

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengendalian internal adalah proses yang dilakukan oleh manajemen suatu organisasi untuk memitigasi kemungkinan risiko yang terjadi (Gadelha, Gouveia, & Sarmiento, 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, Kamaruddin, Salleh, Shafii, & Zakaria, 2020), menjadi panduan dalam menjalankan kegiatan operasional (Widiharsanti, Kodir, & Soemarso, 2023), meningkatkan kinerja keuangan (Sofyani, Saleh, & Abu Hasan, 2023), mengurangi kecenderungan kecurangan (Nurhasanah, 2016), mengamankan profitabilitas, melindungi aset perusahaan, mencegah terjadinya penggelapan (*fraud*) (Sutikno, 2024), dan memastikan efektivitas dan efisiensi organisasi (Dangi, Nawawi, & Salin, 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, pengekangan 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 (Thin, 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 Thin, Anh, & Tuan (2020), kelima komponen COSO tersebut dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal yang berperan dalam keamanan lembaga.

Komponen lingkungan pengendalian merupakan komponen dasar dan utama dalam membentuk proses pengendalian internal yang efektif pada suatu entitas, karena menjadi pondasi dalam mendorong dan menguatkan komponen pengendalian yang lain (Moeller, 2014). Komponen ini memiliki 5 (lima)

prinsip, yaitu integritas dan nilai etika, tanggung jawab, struktur dan wewenang, kompetensi, dan akuntabilitas (COSO, 2013). Berdasarkan hasil penelitian Adegboyegun, Ben-Caleb, Ademola, Oladutire, & Sodeinde, (2020), komponen lingkungan pengendalian memiliki pengaruh pada probabilitas perusahaan dalam mencatat kinerja operasi yang tinggi, sehingga perusahaan harus mempertahankan dan memanfaatkan dampak positif dari lingkungan pengendalian dalam meningkatkan kinerja operasi perusahaan.

Komponen kegiatan pengendalian merupakan komponen yang berkaitan dengan proses bisnis dan transaksi pada suatu entitas. Komponen ini berfungsi untuk mengontrol proses bisnis secara menyeluruh, akurat, dan valid. Selain itu, komponen ini mengendalikan tipe transaksi agar setiap transaksinya terverifikasi, terrekonsiliasi, terkendali, dan sebagainya (Moeller, 2014). Komponen ini memiliki 3 (tiga) prinsip, yaitu pengembangan kegiatan pengendalian, pengendalian umum, dan kebijakan-prosedur (COSO, 2013). Berdasarkan hasil penelitian Adegboyegun et al., (2020) menyatakan bahwa komponen kegiatan pengendalian memiliki pengaruh pada probabilitas perusahaan dalam mencatat kinerja operasi yang tinggi, sehingga perusahaan harus mempertahankan dan memanfaatkan dampak positif dari aktivitas pengendalian dalam meningkatkan kinerja operasi perusahaan.

Komponen penilaian risiko merupakan proses interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin terjadi dan mungkin dapat membatasi pada pencapaian tujuan entitas. Selain itu, komponen ini berfungsi juga untuk mengelola risiko dengan baik agar risiko tersebut berubah menjadi sebuah kesempatan bagi entitas (Moeller, 2014). Komponen ini memiliki 4 (empat) prinsip, yaitu tujuan organisasi, analisis risiko, penilaian risiko, dan analisis perubahan (COSO, 2013).

Komponen informasi dan komunikasi merupakan komponen pada sebuah entitas yang berfungsi menyinkronkan seluruh kebijakan pengendalian internal dengan baik dalam mendorong pencapaian pada setiap tujuannya, baik dalam lingkup internal maupun lingkup eksternal. Secara mendasar, komponen informasi dan komunikasi yang relevan dan berkualitas dapat mendukung

berfungsinya komponen sistem pengendalian internal yang lain (Moeller, 2014). Komponen ini memiliki 3 (tiga) prinsip, yaitu informasi yang relevan dan berkualitas, komunikasi internal, dan komunikasi eksternal (COSO, 2013).

Komponen kegiatan pemantauan merupakan komponen kunci dalam pengendalian internal berbasis COSO. Komponen ini jika didesain dan diterapkan dengan benar, maka dapat membantu entitas dalam memantau proses bisnis karena dapat mengidentifikasi dan mengoreksi masalah pengendalian internal secara cepat, tepat, dan akurat dalam pengambilan keputusan. Komponen ini berfungsi untuk mengidentifikasi dan memeriksa kesenjangan antara harapan dengan realita. Kesenjangan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat komponen pengendalian internal yang tidak berfungsi secara efektif. Dengan kata lain, komponen ini dapat mengidentifikasi akar penyebab masalah yang terjadi dalam proses bisnis pada suatu entitas (Moeller, 2014). Komponen ini memiliki 2 (dua) prinsip, yaitu evaluasi berkelanjutan dan evaluasi kelemahan (COSO, 2013).

Menurut Adegboyegun et al., (2020), ketiga komponen terakhir ini (penilaian risiko, informasi dan komunikasi, dan kegiatan pemantauan) harus ditangani secara sistematis berdasarkan realitas struktur operasional entitas agar meningkatkan kinerja operasi entitas terkait.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diketahui bahwa *framework* COSO itu dapat digunakan dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko pada sistem pengendalian internal suatu entitas, baik yang berorientasi laba maupun nonlaba. Namun demikian, berdasarkan pendapat Caldwell (2019), entitas nonlaba 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 nonlaba bertujuan agar entitas tersebut lebih sadar dan paham dalam memitigasi risiko yang terjadi. Salah satu entitas nonlaba adalah lembaga pendidikan. Menurut Borbe (2024), pengendalian internal dalam organisasi

pendidikan dapat membantu menilai potensi pengembangan, mendeteksi ancaman dan risiko. Sedangkan Otoo, Kaur, & Rather (2023) menambahkan 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 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, jumlahnya terus meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data dari kementerian agama, pada tahun 2024 terdapat penambahan jumlah yang signifikan, yaitu sebanyak 11.000 pesantren. Sehingga jumlah total pesantren yang terdata pada tahun 2024 ada sebanyak 41.220 pesantren. Peningkatan signifikan ini terjadi setelah disahkannya UU No. 18 tahun 2019 tentang Pesantren (Nasrul, 2024). Akan tetapi, jumlah ini belum termasuk pada pesantren yang tidak terdata secara resmi di kementerian, sehingga kemungkinan jumlahnya akan lebih banyak lagi. Peningkatan secara kuantitas ini mengindikasikan bahwa undang-undang tersebut menjadi salah satu penyebab makin banyaknya pesantren yang terdata.

Di lain pihak, Handayani (2022) memandang bahwa pengesahan undang-undang pesantren ini memiliki dampak positif dan negatif. Diantara dampak positifnya adalah pemberian afirmasi, rekognisi, dan fasilitasi; lulusannya setara dengan pendidikan formal; menjaga independensi; serta memiliki ruang dan peran dalam bidang keagamaan. Sementara itu, dampak negatifnya antara

lain adalah pesantren yang tidak memiliki izin pendirian dapat dibubarkan dan tidak diakui; menyinggung otoritas kyai; tidak memperhitungkan keragaman pesantren; serta pendanaan pesantren yang tidak transparan. Dari segi pendanaan yang tidak transparan, hal itu dapat membahayakan pesantren karena akan rentan terkena berbagai risiko keuangan, seperti fraud, manipulasi keuangan, kerugian yang tidak terdeteksi, dan merusak aset pesantren.

Berdasarkan pada pandangan tersebut, dapat diketahui bahwa di satu sisi undang-undang pesantren ini memberikan pengakuan terhadap eksistensi pesantren. Sementara di sisi yang lain, undang-undang pesantren ini dapat mengganggu eksistensi pesantren. Dengan kata lain, jika undang-undang ini tidak diikuti dengan sistem pesantren yang efektif dan berkualitas, maka pesantren rentan terhadap berbagai risiko sehingga dapat membahayakan eksistensi pesantren, terutama ketika terjadi peristiwa negatif.

Diantara peristiwa negatif yang terjadi di pesantren adalah *pertama*, pelecehan seksual seperti yang dilakukan Herry Wirawan (AFP, 2022) dan Moch Subchi Atsal Tsani atau Bechi (Admin, 2022); *kedua*, perundungan seperti yang dilakukan oleh inisial MHM pada INF (Arifin, 2023) dan kasus meninggalnya santri berinisial AM (Nariswari, 2022); *ketiga*, penyimpangan ajaran agama yang terjadi di pesantren Al-Zaytun (Farisa, 2023); dan *keempat*, distribusi dana hibah yang terindikasi tidak merata (Rosa, 2025 & Harususilo, 2025). Peristiwa-peristiwa ini berdampak pada reputasi pesantren sehingga dapat merubah persepsi dan kepercayaan masyarakat tentang pendidikan di pesantren. Dampaknya tidak hanya pada penurunan reputasi pesantren, tetapi berdampak juga pada keuangan pesantren. Karena jika reputasi turun, maka akan banyak santri, donatur dan lembaga donor yang tidak mempercayai pesantren. Namun demikian, peristiwa negatif ini perlu direspon sebagai peringatan keras dari Allah SWT. Kemudian diikuti dengan usaha memperbaiki kualitas sistem pesantren agar lebih baik, transparan dan berkelanjutan, sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*).

Selain menghadapi kendala reputasi, lembaga pendidikan pesantren menghadapi beberapa kendala lain, seperti dari sektor keuangan, sumber daya

manusia, 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.

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 shalih 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 seyogyanya harus terus berbenah dan memperbaiki diri hari demi hari serta mengadopsi setiap hal baru selama hal itu membawa pada kebaikan. Salah satu hal baru yang dapat membawa kebaikan bagi pesantren adalah pengevaluasian kondisi sistem pengendalian internal.

Evaluasi sistem pengendalian internal ini akan berakibat pada *stakeholder* yang ada di pesantren, diantaranya adalah mereka mengaplikasikan ilmu yang tidak hanya ilmu agama dan *akhlakul karimah* saja, akan tetapi memahami dan mengaplikasikan ilmu umum seperti sains, teknologi, dan ekonomi. Fenomena ini menyiratkan besarnya kesadaran pesantren dalam merespon tuntutan zaman

(Mujib et al., 2021). Lebih dari itu, pesantren mampu memitigasi setiap risiko yang mungkin terjadi, sehingga mempercepatnya dalam bertransformasi menjadi lembaga yang menerapkan akuntabilitas, transparansi, kewajaran, profesional, dan tanggung jawab yang tinggi sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Rustam, 2022). Dengan kata lain, pesantren menjadi tempat yang tepat dalam pengintegrasian antara iman dan taqwa (IMTAQ) dengan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sehingga menjadikannya lembaga pendidikan alternatif, yang ideal dan khas. Lebih dari itu, pesantren dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan ilmu agama dengan ilmu umum sehingga bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Namun demikian, evaluasi 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.

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 (Thinh et al., 2020). Pengendalian keuangan ini dapat berupa pengendalian pendapatan, pemanfaatan, pengadaan, usaha kemandirian, fundraising dan sebagainya. Sementara itu, pengendalian non-keuangan dapat berupa pengendalian sumber daya manusia, sarana prasarana, dan reputasi. 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 perkiraan jumlah biaya yang harus disediakan dan beban yang harus dikeluarkan untuk menjamin sumber daya manusia, sarana prasarana, dan reputasi yang berkualitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun istilahnya non-keuangan, akan tetapi substansinya masih berkaitan dengan keuangan.

Memang sudah ada penelitian terkait sistem pengendalian internal pesantren, namun jumlahnya begitu sedikit dan masih jarang dilakukan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ruci & Lestary (2022) bahwa mayoritas pesantren masih jarang menerapkan sistem pengendalian internal sehingga perlu pengkajian secara ilmiah. Akan tetapi, mungkin di sebagian pesantren itu sudah ada sistem pengendalian internal yang khas, hanya saja belum tercatat dengan baik dalam dokumentasi akademik dan belum ada yang menuliskan serta membuatnya menjadi sebuah pedoman yang dapat dipublikasikan dan dapat diaplikasikan. Hal ini seperti hasil penelitian Anwar tentang Pesantren Tebu Ireng yang telah menerapkan sistem pengendalian internal yang khas sehingga dapat memelihara ketahanan dan keberlangsungan hidup organisasinya dalam kurun waktu yang lama. Penerapan sistem pengendalian internalnya adalah dengan menggunakan kebijaksanaan filosofi kearifan lokal suku budaya jawa yang dipadu dengan pendidikan Islam religius sehingga menerapkan empati pada orang lain berdasarkan prinsip kerja keras, kejujuran, tanggung jawab, toleransi dan kebijaksanaan (Anwar, 2016). Di lain tempat,

catatan nilai-nilai sistem pengendalian internal tersebut belum ditemukan pada pesantren-pesantren yang lain.

Dengan demikian, hal ini mengindikasikan bahwa mungkin terdapat beberapa pesantren yang sebenarnya sudah memiliki dan menerapkan sistem pengendalian internal sesuai kekhasan pesantren tersebut. Akan tetapi, secara mayoritas belum ada. Sehingga penerapan sistem pengendalian tersebut belum didokumentasikan secara baik, sistematis dan terstruktur. Pada akhirnya sampai saat ini belum ada catatan yang dapat dijadikan acuan standar dalam penerapan sistem pengendalian internal yang dapat diadopsi dan diaplikasikan oleh setiap pesantren. Hal ini dapat terjadi karena sumber daya manusia yang ada di pesantren masih terbatas (apalagi yang berlatar belakang akuntansi), kurangnya pengetahuan terkait pengendalian internal, dan belum ada akademisi pesantren yang melakukannya.

Berdasarkan hasil penelusuran peneliti dalam berbagai *paper*, terdapat beberapa peneliti yang telah meneliti terkait pengendalian internal di pesantren, diantaranya adalah penelitian Anwar (2016) seperti yang telah dijelaskan di atas. Penelitian Mujib et al., (2021) yang menemukan model sistem pengendalian internal di pesantren sekaligus mengadaptasi dan menyempurnakan *framework* COSO dengan menambahkan elemen spiritualitas sebagai lingkaran yang mengitari pelaksanaan pengendalian internal di pondok pesantren. Kemudian ada penelitian Ruci & Lestary (2022) yang meneliti terkait amanah dan pengendalian internal. Temuannya adalah pondok pesantren belum menyusun laporan keuangan dan baru melaporkan transaksi yang terjadi saja. Penelitian Pratama (2018) terkait penerapan sistem pengendalian internal pada penerimaan dan pengeluaran kas pondok pesantren yang menemukan bahwa sistem penerimaan dan pengeluaran kas Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia telah sesuai dengan standar prosedur yang ditetapkan oleh COSO. Pemisahan tugas dan fungsi dalam wewenang pada prosedur pondok pesantren sudah sangat jelas. Pondok Pesantren UII dapat menanggulangi kendala-kendala yang ada dengan memberlakukan sistem *punishment* kepada pengurus serta santri. Penelitian Yulia, Irwansyah, & Albar (2024) yang meneliti terkait

sistem pengendalian internal administrasi kurikulum yang menemukan bahwa administrasi kurikulum sudah terstruktur meskipun memerlukan penyelarasan rencana. Penelitian Rohim (2017) pada Pondok Pesantren Miftahul Huda Malang yang sudah memiliki sistem pengendalian yang baik dalam bentuk berupa setiap organisasi memiliki tugas dan wewenang yang jelas tetapi ada beberapa bagian yang perlu dibenahi seperti pemisahan tugas dari setiap anggota organisasi dan pembuatan laporan keuangan yang baik dan andal.

Berdasarkan penelitian di atas, belum ada penelitian yang mengidentifikasi dan membuat indikator standar untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian internal sehingga dapat digunakan untuk menilai kondisi sistem pengendalian internal pesantren dan menilai risiko pesantren yang berguna dalam memitigasi risiko karena menghasilkan rekomendasi perbaikan prioritas terkait risiko-risiko yang terjadi di pesantren dalam menjalankan organisasinya. Penelitian-penelitian di atas baru sampai pada tahap konfirmasi dan validasi. Dengan kata lain, fokus pembahasannya belum sampai pada langkah detektif dan preventif dalam memitigasi risiko. Oleh sebab itu, peneliti memposisikan diri untuk menyempurnakan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengambil fokus pada evaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren dengan tujuan untuk mengidentifikasi, membuat indikator standar untuk mengevaluasi kondisi pengendalian internal dan memberikan rekomendasi perbaikan prioritas terkait penerapan sistem pengendalian internal di pesantren.

Peneliti berusaha agar hasil penelitian ini dapat dibaca, dipelajari, diaplikasikan dan dijadikan pedoman oleh pesantren sehingga tujuan pesantren dapat tercapai dan pesantren menjadi lebih siap dalam menghadapi berbagai risiko yang mungkin terjadi. Tentu hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perbaikan kondisi internal pesantren. Dengan kata lain, setiap tindakan, kebijakan, dan prosedur pengendalian internal pesantren dapat diukur dan dievaluasi. Hal ini seperti pendapat Mujib et al., (2021) yang menyatakan bahwa idealnya semua aturan dan kebijakan tertata rapi dalam dokumen tertulis agar dapat dipelajari dan dijadikan pedoman. Oleh karena itu, mengetahui kondisi penerapan sistem pengendalian internal di pesantren sangat dibutuhkan

dalam mencapai tujuan, memitigasi risiko, dan merencanakan langkah preventif pada risiko-risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

Untuk mengisi gap tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada proses identifikasi dan evaluasi kondisi penerapan sistem pengendalian internal, sehingga menghasilkan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan untuk memitigasi risiko yang terjadi. Adapun pesantren yang menjadi objek penelitiannya adalah pesantren tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah, Sukabumi, Jawa Barat. Pesantren ini dipilih karena; *pertama*, memerlukan penerapan sistem pengendalian internal agar pencapaian pada tujuan pondok lebih terarah; *kedua*, termasuk pesantren yang membuka diri pada perkembangan zaman; *ketiga*, kondisi sarana prasarana masih alakadarnya; *keempat*, belum adanya perencanaan keuangan atau anggaran yang matang sehingga menyebabkan aliran kas tidak stabil dan tidak dapat diketahui nilainya (positif atau negatif); *kelima*, beban keuangan lebih besar daripada pendapatan; *keenam*, berada di kampung yang belum menerapkan sistem pengendalian internal; dan *ketujuh*, termasuk pesantren yang terdampak reputasi.

Untuk mengetahui kondisi sistem pengendalian internal pada pesantren tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah, peneliti mengacu pada sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO, yang meliputi 5 (lima) komponen pengendalian internal, yaitu: lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan pemantauan. *Framework* COSO dipilih sebagai indikator utama dalam penelitian ini, karena komponen sistem pengendalian internal COSO memiliki komponen yang umum, kompleks dan komprehensif. Sehingga komponennya dapat diadaptasi pada setiap level organisasi pesantren untuk menilai kondisi pengendalian internal organisasinya. Pendapat ini senada dengan yang disampaikan Dangi et al., (2020) yang menyatakan bahwa *framework* COSO adalah kerangka kerja paling lengkap dan telah diterapkan secara luas oleh banyak organisasi di dunia. Selain itu, ditambahkan pula komponen keenam yang khusus ada di pesantren, yaitu komponen spiritual. Menurut Mujib et al., (2021), komponen spiritual

menjadi komponen khas yang ada di pesantren karena dapat menjadi dasar dari semua kegiatan.

Setelah diketahui kondisi pengendalian internal pesantren, peneliti melakukan analisis risiko-risiko yang mungkin terjadi di pesantren dengan menggunakan matriks risiko. Hal tersebut dilakukan agar diketahui risiko yang perlu segera diperbaiki dengan cara dimitigasi dan dibuatkan langkah preventifnya. Dengan kata lain, penelitian ini akan menghasilkan pengetahuan, pedoman dan laporan. Laporan tersebut berupa rekomendasi perbaikan terkait kondisi sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko, sehingga dapat digunakan oleh pesantren sebagai *the rule of the game* dan *direction* dalam mencapai tujuannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka permasalahan yang diteliti adalah seputar identifikasi terkait kondisi sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO yang ada di pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah, Sukabumi. Peneliti mengadopsi komponen dari *framework* COSO yang ditambah komponen spiritual (sebagai komponen ciri khas pesantren) untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi sistem pengendalian internal yang ada di pesantren. Setelah diketahui kondisinya, peneliti kemudian menganalisis risiko yang terjadi di pesantren. Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis tersebut, peneliti membuat indikator standar untuk mengevaluasi kondisi sistem pengendalian internal pesantren dan rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan dan dimanfaatkan oleh pesantren sehingga menjadikannya lembaga yang memiliki sistem pengendalian internal yang lebih baik dan mampu dalam memitigasi risiko.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka peneliti akan merincinya ke dalam pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apa hasil identifikasi kondisi sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO di Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah?

2. Bagaimana bentuk rekomendasi perbaikan untuk Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah dalam penerapan sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui hasil identifikasi kondisi sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO di Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah pada saat penelitian.
2. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk Pesantren Tahfiz Al-Quran Al-Atiqiyah dalam penerapan sistem pengendalian internal berbasis *framework* COSO.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi dalam penerapan sistem pengendalian internal di pesantren agar setiap risiko dapat dimitigasi. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dengan memperkaya referensi, pemahaman, wawasan, dan pengembangan pengetahuan tentang penerapan sistem pengendalian internal, terutama dalam memitigasi risiko sehingga setiap aset dapat terjaga, kesehatan keuangan terjamin, dan tujuan organisasi tercapai.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis tentang sistem pengendalian internal, khususnya kepada:

1. Pemerintah terutama Kemenag (Kementerian Agama), agar membuat edaran terkait urgensi penerapan sistem pengendalian internal untuk setiap pondok pesantren.

2. Organisasi kemasyarakatan yang menaungi pesantren, seperti NU, Muhammadiyah, Persis, dan lainnya, agar menyarankan kepada pesantren afiliasinya untuk menerapkan sistem pengendalian internal.
3. Pondok pesantren, agar menerapkan sistem pengendalian internal demi meningkatkan tata kelola yang baik, menjaga kualitas dan reputasi lembaga, mengefektifkan dan mengefisienkan keuangan pesantren, meningkatkan sumber daya pesantren serta menjadi acuan dalam pencapaian tujuan pesantren.
4. Regulator, membuktikan bahwa *framework* COSO dapat diadaptasi oleh berbagai entitas, termasuk pesantren.

