71,4%. Persentase ini menunjukkan bahwa kondisi sarana prasarana pada kategori-kategori tersebut memiliki pengendalian internal yang sudah baik, sehingga pesantren perlu mempertahankannya agar tidak terjadi penurunan kualitas. Hal ini seperti tampak pada penerapan integritas, kesesuaian kinerja dengan tujuan pesantren, memiliki standar prosedur yang berlaku, mendapat informasi yang berkualitas dan relevan, selalu melakukan evaluasi pada setiap kekurangan yang terjadi, dan mendasari setiap aktivitas dengan keimanan dan niat ibadah kepada Allah SWT. Dengan kata lain, kategori-kategori tersebut sudah ada dan sudah biasa dipraktikkan oleh *stakeholder* pesantren dalam menjalankan dan mencapai tujuan pesantren.

Jawaban “T” (Tidak), bermakna bahwa area tersebut harus diperbaiki untuk meningkatkan pengendalian internal memiliki persentase jawaban sebanyak 24,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa kategori-kategori tersebut sudah ada dan diterapkan oleh stakeholder pesantren pada prosedur



pengendalian sarana prasarana, namun masih perlu perbaikan kondisi. Hal tersebut seperti yang terdapat pada kategori laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, rekomendasi perbaikan, dan pengawasan anggaran.

Pada kategori laporan pertanggung jawaban, pimpinan pesantren sudah mewajibkan untuk mencatat dan melaporkan setiap aset yang ada, namun inspeksi langsung ke lapangan untuk memeriksa realitanya hanya dilakukan setiap akhir tahun. Hal ini dilakukan pesantren sebagai bentuk langkah untuk mengetahui sarana prasarana yang masih tersedia, rusak, dan hilang. Hasil dari data-data tersebut kemudian digunakan sebagai pertimbangan dalam proses pengadaan, perawatan dan perbaikan sarana prasarana pesantren. Namun hal ini dianggap belum sepenuhnya berjalan efektif dan efisien, karena dalam proses inspeksi, pengadaan, perawatan, dan perbaikan belum dilakukan analisis risiko, analisis kebutuhan, dan pengawasan anggaran terlebih dahulu. Hal ini tentu dapat menyebabkan pembengkakan biaya, karena terkadang terdapat sarana prasarana yang sebenarnya hanya perlu perbaikan, tidak terlalu dibutuhkan, dan kurang berkualitas. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa kondisi pengendalian internal pada kategori-kategori tersebut harus diperbaiki guna meningkatkan kondisi pengendalian internal pada bagian sarana prasarana pesantren.

Jawaban "TR" (Tidak Relevan), bermakna pengendalian internal belum dapat diterapkan di pesantren memiliki persentase sebesar 4,1%. Jawaban tersebut menunjukkan bahwa kategori-kategori pengendalian internal belum ada sama sekali, baik secara tersirat apalagi tersurat. Hal ini seperti yang terdapat pada kategori pengembangan kegiatan pengendalian. Penyebab terjadinya adalah karena pesantren memang belum memiliki *database* catatan inventaris sarana prasarana yang dapat digunakan untuk mengawasi dan memeriksa setiap sarana prasarana yang ada setiap bulan. Dengan demikian, pesantren perlu menginventarisir setiap sarana prasarana yang ada agar terkontrol, lebih tahan lama, dan dapat dijadikan pertimbangan pengadaan, perawatan, dan perbaikan di masa depan. Dengan demikian, pesantren perlu membuat dan menerapkan kategori tersebut agar kondisi pesantren sesuai dengan kerangka kerja pengendalian internal COSO. Jawaban "TY" (Tidak Yakin), bermakna bahwa narasumber tidak yakin tentang status kondisi pengendalian internal yang dimaksud memiliki persentase jawaban sebanyak 0%. Hal ini menunjukkan bahwa pada seluruh komponen pengendalian internal tidak terjadi bias kondisi dan/atau *stakeholders* belum mengetahui terkait ada atau tidak adanya kategori dari komponen pengendalian internal tersebut.

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, pelaksanaan visi misi, standar kebijakan, pemerolehan informasi yang relevan, evaluasi kelemahan organisasi, dan keimanan; memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori standar laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, pemerolehan rekomendasi perbaikan, dan evaluasi operasi; dan memunculkan kategori yang belum lengkap, seperti pada pengembangan kegiatan pengendalian. Sementara itu, untuk potensi risiko yang terjadi pada sarana prasarana di pesantren tersaji dalam Tabel 13. Dari Tabel 13 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat tiga indikator pada sektor sarana prasarana yang memiliki frekuensi selalu, yakni kerusakan aset pada bagian infrastruktur utama, pendukung, dan pelengkap. Hal ini menunjukkan bahwa pada bagian tersebut selalu terjadi kerusakan aset. Penyebabnya begitu variatif, mulai dari minimnya anggaran yang tersedia, bahan material yang tidak berkualitas, tukang yang inkompeten dan tidak berpengalaman ataupun kecerobohan santri dalam menggunakan aset pesantren. Begitupun jika melihat dari kategori dampaknya, terdapat dua indikator yang berdampak *catastrophic* dan lima indikator berdampak *major*. Dampak *catastrophic* menunjukkan bahwa dampak tersebut sangat terasa signifikan oleh pesantren karena aset tidak bisa bertahan bahkan tidak layak pakai dalam waktu kurang dari enam bulan. Hal ini tentu akan meningkatkan beban pengadaan, perawatan, dan perbaikan sarana prasarana.

**Tabel 13. Risiko Sarana Prasarana**

Kelemahan	Kejadian Risiko	Indikator	Frekuensi					Skala					
			SL	SR	KD	P	JS	CT	MY	MD	MN	IS	
Sarana Prasarana	Infrastruktur Utama*	KrAs	v								x		
		PenyAs					v					x	
		PencrAs				v			x				
		BA					v					x	
	Infrastruktur Pendukung*	KrAs	v								x		
		PenyAs					v				x		
		PencrAs				v			x				
		BA					v					x	
Infrastruktur Pelengkap*	KrAs	v								x			
	PenyAs					v					x		
	PencrAs				v					x			
	BA				v							x	

**Keterangan:**

**Sarana Prasarana**

- KrAs = Kerusakan Aset
- PenyAs = Penyalahgunaan Aset
- PencrAs = Pencurian Aset
- BA = Bencana Alam

**Skala Frekuensi**

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-kadang
- P = Pernah
- JS = Jarang sekali

**Skala Dampak**

- CT = Catastrophic
- MY = Major
- MD = Moderat
- MN = Minor
- IS = Insignificant

Namun demikian, hal ini perlu dianalisis lebih lanjut menggunakan grading matriks risiko, agar dapat diketahui level (*low, moderate, high, dan extreme*) dan tindakan yang perlu dilakukan. Tindakan yang perlu dilakukan tersebut terdiri dari pertama, tindakan untuk *low risk*, cukup membuat rencana darurat dan monitoring kegiatan oleh *mudabir*; kedua, tindakan untuk *moderate risk*, perlu diambil tindakan secara tegas dan penuh komitmen oleh *asatidz*; ketiga, tindakan untuk *high risk*, perlu tindakan serius untuk mengelola risiko oleh tim pengasuhan; dan keempat, tindakan untuk *extreme risk*, perlu tindakan segera untuk mengelola risiko oleh pimpinan pesantren. Kemudian hasil analisis matriks risikonya dirangkumkan pada Tabel 14 dalam bentuk grading matriks risiko sebagai berikut:

**Tabel 14. Risk Grading Matriks**

No	Risiko	Jenis Risiko	Frekuensi (F)					Dampak (D)					Skor Risiko (Fx D)	Bands				Rangking Risiko	Tindakan	Penanggung Jawab					
			J	P	K	S	S	I	M	M	M	C		L	M	H	E								
			S	P	D	R	L	S	N	D	Y	T													
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	s/d 25							
1	Inf Ut	KrAs											v					20			v	1	Sesuai level	Pimpinan Pesantren	
		PenyAs	v											v					3		v		9	Sesuai level	Asatidz
		PencrAs			v													v	10			v	4	Sesuai level	Pimpinan Pesantren
		BA	v											v					3		v		10	Sesuai level	Asatidz
2	Inf Pd	KrAs					v						v					20			v	2	Sesuai level	Pimpinan	

3	Inf Pl	Peny As	v		v	4	v	6	Sesua i level	Pesantr en Tim Pengas uhan Pimpin an
		Penc rAs	v		v	10	v	5	Sesua i level	Pesantr en
		BA	v		v	3	v	11	Sesua i level	Asatidz Pimpin an
		KrAs		v	v	20	v	3	Sesua i level	Pesantr en
		Peny As	v		v	6	v	12	Sesua i level	Asatidz
		Penc rAs	v		v	8	v	7	Sesua i level	Tim Pengas uhan
		BA	v		v	9	v	8	Sesua i level	Tim Pengas uhan

**Keterangan:**

**Sarana Prasarana**

- KrAs = Kerusakan Aset
- PenyAs = Penyalahgunaan Aset
- PencrAs = Pencurian Aset
- BA = Bencana Alam

**Skala Frekuensi**

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KD = Kadang-kadang
- P = Pernah
- JS = Jarang sekali

**Skala Dampak**

- CT = Catastrophic
- MY = Major
- MD = Moderat
- MN = Minor
- IS = Insignificant

Berdasarkan *grading* matriks risiko tersebut, maka dapat diketahui bahwa terdapat lima indikator yang memiliki level *extreme*, yaitu tiga pada indikator kerusakan aset dan dua lainnya pada indikator pencurian aset. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa risiko kerusakan dan pencurian aset merupakan risiko yang perlu segera di mitigasi agar sarana prasarana pesantren menjadi lebih baik lagi. Untuk cara yang peneliti rekomendasikan diantaranya dengan melakukan pengawasan pada setiap aset, pemeriksaan rutin, dan inspeksi dadakan atau langsung ke lapangan untuk mengontrol setiap aset yang ada. Selain itu, dapat diketahui bahwa akar permasalahan dari mudah rusaknya aset pesantren diantaranya adalah karena terbatasnya anggaran, kualitas bahan material, kredibilitas tukang, kecerobohan santri, dan bencana alam.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa risiko pada bagian sarana prasarana pesantren yang perlu segera dimitigasi karena memiliki level risiko yang ekstrim diantaranya adalah kerusakan aset pada infrastruktur utama, infrastruktur pendukung, dan infrastruktur pelengkap. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan kepada penanggung jawab sarana prasarana pesantren agar selalu menginspeksi secara langsung, mengawasi dan memeriksa setiap aset yang ada, dan menggunakan bahan material yang berkualitas. Tujuannya adalah agar sarana prasarana pesantren dapat bertahan lebih lama sehingga tidak membengkakkan biaya pengadaan, perawatan, maupun perbaikan.

**SIMPULAN**

Penelitian ini memiliki fokus pada penilaian kondisi sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko pesantren. *Framework* COSO dan ditambah komponen pengendalian internal keenam yang secara khusus hanya ada di pesantren, yaitu komponen spiritual, menjadi basis dalam pengembangan untuk menilai kondisi pengendalian internal pesantren dengan menggunakan pengembangan model 4D (*define, design, develop, dan disseminate*) untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal, sehingga menghasilkan produk berupa pedoman evaluasi SACICK. Untuk memitigasi risiko, peneliti menggunakan bantuan matriks risiko dalam menganalisis risiko yang terjadi di pesantren. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan luaran penelitian berupa pedoman evaluasi sistem pengendalian internal dan rekomendasi perbaikan terkait risiko yang terjadi di pesantren.

Kesimpulan lain dari penelitian ini yaitu peneliti merekomendasikan kepada pesantren terkait pengendalian internal pada sektor aliran kas untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, kerahasiaan informasi, perencanaan anggaran, evaluasi organisasi, dan keimanan. Selanjutnya memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori format laporan pertanggungjawaban, sinkronisasi dengan visi misi pesantren, pemerolehan informasi yang relevan dan berkualitas, pengawasan anggaran, dan keistiqamahan. Kemudian memperjelas keberadaan kategori yang masih bias kondisi, seperti pada konflik kepentingan, identifikasi risiko, standar kebijakan, evaluasi operasi, *istikharah* dan *hizb*. Adapun risiko paling ekstrim pada bagian aliran kas adalah telat pembayaran pada area iuran SPP/syahriah dan usaha kemandirian pesantren, serta piutang tak tertagih pada area iuran SPP/syahriah dan usaha kemandirian pesantren. Sehingga peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk menginformasikan tagihan pembayaran iuran SPP/syahriah dan tagihan usaha kemandirian pesantren sebelum memasuki tanggal 10 pada setiap bulan dan tidak melebihi dua bulan berikutnya (waktu maksimal telat bayar). Selain itu, peneliti juga merekomendasikan kepada pesantren agar membuat cadangan kas sebanyak dua kali lipat pengeluaran bulanan. Cadangan kas tersebut dapat digunakan untuk mengantisipasi keadaan yang tidak terduga ketika terjadi kekurangan pendapatan akibat para santri telat melakukan pembayaran iuran SPP/syahriah dan usaha kemandirian pesantren.

Kedua, peneliti merekomendasikan kepada pesantren terkait pengendalian internal pada sektor sumber daya manusia untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, pelaksanaan visi misi, standar kebijakan, pemerolehan informasi yang relevan, evaluasi kelemahan organisasi, dan keimanan; memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori standar laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, pemerolehan rekomendasi perbaikan, dan evaluasi operasi; dan memunculkan kategori yang belum lengkap, seperti pada pengembangan kegiatan pengendalian. Adapun risiko paling ekstrim pada bagian sumber daya manusia adalah terlalu bergantung pada stakeholder tertentu di area pendidik, rekrutmen pendidik, dan alokasi beban tugas yang berlebihan bagi pendidik. Sehingga peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk merekrut stakeholder baru dan meningkatkan kapabilitas secara kualitas dengan mengadakan pelatihan, workshop, seminar, dan sebagainya agar setiap pendidik memiliki kompetensi yang lebih profesional. Tujuannya agar tidak terjadi kembali kebergantungan pada stakeholder tertentu yang menyebabkan alokasi beban tugasnya menjadi terlalu berlebihan. Selain itu, peneliti merekomendasikan dalam perekrutan pendidik, agar calon rekrutmen diuji profesionalitasnya terlebih dahulu.

Ketiga, peneliti merekomendasikan kepada pesantren terkait pengendalian internal pada sektor sarana prasarana untuk mempertahankan setiap kategori yang telah baik, seperti pada kategori integritas, pelaksanaan visi misi, standar kebijakan, pemerolehan informasi yang relevan, evaluasi kelemahan organisasi, dan keimanan; memperbaiki kategori yang belum baik, seperti pada kategori standar laporan pertanggungjawaban, identifikasi risiko, pemerolehan rekomendasi perbaikan, dan evaluasi operasi; dan memunculkan kategori yang belum lengkap, seperti pada pengembangan kegiatan pengendalian. Adapun risiko paling ekstrim pada bagian sarana prasarana adalah kerusakan aset pada infrastruktur utama, infrastruktur pendukung, dan infrastruktur pelengkap. Sehingga peneliti merekomendasikan agar pesantren menganggarkan dana yang cukup untuk pengembangan sarana prasarana, memilih bahan material yang berkualitas agar lebih tahan lama dan tidak mudah rusak, menghimbau santri agar tidak bertindak ceroboh, serta merekrut tukang bangunan yang profesional dan berpengalaman. Kemudian, peneliti merekomendasikan kepada pesantren untuk membuat catatan inventaris, dan membuat SOP untuk pengadaan, perawatan, dan perbaikan sarana prasarana agar setiap asetnya terdokumentasi dengan baik, sehingga dapat dikontrol, diawasi, diprediksi, dan diharapkan tidak membengkakkan biaya pengadaan, perawatan, maupun perbaikan sarana prasarana.

Hasil dari penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti penelitian ini hanya dilakukan pada satu pesantren dengan fokus pada evaluasi kondisi pengendalian internal pada sektor aliran kas, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan reputasi. Salah satu metode pengumpulan datanya menggunakan instrumen wawancara. Instrumen wawancara ini diajukan pada enam narasumber yang menduduki pucuk organisasi sekaligus yang bertanggung jawab pada kondisi pesantren yang sesuai dengan tema penelitian. Hal tersebut terjadi karena stakeholder di pesantren masih terbatas, namun keadaan tersebut masih dapat memberikan informasi yang cukup untuk dianalisis. Dengan demikian, generalisasi dari hasil penelitian ini perlu dilakukan secara hati-hati, karena hanya menggunakan satu objek penelitian dengan narasumber yang terbatas. Dengan demikian, penelitian di masa mendatang dalam tema yang sama dapat memperbanyak sampel pesantren yang dijadikan objek penelitiannya seperti ada pesantren dari unsur *salafi*, *khalafi*, dan terpadu, sehingga menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan dapat

digeneralisasi secara umum. Kemudian, penelitian selanjutnya dapat menganalisis setiap elemen sistem pengendalian internal pesantren agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendetail dan mendalam. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menganalisis sistem pengendalian internal pada sektor yang belum diteliti, seperti pada sektor konservasi lingkungan dan administrasi pesantren.

#### **PERNYATAAN KONFLIK KEPENTINGAN**

Peneliti menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang memengaruhi analisis, hasil dan kesimpulan penelitian dari pihak manapun. Meskipun penelitiannya dilaksanakan di pesantren, pihak pesantren tidak mengintervensi peneliti dalam setiap proses dan tahapan penelitian di lapangan. Pihak pesantren hanya bertindak sebagai fasilitator dalam memberikan data penelitian yang valid, akurat, tepat, sesuai, menunjang dan mendukung penelitian agar terlaksana sebagaimana mestinya. Selain itu, meskipun penelitian ini didanai oleh KEMENAG dengan skema program PBSB-LPDP, hasil penelitian ini tidak mendapat intervensi dari lembaga pemberi dana tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan fakta dan data yang ditemukan oleh peneliti di lapangan yang dianalisis dengan independen dan objektif, sehingga peneliti membuat pernyataan ini agar memastikan transparansi dan menegakkan integritas penelitian sebagaimana yang diwajibkan.

#### **UNGKAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti sangat mengapresiasi dan mengungkapkan rasa terima kasih kepada Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah, Sukabumi yang telah mengizinkan peneliti untuk meneliti pesantren tersebut yang berkaitan dengan sistem pengendalian internal. Selain itu, peneliti mengucapkan terima kasih juga kepada KEMENAG yang telah membiayai penelitian ini melalui program PBSB yang bekerja sama dengan LPDP, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Ghazali, I. A. H. (n.d.). *Minhajul Muta'allim*. Surabaya: Darur Rahmah Al Islamiyyah Indonesia.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (VI). Jakarta: Rineka Cipta.
- Borbe, C. A. B. (2024). The Effect of Internal Control System Towards Sustainable Quality Governance in A State University: Basis for Establishing a Sustainable Quality Governance in State University. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(5), 1730–1743. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.05.21>
- Caldwell, H. (2019). *Perception of Nonprofit Employees and Board Governance on the Internal Control of Contributions: a Qualitative Study*. Liberty University. Retrieved from <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2216/>
- Channel, A. D. (2020). Bagaimana analisa risiko klinis dan risiko non-klinis di fasilitas pelayanan kesehatan?
- COSO. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. Durham. Retrieved from [www.ic.coso.org](http://www.ic.coso.org)
- Cothran, M. W. (2022). *Internal Controls in Small City Government*. Virginia: Liberty University.
- Dangi, M. R. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2020). Application of COSO framework in whistle-blowing activities of public higher-learning institutions. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2017-0145>
- Gadelha, A. L. L., Gouveia, L. B., & Sarmiento, A. M. (2023). Essential internal control: evidence from the executive branch of the State of Ceará. *Revista de Gestao*, 30(1), 32–46. <https://doi.org/10.1108/REGE-08-2020-0073>
- Hamidah, R. D., & Heriyanto. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal Berbasis Coso Di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus Lembaga Amil Zakat, Infaq, Dan Shadaqah Muhammadiyah Jawa Barat). *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 6681(7), 215–222.
- Hamzah, M. (2017). *Pengantar Studi Aswaja an-Nahdliyah*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara.
- Hanefah, M. M., Kamaruddin, M. I. H., Salleh, S., Shafii, Z., & Zakaria, N. (2020). Internal control, risk and Shari'ah non-compliant income in Islamic financial institutions. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 12(3), 401–417. <https://doi.org/10.1108/IJIF-02-2019-0025>

- Kadir, A. (2024). Penerapan Model-Model Manajemen Dalam Pengembangan Pondok Pesantren. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (Sinova)*, 2(1), 51–60.
- Luth, T. (2014). *Syariat Islam Menjawab Persoalan Ummat: Sebuah Konfigurasi Tanya Jawab Seputar Fiqih Realitas di Indonesia*. Malang: UB Press.
- Maydiantoro, A. (2021). Model-Model Penelitian Pengembangan (*Research and Development*). *Respository LPPM Unila*, (10), 1–8.
- Moeller, R. R. (2014). *Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding dan Implementing the New Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Mujib, A., Wardayati, S. M., & Miqdad, M. (2021). Model Pengendalian Internal Pesantren. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 21(02), 306–320. <https://doi.org/10.29040/jap.v21i02.1319>
- Nasrul, E. (2024). Kemenag: Pesantren Bertambah 11 Ribu sejak UU Pesantren Disahkan. Retrieved October 20, 2024, from <https://khazanah.republika.co.id/berita/sj0t7q451/kemenag-pesantren-bertambah-11-ribu-sejak-uu-pesantren-disahkan>
- Nurhasanah, N. (2016). Efektivitas Pengendalian Internal, Audit Internal, Karakteristik Instansi Dan Kasus Korupsi (Studi Empiris Di Kementerian/ Lembaga). *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 27–48. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v2i1.35>
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 135–154. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-11-2022-0078>
- Purnamasari, P., & Amaliah, I. (2015). Fraud Prevention: Relevance to Religiosity and Spirituality in the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 827–835. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.109>
- Purwohedi, U. (2022). *Metode Penelitian Prinsip dan Praktek*. Depok: Raih Asa Sukses.
- Senga, K. K. T., & Kristianti, I. (2019). Pengendalian Internal Organisasi Keagamaan Di Kota Salatiga. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2), 144. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v8i2.21382>
- Sofyani, H., Saleh, Z., & Abu Hasan, H. (2023). Internal control implementation and quality of higher education institutions: a moderation effect testing. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(4), 425–435. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2022-0277>
- Sutikno, S. E. (2024). *Manajemen Risiko: Substansi dan Fundamental*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Suyitno, S. (2022). Implementasi Manajemen Resiko dalam Peningkatan Efektivitas Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 141–153. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1768>
- Taufik, T. M. (2016). *Pengaruh Pengawasan dan Spiritualitas dalam Pengendalian Perilaku Curang Ekonomi (Studi Eksperimen pada Perbankan Syari'ah di Daerah Wilayah Yogyakarta, Surakarta dan Banyumas)*. UIN Sunan Kalijaga.
- Thinh, T. Q., Anh, L. H., & Tuan, N. K. (2020). The effectiveness of the internal control system in vietnamese credit institutions. *Banks and Bank Systems*, 15(4), 26–35. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(4\).2020.03](https://doi.org/10.21511/bbs.15(4).2020.03)
- Usman, M. I. (2013). Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam (Sejarah Lahir, Sistem Pendidikan, dan Perkembangannya Masa Kini). *Jurnal Al Hikmah*, XIV(1), 101–119.
- Widiharsanti, F. D. R., Kodir, M. A., & Soemarso, E. D. (2023). Analisis Pengendalian Internal Terhadap Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Cabang Pembantu Babadan Ungaran. *Jurnal Inovasi Akuntansi (JIA)*, 1(2), 130–137. <https://doi.org/10.36733/jia.v1i2.7414>
- Zuhriy, M. S. (2011). Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf. *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 19(2), 287. <https://doi.org/10.21580/ws.2011.19.2.159>