

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan Tinggi menjadi pilar strategis dalam sistem pendidikan tinggi nasional. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 Ayat 6, perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan proses pendidikan tinggi. Di Indonesia, terdapat berbagai jenis perguruan tinggi, salah satunya yaitu Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah perguruan tinggi yang didirikan dan diselenggarakan oleh pemerintah. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa terdapat 125 Perguruan Tinggi Negeri yang tersebar diseluruh wilayah di Indonesia. Perguruan Tinggi Negeri (PTN) memiliki tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. PTN juga berperan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta peningkatan mutu kehidupan masyarakat (Fuady, 2022).

Seiring perkembangan dunia pendidikan, persaingan antar lembaga untuk menjadi institusi terkemuka semakin ketat. Penilaian terhadap perguruan tinggi tidak lagi semata-mata berdasarkan jumlah mahasiswa yang terdaftar, melainkan juga pada kualitas kinerja yang mampu diberikan. Oleh karena itu, setiap perguruan tinggi berupaya mengatasi berbagai keterbatasan serta memanfaatkan setiap peluang melalui penguatan keunggulan yang dimiliki. Namun dalam beberapa tahun terakhir, PTN di Indonesia menjadi sorotan publik seiring munculnya berbagai kasus internal yang mencoreng kredibilitas dan tata kelola kampus. Beberapa kasus yang terjadi di lingkungan kampus sering kali mencuat ke publik dan menjadi bahan pembicaraan yang hangat. Dari kasus korupsi yang dilakukan oleh pihak pimpinan kampus, plagiat yang mencoreng citra universitas ternama, gelar akademik yang tersangkut masalah, hingga skandal kekerasan yang melibatkan pihak kampus (Tempo.co, 2024). Fenomena tersebut menunjukkan lemahnya sistem pengawasan dan kontrol

internal, serta minimnya efektivitas sistem pengendalian internal dalam mencegah dan menangani penyimpangan (Sofyani et al., 2021).

Sebagai bentuk respon atas lemahnya integritas kelembagaan PTN, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) meluncurkan Program Penguatan Integritas Ekosistem Perguruan Tinggi Negeri (PIEPTN). Program ini menekankan pentingnya penguatan fungsi sistem pengendalian internal, reformasi tata kelola, dan pembangunan budaya antikorupsi sebagai bagian dari ekosistem kelembagaan yang sehat. PIEPTN juga menggarisbawahi perlunya pembaruan kerangka pengendalian internal agar mampu menjawab kompleksitas risiko yang dihadapi PTN secara lebih komprehensif (KPK, 2024). Fokus penguatan sistem pengendalian internal dalam PIEPTN meliputi optimalisasi pengawasan internal serta penerapan *Whistle Blowing System* (WBS) sebagai sarana pelaporan pelanggaran oleh civitas akademik dengan jaminan kerahasiaan dan mekanisme tindak lanjut yang jelas. Budaya integritas diperkuat melalui integrasi nilai-nilai antikorupsi dalam kode etik pimpinan, akademisi, dan tenaga kependidikan, serta *zero-tolerance* terhadap gratifikasi dan konflik kepentingan. KPK juga merekomendasikan agar kampus memperkuat peran Satuan Pengawasan Internal, memperjelas alur tanggung jawab, dan mengembangkan sistem pelaporan yang aman dan terpercaya. Program PIEPTN menjadi momentum strategis bagi PTN untuk mereformasi sistem tata kelola internal secara menyeluruh, termasuk dengan memperkuat Sistem Pengendalian Internal berbasis kerangka yang terstruktur dan adaptif.

Dalam beberapa tahun terakhir, Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia juga menghadapi tekanan global untuk bertransformasi menjadi *World Class University* (WCU). *World Class University* (WCU) merupakan predikat yang diberikan kepada perguruan tinggi yang mampu bersaing di tingkat global, baik dari aspek reputasi, kualitas penelitian, publikasi, tata kelola, maupun kontribusi terhadap masyarakat. Indikator WCU umumnya merujuk pada pemeringkatan internasional seperti *QS World University Rankings* dan *Times Higher Education (THE) World University Rankings*, serta kontribusi terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals (SDGs)* (Pamungkas Putri, 2023).

Indikator *World Class University* dalam *QS World University Rankings* meliputi *Academic Reputation* (30%), *Employer Reputation* (15%), *Faculty/Student Ratio* (10%), *Citations per Faculty* (20%), *International Faculty Ratio* (5%), *International Student Ratio* (5%), *International Research Network* (5%), *Employment Outcomes* (5%), serta *Sustainability* (5%). Sementara itu, *Times Higher Education World University Rankings* menilai kinerja universitas berdasarkan lima dimensi utama, yaitu *teaching*, *research environment*, *research quality*, *international outlook*, dan *industry engagement*. Di samping indikator pemeringkatan tersebut, kontribusi perguruan tinggi terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) juga semakin menjadi perhatian sebagai indikator dampak sosial universitas. Dengan demikian, pencapaian *World Class University* tidak hanya ditentukan oleh keunggulan akademik dan penelitian, tetapi juga oleh kualitas tata kelola, akuntabilitas, kolaborasi internasional, serta keberlanjutan institusi (Higher, 2024).

Namun, pencapaian WCU di Indonesia masih menghadapi sejumlah hambatan antara lain regulasi birokratis, keterbatasan pendanaan riset, serta rendahnya jumlah publikasi bereputasi dan kolaborasi internasional (Kusumastuti & Idrus, 2017). Nasution et al., (2020) dalam penelitiannya terkait WCU di Universitas Indonesia mengatakan bahwa untuk mencapai WCU diperlukan tata kelola otonom yang kuat, efisiensi pengelolaan aset, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia agar dapat mendukung orientasi global.

Guna menjawab tantangan tata kelola pendidikan tinggi di era global, pemerintah mendorong sejumlah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) untuk bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Status ini memberikan otonomi luas dalam pengelolaan akademik, keuangan, serta sumber daya manusia (Endawansa & Juwono, 2024). Perubahan tersebut menuntut kampus untuk membangun sistem tata kelola yang tidak hanya transparan dan akuntabel, tetapi juga adaptif terhadap standar internasional (Nasution et al., 2020). Otonomi yang diperoleh PTNBH di satu sisi

menghadirkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan kelemahan pengawasan apabila tidak didukung oleh instrumen pengendalian yang memadai atau sistem pengendalian internal yang kuat (Hariyati et al., 2025).

Implementasi PTNBH di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang besar. Tidak semua PTNBH siap dengan perubahan struktur dan budaya organisasi, terutama dalam aspek pengendalian keuangan, transparansi pengambilan keputusan, dan pelaporan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kapasitas Satuan Pengawasan Internal masih terbatas dalam mendeteksi, mencegah, dan menindak pelanggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Kamila & Enjat Munajat (2025) pada Universitas Pendidikan Indonesia menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan jumlah auditor internal memengaruhi efektivitas satuan pengawas internal dalam menjalankan fungsi audit dan pengawasan. Larasati & Tjaraka (2025) menyebut bahwa kelemahan dalam sistem pengendalian internal serta implementasi *Good University Governance* (GUG) turut menghambat kemampuan satuan pengawas internal untuk mencegah fraud. Totalia et al., (2022) juga mengungkap bahwa tidak semua universitas memiliki dukungan keuangan dan komitmen pimpinan yang cukup, serta belum memiliki program kerja tahunan satuan pengawas internal yang jelas sehingga pelaporan dan pengawasan masih lemah. Kondisi ini menegaskan bahwa PTNBH tidak hanya memerlukan otonomi kelembagaan, tetapi juga sistem pengendalian internal yang kuat, andal, dan berorientasi pada pencapaian tata kelola perguruan tinggi yang baik.

Sejalan dengan transformasi kelembagaan menuju PTNBH, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi (Dikti Saintek) meluncurkan berbagai program strategis yang diarahkan untuk memperkuat tata kelola perguruan tinggi di Indonesia. Program Dikti Saintek menekankan pada penguatan reformasi kelembagaan berbasis digitalisasi layanan, efisiensi anggaran, peningkatan akuntabilitas, serta percepatan kualitas layanan pendidikan tinggi. Berbagai instrumen sistem informasi dikembangkan, seperti

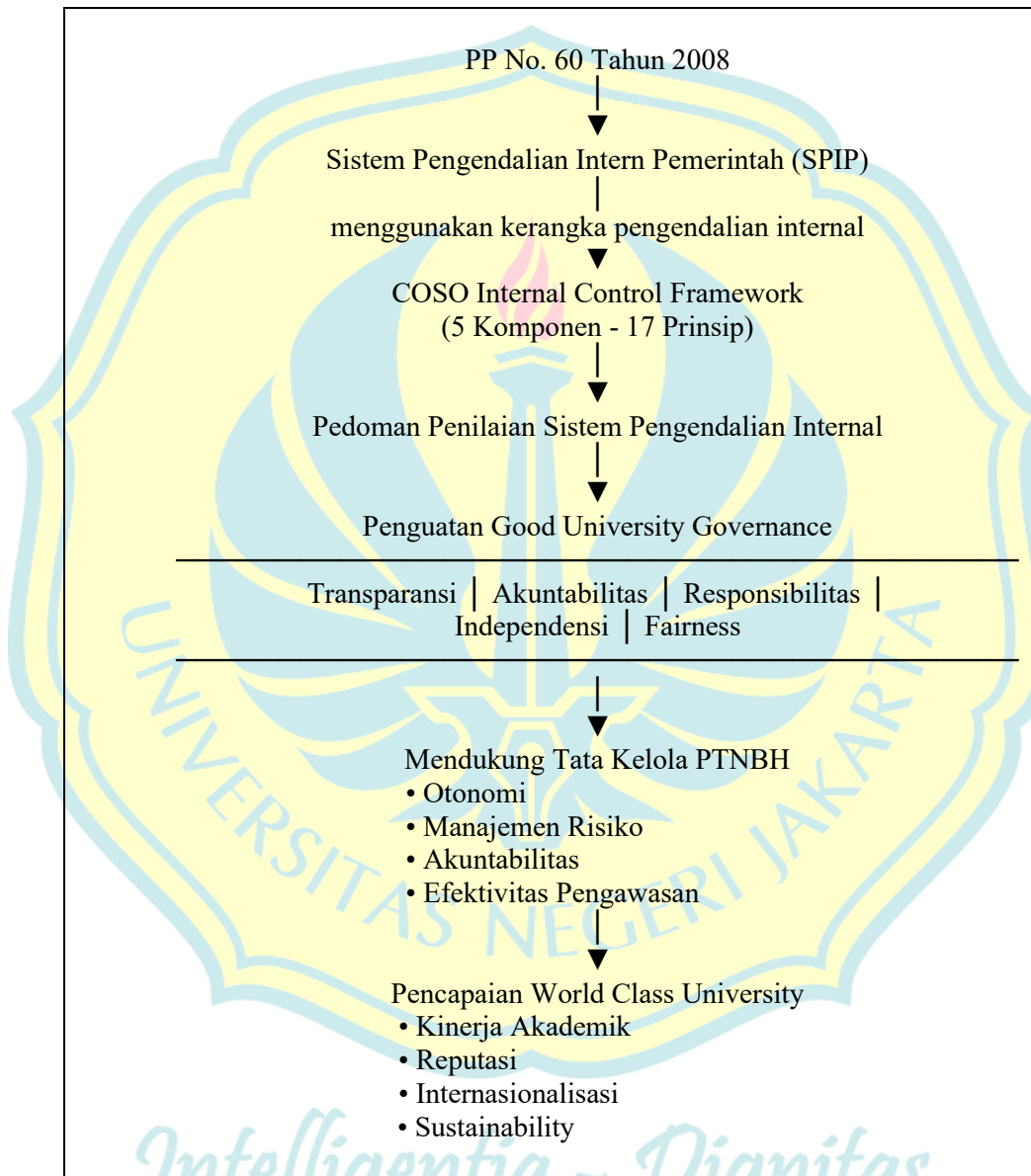
Sistem Informasi Rencana (SIRENA) untuk pengelolaan atau perencanaan strategis, anggaran, atau pemetaan capaian perguruan tinggi, Sistem Informasi Rencana PTI (SIREPTI) untuk menghubungkan program-program pendidikan tinggi dengan teknologi informasi, Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (SISTER) untuk manajemen data dosen dan beban kerja, hingga Sistem Pembelajaran Daring Indonesia (SPADA) untuk memperluas akses pendidikan berbasis teknologi. Pemerintah berupaya mendorong terciptanya transparansi, integrasi data, serta mekanisme pengendalian internal yang lebih efektif (Kemendikbudristek, 2023). Instrumen-instrumen tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi serta memperkuat integritas tata kelola. Digitalisasi dalam tata kelola PTN tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai pilar utama dalam membangun sistem pendidikan tinggi yang akuntabel, adaptif, dan responsif terhadap tuntutan global. Namun, pemanfaatan teknologi tanpa penguatan sistem pengendalian internal dapat menimbulkan resiko baru, seperti manipulasi data, ketidaksesuaian pelaporan, dan lemahnya monitoring (Andi Kambau, 2024). Oleh karena itu, program Dikti Saintek juga harus berjalan beriringan dengan penguatan sistem pengendalian internal di setiap perguruan tinggi.

Kebijakan terkait program Dikti Saintek juga erat kaitannya dengan konsep *Good University Governance* (GUG) yang dalam dekade terakhir menjadi kerangka normatif dalam tata kelola perguruan tinggi. GUG dapat diketahui sebagai penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik di lingkungan perguruan tinggi dengan mengedepankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta keadilan dalam setiap proses pengelolaan lembaga (Kesuma & Risanty, 2019). GUG lahir dari adopsi prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang diterapkan dalam dunia korporasi, kemudian diadaptasi ke dalam konteks pendidikan tinggi. Tujuannya adalah untuk menciptakan universitas yang kredibel, berdaya saing, serta memiliki legitimasi publik yang tinggi dengan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, independensi, *fairness*, dan tanggung jawab (Reschiwati et al., 2021). Di Indonesia, penerapan GUG sangat penting mengingat kompleksitas perguruan tinggi sebagai

organisasi nirlaba yang dibiayai oleh negara namun juga dituntut untuk menghasilkan output akademik yang berkualitas. Penerapan GUG bukan hanya sebatas pada struktur formal organisasi, tetapi juga pada praktik manajerial sehari-hari, termasuk dalam perencanaan keuangan, penggunaan anggaran, rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan, hingga dalam penjaminan mutu akademik (Mozin & Nani, 2025). Oleh karena itu keberhasilan *Good University Governance* (GUG) sangat bergantung pada integritas pimpinan universitas, peran aktif organ pengawasan seperti Satuan Pengawas Internal serta dukungan sistem informasi yang handal.

Upaya penerapan program Dikti Saintek dan *Good University Governance* (GUG) pada akhirnya bermuara pada penguatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di perguruan tinggi. SPIP sebagaimana diatur dalam PP No. 60 Tahun 2008 didefinisikan sebagai proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam konteks perguruan tinggi, SPIP menjadi kerangka kerja yang memastikan agar seluruh aktivitas manajerial, baik akademik maupun non-akademik, berjalan sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Hubungan antara SPIP dengan GUG dapat dilihat pada peran keduanya dalam membangun sistem pengawasan yang tidak hanya berfungsi sebagai kontrol formal, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan kinerja. Dengan demikian, penguatan SPIP di PTN terutama yang berstatus PTNBH, tidak hanya menjadi kewajiban administratif, melainkan juga prasyarat strategis untuk mencapai tata kelola universitas yang sehat, berdaya saing global, dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Implementasi SPIP di PTN/PTNBH juga memperkuat peran Satuan Pengawasan Internal dalam menjalankan fungsi pengawasan yang akan mendukung keberhasilan transformasi perguruan tinggi menuju *World Class University*.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan antara SPIP, kerangka COSO, *Good University Governance* (GUG), status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), dan pencapaian *World Class University* (WCU) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Hubungan SPIP, COSO, *Good University Governance*, PTNBH, dan *World Class University*

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa SPIP merupakan sistem pengendalian internal yang diwajibkan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dan dalam implementasinya mengadopsi kerangka COSO sebagai acuan

pengendalian internal yang komprehensif. Melalui penerapan komponen dan prinsip COSO, sistem pengendalian internal diharapkan mampu memperkuat penerapan prinsip-prinsip *Good University Governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Penguatan tata kelola tersebut menjadi landasan penting bagi perguruan tinggi yang berstatus PTNBH dalam mengelola otonomi secara akuntabel, sehingga pada akhirnya mendukung peningkatan daya saing institusi menuju *World Class University*.

Meskipun SPIP sudah menjadi kerangka hukum yang wajib bagi perguruan tinggi negeri berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, banyak PTN yang implementasinya masih menunjukkan kelemahan beberapa aspek. Penelitian yang dilakukan oleh Ismani et al., (2014) terkait Implementasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Universitas Negeri Yogyakarta menemukan bahwa meskipun unsur-unsur SPIP seperti lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan sudah berjalan, beberapa sub unsur seperti dokumentasi risiko dan pelibatan aktif seluruh pegawai dalam komunikasi pengendalian masih kurang optimal. Sementara itu Sari et al., (2017) mengidentifikasi beberapa faktor penting yang menghambat efektivitas SPIP di institusi pendidikan tinggi, yaitu kompetensi auditor atau internal control yang belum merata, kurangnya *awareness* seluruh anggota organisasi terhadap pengendalian internal, iklim organisasi yang belum mendukung, pendanaan penguatan pengendalian internal, serta dukungan teknologi informasi yang masih lemah di sebagian PTN. Implementasi sistem pengendalian internal di Perguruan Tinggi juga terkadang masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya menyentuh aspek sistematis yang diperlukan untuk memperkuat tata kelola perguruan tinggi (Fitriani & Destia, 2024).

Oleh karena itu, pengembangan sistem pengendalian internal sangat diperlukan. Pengendalian internal merupakan mekanisme yang dirancang oleh manajemen untuk memitigasi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sistem dari pengendalian internal dipahami sebagai proses yang bersifat menyeluruh, berkesinambungan, serta dinamis,

dengan tujuan utama memberikan keyakinan memadai bahwa aktivitas organisasi berjalan efektif, efisien, sesuai regulasi, serta mampu menjaga keandalan laporan keuangan dan keamanan aset (Moeller, 2016). Pengendalian internal berperan penting dalam mendukung efisiensi serta produktivitas operasional guna mencapai tujuan organisasi, baik di sektor pemerintahan, swasta, publik, maupun lembaga profesional lainnya. Pengendalian internal meliputi kebijakan, prosedur, dan praktik yang melindungi aset organisasi dari risiko seperti kecurangan atau penyalahgunaan, memastikan bahwa aktivitas organisasi dilakukan sesuai rencana, dan informasi yang dihasilkan andal untuk pengambilan keputusan (Younas & Veerasamy, 2024). Melalui penerapan sistem pengendalian internal yang optimal, organisasi diharapkan mampu menjaga keberlanjutan eksistensinya serta melaksanakan seluruh aktivitas secara efektif dan efisien, sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat berlangsung secara berkesinambungan (Ramadhanti & Safrida, 2023). Sistem pengendalian dalam konteks perguruan menjadi bagian penting dalam mendorong akuntabilitas, transparansi, serta pencegahan fraud dan penyalahgunaan kewenangan di lingkungan kampus (Kantohe & Sumual, 2023).

Sistem pengendalian internal berbasis kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menjadi salah satu yang paling banyak digunakan. Kerangka ini dikembangkan oleh *The Treadway Commission* bersama lima asosiasi profesi di Amerika Serikat, yaitu *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Institute of Internal Auditors (IIA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *Institute of Management Accountants (IMA)*, dan *American Accounting Association (AAA)* (Moeller, 2016). COSO menetapkan lima komponen utama dengan 17 prinsip yang menjadi acuan dalam menilai efektivitas pengendalian internal. Kelima komponen tersebut mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (COSO, 2012). Sistem Pengendalian Internal berbasis COSO menjadi sangat relevan, mengingat lima komponen COSO tidak hanya meningkatkan kinerja mutu

institusi pendidikan tinggi, tetapi juga dapat memberikan struktur sistematis bagi PTNBH dalam mengelola risiko, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi maupun standar mutu global (Sofyani et al., 2023). Apabila seluruh komponen tersebut diterapkan secara konsisten dan tepat, maka akan mendorong terciptanya sistem pengendalian yang efektif yang akan memberikan arah yang jelas bagi pelaksanaan aktivitas operasional serta mendukung pencegahan terhadap potensi risiko yang dapat merugikan instansi. Lin et al., (2023) mengatakan bahwa penerapan komponen-komponen COSO secara konsisten dapat mempengaruhi kualitas pengendalian internal dan mendukung tata kelola organisasi yang lebih akuntabel. Sistem pengendalian internal juga berperan dalam memberikan tingkat keyakinan yang memadai atas efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Dengan demikian, efektivitas pengendalian internal menjadi elemen sentral dalam seluruh aktivitas organisasi, karena kegagalan dalam penerapannya dapat menimbulkan konsekuensi serius yang berpotensi mengancam keberlanjutan organisasi (Thinh et al., 2020).

BPKP juga mengadopsi kerangka COSO dalam penyelenggaraan SPIP melalui Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa penilaian maturitas dilakukan berdasarkan lima komponen pengendalian internal sebagaimana ditetapkan COSO (BPKP, 2021). Dalam dokumen pembinaannya, BPKP juga menekankan peningkatan kapabilitas Aparat Pegawai Intern Pemerintah (APIP) dan penguatan kontrol berbasis risiko sebagai strategi utama, namun realisasi di lapangan menunjukkan masih terdapat celah signifikan, terutama pada instansi dengan struktur kerja kompleks seperti perguruan tinggi. Laporan Kinerja BPKP tahun 2022 menunjukkan bahwa maturitas SPIP nasional masih berada pada level “Berkembang” dan kelemahan terbesar terjadi pada aspek penilaian risiko, aktivitas pengendalian, dan mekanisme pemantauan internal (BPKP, 2022). Selain itu, publikasi resmi BPKP dalam Warta Pengawasan menjelaskan bahwa banyak PTN masih menjalankan SPIP secara administratif dan belum mampu

mengintegrasikan kontrol ke dalam proses akademik, riset, dan pengelolaan dana hibah sehingga efektivitas pengendalian internal belum tercapai sebagaimana standar COSO (BPKP, 2022). Kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun COSO telah dijadikan kerangka resmi, implementasinya belum sepenuhnya berhasil mengatasi karakter risiko perguruan tinggi, sehingga ruang terjadinya mis-manajemen, in-efisiensi anggaran, hingga penyalahgunaan dana riset tetap terbuka. Masalah-masalah tersebut menegaskan bahwa pengembangan sistem pengendalian internal di PTN membutuhkan desain yang lebih kontekstual daripada sekadar mengikuti pola pembinaan BPKP yang selama ini berjalan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ernawati & Faisol (2020) mengenai efektivitas pengendalian internal dalam manajemen keuangan perguruan tinggi swasta mengungkapkan bahwa fungsi pengendalian belum sepenuhnya berjalan optimal. Beberapa komponen seperti pemantauan dan penilaian risiko masih lemah, sementara aspek informasi, komunikasi, serta aktivitas pengendalian relatif lebih baik. Selanjutnya, Otoo et al., (2023) meneliti peran Satuan Pengawas Internal di perguruan tinggi negeri dan menemukan bahwa satuan pengawas internal berkontribusi signifikan dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola keuangan, sekaligus memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks yang lebih luas, Barreto et al., (2023) menelaah sistem pengendalian internal di Universitas Negeri Paraíba, Brasil, dengan pendekatan COSO ERM, dan hasilnya menunjukkan adanya tantangan terkait persepsi manajer serta isomorfisme birokratis, namun tetap memberikan dampak positif terhadap praktik manajemen risiko. Sementara itu, Sofyani et al., (2023) menemukan bahwa sistem pengendalian internal yang diintegrasikan dengan sistem penjaminan mutu internal dapat memperkuat *Total Quality Management* (TQM) di perguruan tinggi Indonesia karena meningkatkan efisiensi anggaran, kualitas informasi, serta budaya kepemimpinan. Hasil ke empat penelitian tersebut menegaskan bahwa efektivitas pengendalian internal di perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, sangat dipengaruhi oleh optimalisasi fungsi satuan pengawas internal,

penerapan komponen pengendalian, serta dukungan kepemimpinan yang konsisten terhadap tata kelola yang baik.

Pemilihan Universitas Negeri Jakarta (UNJ) sebagai lokasi penelitian didasarkan pada posisi strategisnya sebagai salah satu perguruan tinggi negeri yang baru memperoleh status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2024. Transformasi kelembagaan ini membawa konsekuensi manajerial yang signifikan, terutama dalam aspek tata kelola, transparansi, dan akuntabilitas keuangan. Sebagai PTNBH, UNJ dituntut mampu mengelola sumber daya secara otonom namun tetap akuntabel sesuai prinsip *Good University Governance* (GUG). Oleh karena itu, penguatan sistem pengendalian internal menjadi aspek krusial agar mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja institusi dapat berjalan efektif serta sejalan dengan prinsip akuntabilitas publik.

Berdasarkan Laporan Kinerja UNJ Tahun 2024, masih terdapat sejumlah permasalahan mendasar yang menunjukkan adanya tantangan dalam penerapan sistem pengendalian internal. Pada bagian Isu Strategis dan Permasalahan Utama, UNJ mengakui bahwa pengelolaan aset universitas belum dimanfaatkan secara optimal, pemanfaatan sistem informasi belum terintegrasi, serta pengelolaan kerja sama lintas unit belum maksimal. Kondisi tersebut mencerminkan lemahnya koordinasi dan kontrol internal di tingkat unit kerja. Kemudian, pada bagian Permasalahan Umum, dijelaskan bahwa tidak semua pimpinan dan pegawai memahami Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai instrumen penguatan akuntabilitas kinerja. Meskipun UNJ memperoleh predikat AA (Sangat Memuaskan) pada penilaian SAKIP, implementasinya masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan integrasi fungsional antarunit. Kondisi ini menunjukkan bahwa akuntabilitas masih bersifat administratif sehingga perlu diperkuat melalui sistem pengendalian internal yang menumbuhkan budaya kinerja nyata. Hal tersebut didukung oleh penelitian Nieto et al., (2025) yang menunjukkan bahwa penguatan akuntabilitas menjadi faktor kunci keberlanjutan organisasi publik. Kemudian, Sofyani et al., (2023) juga mengungkapkan bahwa efektivitas sistem

pengendalian internal di perguruan tinggi akan meningkat apabila diintegrasikan dengan budaya kinerja dan sistem penjaminan mutu internal.

Laporan Kinerja UNJ Tahun 2024 juga menyoroti implementasi Zona Integritas (ZI) sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi di lingkungan universitas. UNJ memang telah mencapai target pembangunan ZI pada seluruh fakultas, namun masih ditemukan bahwa sebagian fakultas hanya berfokus pada penyusunan dokumen tanpa implementasi nyata nilai-nilai integritas dan antikorupsi (UNJ, 2024). Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya integritas juga belum sepenuhnya melembaga dan masih bersifat administratif. Ayumiati & Jalilah (2023) mengemukakan bahwa efektivitas *Good University Governance* (GUG) hanya dapat tercapai apabila prinsip integritas dan transparansi diinternalisasi secara nyata dalam praktik pengendalian internal. Kemudian, Otoo et al., (2023) juga menekankan pentingnya konsistensi lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian dalam menjaga integritas organisasi publik.

Kondisi-kondisi tersebut menjadi dasar empiris bahwa UNJ sedang berada dalam fase transisi manajerial menuju tata kelola otonom yang menuntut sistem pengendalian internal yang lebih kuat, terintegritas, dan adaptif. Oleh karena itu penelitian ini difokuskan untuk melakukan pengembangan pedoman penilaian Sistem Pengendalian Internal di Universitas Negeri Jakarta. Hal ini didasarkan bahwa secara struktural sistem pengendalian internal di UNJ telah berjalan, namun belum memiliki instrumen penilaian yang baku, terukur, dan sesuai dengan kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Pedoman ini sebagai upaya memperkuat tata kelola berbasis akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi dalam kerangka *Good University Governance* serta mendukung implementasi SAKIP yang efektif di lingkungan perguruan tinggi berbadan hukum. Penelitian juga diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa pengetahuan, pedoman, serta laporan yang berisi rekomendasi perbaikan atas kondisi sistem pengendalian internal dan strategi mitigasi risiko khususnya di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka perumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana efektivitas sistem pengendalian internal yang berjalan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dalam mendukung tata kelola perguruan tinggi yang transparan, akuntabel, dan berintegritas. Transformasi UNJ menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) memberikan ruang otonomi yang luas, namun juga menimbulkan tantangan baru terkait konsistensi penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan pemahaman prinsip akuntabilitas di seluruh unit kerja. Hasil Laporan Kinerja UNJ Tahun 2024 menunjukkan bahwa meskipun universitas telah memperoleh predikat AA (Sangat Memuaskan) dalam penilaian SAKIP, masih terdapat sejumlah permasalahan seperti belum optimalnya keselarasan perencanaan antarunit, lemahnya kompetensi SDM dalam pelaporan kinerja, serta pelaksanaan Zona Integritas (ZI) yang masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya diinternalisasi dalam budaya kerja.

Untuk itu, penelitian ini akan menganalisis kondisi aktual pengendalian internal UNJ dengan mengadopsi kerangka COSO yang mencakup lima komponen utama yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem yang ada serta menilai sejauh mana satuan pengawas internal mendukung implementasi SPIP dan pencapaian prinsip *Good University Governance*. Berdasarkan hasil analisis tersebut, penelitian ini akan mengembangkan pedoman penilaian system pengendalian internal yang disesuaikan dengan karakteristik UNJ sebagai PTNBH, sehingga dapat digunakan sebagai acuan strategis dalam memperkuat akuntabilitas kelembagaan, meningkatkan kualitas tata kelola, dan memastikan penerapan zona integritas yang berkelanjutan di masa mendatang.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, pertanyaan penelitian pada tesis ini adalah bagaimana pengembangan pedoman penilaian

sistem pengendalian internal berbasis COSO dapat memperkuat tata kelola di Universitas Negeri Jakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan, tujuan penelitian pada tesis ini adalah untuk mengembangkan pedoman penilaian sistem pengendalian internal berbasis COSO di Perguruan Tinggi Negeri yang dapat dijadikan acuan bagi Universitas Negeri Jakarta dalam memperkuat tata kelola universitas (*Good University Governance*) dan mendukung pencapaian *World Class University* (WCU).

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan penelitian, dan tujuan penelitian yang telah dipaparkan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akademik mengenai sistem pengendalian internal, khususnya dengan mengintegrasikan kerangka COSO dalam konteks perguruan tinggi negeri di Indonesia. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi rujukan ilmiah bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji efektivitas pengendalian internal, tata kelola universitas, maupun implementasi SPIP di sektor pendidikan tinggi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini memberikan rekomendasi pengembangan pedoman penilaian sistem pengendalian internal yang lebih komprehensif, sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan PTN. Rekomendasi tersebut dapat menjadi pedoman bagi Satuan Pengawasan Internal (SPI) dan manajemen perguruan tinggi dalam memperkuat pengawasan, meningkatkan akuntabilitas, serta memitigasi risiko kelembagaan.

2. Bagi Peneliti

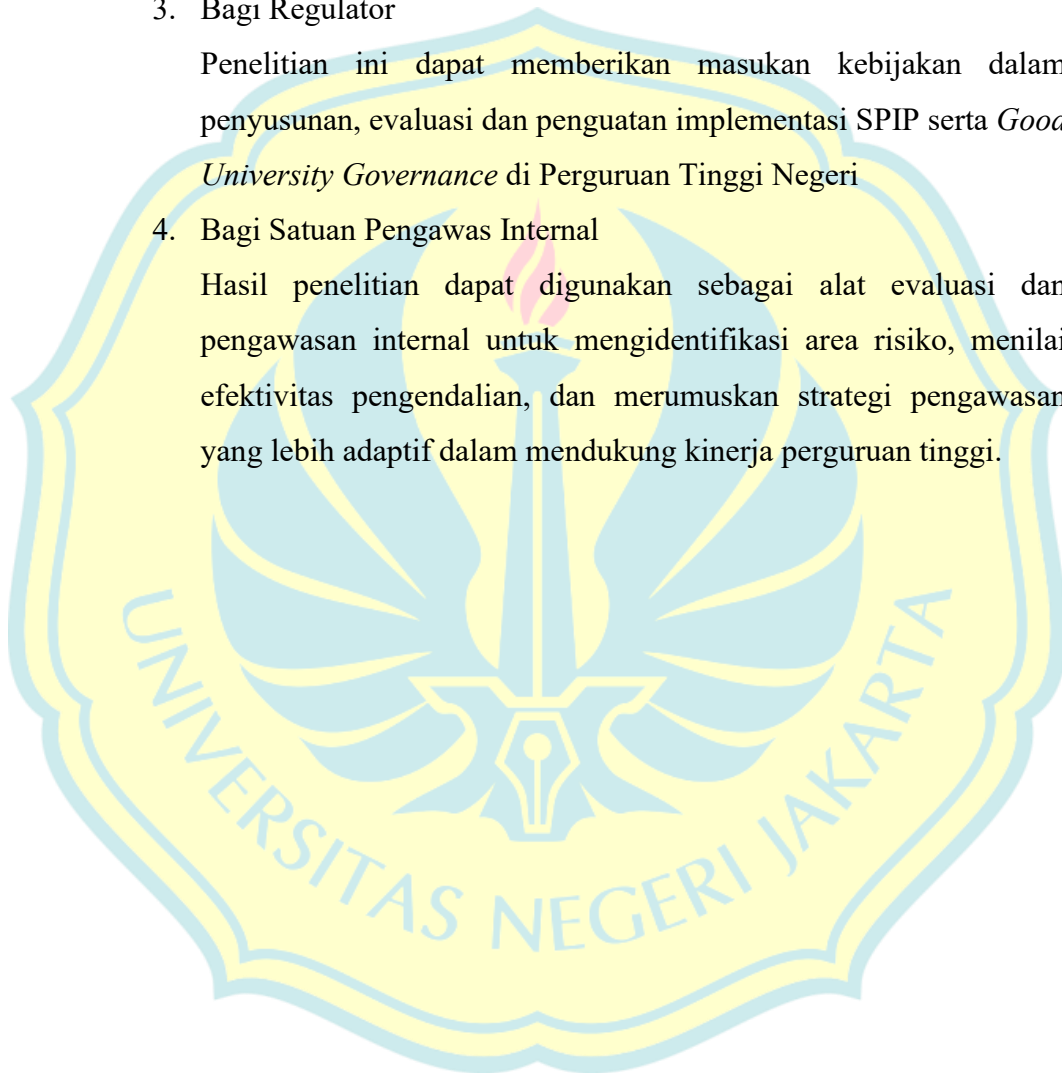
Penelitian ini dapat menjadi dasar referensi empiris maupun metodologis untuk kajian lebih lanjut mengenai pengendalian internal, baik di sektor pendidikan maupun lembaga publik lainnya.

3. Bagi Regulator

Penelitian ini dapat memberikan masukan kebijakan dalam penyusunan, evaluasi dan penguatan implementasi SPIP serta *Good University Governance* di Perguruan Tinggi Negeri

4. Bagi Satuan Pengawas Internal

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai alat evaluasi dan pengawasan internal untuk mengidentifikasi area risiko, menilai efektivitas pengendalian, dan merumuskan strategi pengawasan yang lebih adaptif dalam mendukung kinerja perguruan tinggi.



Intelligentia - Dignitas