

Perancangan Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO pada Program Studi di Politeknik Negeri Batam (Studi Kasus Prodi Akuntansi Manajerial, Jurusan Manajemen Bisnis)

Irsutami^{a*}, Sinarti^b, Jessica Olifia^c

^aJurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, tami@polibatam.ac.id, Indonesia

^aJurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, sinar@polibatam.ac.id, Indonesia

^aJurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, jessica@polibatam.ac.id, Indonesia

Abstract. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan perancangan sistem pengendalian internal yang berbasis Committee of Sponsoring Organizations (COSO) pada Program Studi Akuntansi Manajerial pada Jurusan Manajemen Bisnis di Politeknik Negeri Batam. Pengumpulan data dilakukan dengan inspeksi dokumen dan wawancara kepada beberapa pihak yang terkait, sedangkan metode analisisnya adalah deskriptif yakni dengan menjelaskan setiap komponen sistem pengendalian internal COSO yakni 1) Lingkungan Pengendalian, 2) Penilaian Risiko, 3) Aktivitas Penguasaan, 4) Informasi dan Komunikasi, dan 5) Pemantauan dengan merujuk pada Visi dan Misi Program Studi Akuntansi Manajerial. Hasilnya berupa seperangkat sistem pengendalian internal berbasis COSO untuk program studi Akuntansi Manajerial yang dapat diterapkan untuk mengendalikan sistem pembelajarannya.

Keywords: perancangan sistem pengendalian internal, COSO, program studi akuntansi manajerial

Pendahuluan

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) telah menguraikan komponen-komponen COSO secara detail yang telah disesuaikan dengan karakteristik organisasi sektor publik pemerintahan. Selain itu, untuk memenuhi ketentuan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara, Pasal 12 yang menyatakan bahwa “Dalam rangka pemeriksaan keuangan dan/atau kinerja, pemeriksa melakukan pengujian dan penilaian atas pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah.” Di Buku

Pedoman Audit Bidang Pendidikan Tinggi yang diterbitkan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013), *checklist* pengendalian internal yang disusun untuk melakukan audit kepatuhan di semua satker pemerintah telah merujuk pada komponen pengendalian internal yang berbasis COSO. Politeknik Negeri Batam (PNB) sebagai salah satu Satuan Kerja (Satker) Pemerintah perlu mengimplementasikan hal ini untuk mengantisipasi semakin luasnya jangkauan pengendalian seiring dengan perkembangannya.

Perancangan sistem pengendalian internal berbasis COSO tidak mudah untuk kondisi PNB saat ini yang telah memiliki 4 (empat) jurusan dan 8 (delapan)

*Corresponding author. E-mail: tami@polibatam.ac.id

program studi. Dengan demikian, untuk tujuan perancangan tersebut, penelitian diarahkan pada salah satu unit terkecil dari salah satu jurusan di PNB yakni Prodi Akuntansi Manajerial dengan menetapkan judul “Perancangan Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO pada Program Studi di Politeknik Negeri Batam (Studi Kasus Prodi Akuntansi Manajerial, Jurusan Manajemen Bisnis)”.

Pemertahanan dan kehandalan suatu sistem pengendalian internal yang dibangun oleh suatu organisasi harus mendapatkan dukungan dari seluruh anggota organisasi yang dilegitimasi oleh manajemen agar seluruh unit dapat bersinergi dalam melakukan pengendalian. Pengendalian internal berbasis COSO dapat terintegrasi jika seluruh unit telah menerapkannya, namun hingga saat ini, seluruh unit di PNB belum memiliki sistem pengendalian tersebut sehingga permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bagaimana perancangan sistem pengendalian internal berbasis COSO dengan studi kasus di Prodi Akuntansi Manajerial Jurusan Manajemen Bisnis di Politeknik Negeri Batam.

Tinjauan Pustaka

Perancangan sistem pengendalian internal untuk Prodi Akuntansi Manajerial Jurusan Manajemen Bisnis di Politeknik Negeri Batam dimulai dengan melakukan identifikasi terhadap lingkungan pengendalian yang terdapat pada area prodi dan hasilnya akan menjadi rujukan untuk melakukan identifikasi berbagai risiko atau *exposures* yang kemungkinan akan terjadi. Perkiraan risiko-risiko tersebut selanjutnya akan dibuatkan aktivitas pengendalian yang relevan. Seluruh aktivitas pengendalian akan dibuatkan bentuk informasi dan komunikasi dan bentuk pemantauannya sehingga komponen-komponen COSO saling kait-mengkait.

Untuk mendapatkan hasil perancangan yang fleksibel dan mudah untuk diterapkan, maka sejumlah rujukan berupa referensi atau literature dikumpulkan untuk mendukung hasil penelitian ini.

Pengertian pengendalian internal Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) (2013:3) adalah “*internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personal, designed to provide reasonable insurance regarding the achievement of objectives relating to operation, reporting, and compliance.*”

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 pada Pasal 1 disebutkan bahwa sistem pengendalian intern adalah proses yang 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, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan kedua definisi di atas menunjukkan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses yang ditetapkan oleh manajemen dan dijalankan oleh segenap anggota organisasi untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap keandalan dari laporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, efektifitas dan efisiensi operasional organisasi. Dengan adanya pengendalian internal yang dibangun oleh organisasi diharapkan dapat menjaga keamanan aset organisasi.

Menurut COSO dalam Internal Control – Integrated Framework (2012) bahwa terdapat prinsip-prinsip yang terkait dengan komponen pengendalian internal yakni:

Control Environment

1. *The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
2. *The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight for the development and performance of internal control.*
3. *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
4. *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with the objectives.*
5. *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Risk Assessment

1. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives.*
2. *The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.*
3. *The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*

4. *The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.*

Control Activity

1. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*
2. *The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
3. *The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and in procedures that put policies into action.*

Information and Communication

1. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of other components of internal control.*
2. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of other components of internal control.*
3. *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of other components of internal control.*

Monitoring

1. *The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
2. *The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*

Metode Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung terhadap proses belajar mengajar dan wawancara kepada kepala prodi dan beberapa staf yang berhubungan dengan pelayanan mahasiswa, sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui hasil laporan yang diterbitkan oleh kepala program studi dan data penelitian tentang pelayanan

mahasiswa dan berbagai sumber yang berasal dari internal dan eksternal PNB. Adapun metode analisis yang digunakan adalah deskriptif, di mana peneliti akan menjelaskan seluruh komponen dari COSO yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring yang disesuaikan dengan karakteristik prodi Akuntansi Manajerial.

Hasil dan Pembahasan

Berikut ini hasil perancangan sistem pengendalian internal berbasis COSO untuk masing-masing komponen COSO sebagai berikut:

1) Lingkungan Pengendalian

Peranan dari pimpinan organisasi atau manajemen sangat dibutuhkan dalam rangka menciptakan sistem pengendalian yang baik. Pimpinan atau manajemen dapat menstimulus bawahannya melalui berbagai peraturan dan kebijakan agar seluruh anggota organisasi memiliki persepsi positif akan pentingnya pengendalian terhadap seluruh elemen organisasi. Persepsi yang positif akan menimbulkan sikap yang mendukung terselenggaranya sistem pengendalian internal yang telah ditetapkan oleh manajemen. Hal ini berarti bahwa keberhasilan seluruh komponen pengendalian internal tergantung dari sikap yang ditimbulkan oleh seluruh anggota organisasi, namun sikap yang mendukung ini akan dapat bertahan lama jika mendapat dukungan yang penuh dari pimpinan atau manajemen. Untuk itu, dari sejumlah unsur dari lingkungan pengendalian versi COSO, peneliti akan melakukan identifikasi berbagai peranan yang harus dilakukan oleh pimpinan suatu program studi melalui prodi Akuntansi Manajerial pada jurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam.

Tabel 1 Peranan Prodi Akuntansi Manajerial dalam Lingkungan Pengendalian

Unsur	Penjelasan
1 Unsur Komitmen atas Integritas dan Nilai-nilai Etika	- Menyusun kode etik bagi dosen dan laboran, - Menyusun kebijakan etika kerja bagi tenaga kependidikan.
2 Unsur Partisipasi Dewan Direksi dan Dewan Komisaris atau Komite Audit	- Melakukan pemantauan secara berkala terhadap seluruh prosedur pengendalian yang terkait dengan proses belajar mengajar, - Melakukan tindak lanjut sesegera mungkin terhadap semua temuan audit, - Menginisiasi untuk diaudit oleh SPI jika menemukan hal-hal yang inefisiensi dalam pelaksanaan prosedur pengendalian.

Unsur	Penjelasan
3 Unsur Struktur, Wewenang, dan Tanggungjawab	- Melakukan penyusunan tugas pokok dan fungsi untuk masing-masing tenaga kependidikan yang dimiliki termasuk terhadap laboran, - Melakukan perhitungan beban kerja untuk posisi staf pelayanan administrasi
4 Unsur Komitmen Terhadap Kompetensi	- Melakukan penyusunan matrik kompetensi baik terhadap tenaga pendidik maupun terhadap tenaga kependidikan yang mengarah pada pencapaian visi dan misi. - Secara berkala, prodi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang dibutuhkan atau perlu ditingkatkan untuk mengatasi kekurangan yang ada atau mengantisipasi hal-hal yang akan timbul.
5 Unsur Filosofi Manajemen dan Gaya Berooperasi	- Merancang filosofi program studi yang menjadi pengaruh untuk semua peraturan, kebijakan, program, dan kegiatan prodi

2) Penilaian Risiko

Unsur-unsur risiko yang terdapat dalam suatu program studi jika dikaitkan dengan tupoksinya adalah sarana dan prasarana, sumberdaya manusia, dan mahasiswa atau peserta didik. Untuk unsur sarana dan prasarana (sarpras), peneliti melakukan pengklasifikasian menjadi 2 (dua) yakni sarpras yang bersifat berwujud dan tidak berwujud. Sedangkan untuk sumberdaya manusia, peneliti melakukan pembagian menjadi tenaga pendidik (dosen), laboran, dan tenaga kependidikan. Untuk unsur peserta didik (mahasiswa), peneliti tidak melakukan pembagian.



Gambar 1 Skema Penilaian Risiko

Tabel 2 Unsur dan Ruang Lingkup Penilaian Risiko

No	Unsur	Ruang Lingkup
A.1	Sarana dan Prasarana (sarpras) – Berwujud	1. Kelas 2. Laboratorium 3. Ruang Kerja Dosen/laboran 4. Ruang Kerja Tenaga Kependidikan 5. Perlengkapan Mengajar 6. Perlengkapan Praktikum 7. Peralatan Belajar Mengajar 8. Peralatan Praktikum 9. Perlengkapan dan peralatan ruang dosen/laboran 10. Peralatan dan perlengkapan ruang administrasi. 11. Referensi
A.2	Sarana dan Prasarana (sarpras) – Tidak Berwujud	12. Peraturan dan kebijakan 13. Kurikulum 14. Silabus, Perangkat Pembelajaran: Silabus, Satuan Acara Pembelajaran (SAP), dan

No	Unsur	Ruang Lingkup
		Garis-garis Besar Program Perkuliahan (GBPP) 15. Jadwal Kuliah
B	Sumberdaya Manusia	16. Tenaga Pendidik 17. Laboran 18. Tenaga Kependidikan
C	Peserta Didik (mahasiswa)	19. Mahasiswa

Tabel 3 Unsur, Sumber Risiko dan Risiko

No	Unsur	Sumber Risiko	Risiko
A	Sarana dan Prasarana (sarpras) – Berwujud		
1	Kelas	Jumlah kelas tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	a) Terdapat mahasiswa yang tidak bisa mengikuti kuliah; b) Mahasiswa akan terganggu dalam penyerapan materi kuliah karena suasana kelas akan ramai dan gaduh; c) Terdapat waktu tunggu bagi mahasiswa jika sesi perkuliahan dibagi dua dan tentu saja mahasiswa akan kehilangan sebagian waktu untuk mendapatkan materi dari dosen. d) Dosen akan kehilangan konsentrasi dalam menyampaikan materi karena jumlah mahasiswa yang melebihi kapasitas kelas yang akan menimbulkan kegaduhan dan dosen akan sulit mengendalikannya. e) Beban dosen menjadi dua kali lipat karena akan menyampaikan materi sebanyak dua kali. f) Program studi akan mendapatkan keluhan atau protes dari mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan sehingga prodi dinilai berkinerja buruk. g) Institusi akan mendapatkan teguran dari Direktorat Pendidikan Tinggi karena melanggar Standar Nasional Perguruan Tinggi (SNPT) Pasal 21 tentang standar jumlah mahasiswa per kelas.
	Ruang laboratorium yang tidak kondusif		a) Praktikum tidak berjalan efektif dan tidak efisien dari aspek waktunya. b) Potensi kehilangan perlengkapan dan peralatan laboratorium karena tidak aman. c) Potensi kerusakan perlengkapan dan peralatan praktikum karena terdapat beberapa peralatan praktikum yang membutuhkan suhu tertentu.
3	Ruang Kerja Dosen/Laboran	Ruang kerja dosen/laboran tidak tersedia	1) Kesulitan bagi mahasiswa untuk melakukan konsultasi dan bimbingan. 2) Pelaksanaan perkuliahan/praktikum terlambat
	Ruang kerja yang tidak memadai		a) Keterlambatan dalam menyiapkan materi kuliah atau praktikum. b) Keterlambatan dalam pelaksanaan perkuliahan/praktikum c) Ketidakyamanan dalam melakukan aktivitas karena ruang kerja yang kotor, bau, panas, dan lembab.
4	Ruang Kerja Tenaga Kependidikan	Ruang kerja tenaga kependidikan kurang memadai	a) Pelayanan administrasi berjalan lambat. b) Pekerjaan administrasi akan bertumpuk.
5	Perlengkapan Mengajar	Perlengkapan mengajar tidak memadai	a) Mahasiswa tidak dapat menyerap materi kuliah dengan baik jika dosen tidak menyediakan bahan ajar dan handout. b) Proses penyajian materi akan berjalan lambat karena dosen tidak memiliki panduan. c) Materi yang disajikan tidak sesuai dengan SAP dan GBPP d) Rendahnya indeks prestasi mahasiswa e) Kualitas lulusan rendah
6	Perlengkapan Praktikum	Jumlah perlengkapan praktikum tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	a) Terdapat mahasiswa yang tidak bisa mengikuti praktikum. b) Beban laboran bertambah karena harus mengatasi gap yang ada. c) Pelaksanaan praktikum akan terhambat.
	Perlengkapan praktikum yang tidak memadai		a) Mahasiswa akan merasa kesulitan dalam mengerjakan praktikum b) Terdapat mahasiswa yang modul praktikumnya tidak selesai c) Kemampuan mahasiswa menjadi rendah.

No	Unsur	Sumber Risiko	Risiko
7	Peralatan Belajar Mengajar	Jumlah kursi dan meja tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	a) Terdapat mahasiswa yang tidak bisa mengikuti perkuliahan. b) Pelaksanaan perkuliahan akan terhambat karena kemungkinan sesi perkuliahan akan dibagi dua sehingga terdapat waktu tunggu bagi mahasiswa yang akan mengurangi durasi pemerolehan materi dari dosen.
		Peralatan belajar mengajar rusak	a) Materi kuliah tidak terinternalisasi dengan baik. b) Proses pembelajaran berjalan a lot. c) Kemungkinan materi akan diajarkan tidak sejalan dengan SAP.
		Desain/bentuk kursi dan meja yang tidak nyaman	a) Proses pembelajaran tidak kondusif karena mahasiswa dan dosen merasa tidak nyaman. b) Mengurangi konsentrasi mahasiswa dan dosen
8	Peralatan Praktikum	Peralatan pendukung seperti pendingin dan penerangan tidak berfungsi dengan baik	a) Terhambatnya penyerapan materi kuliah karena ruangan yang panas dan tidak terang. b) Materi yang disampaikan tidak maksimal dan perkuliahan dipercepat sehingga selesai tidak pada waktunya.
		Peralatan praktikum tidak sebanding jumlahnya dengan jumlah mahasiswa	a) Terdapat mahasiswa yang tidak bisa mengikuti praktikum b) Waktu tunggu mahasiswa yang sia-sia jika jumlah mahasiswa dibagi dua. c) Menghambat penyerapan materi praktikum jika satu alat untuk dua orang mahasiswa. d) Terhambatnya proses pelaksanaan praktikum
		Peralatan praktikum rusak atau tidak berfungsi	a) Mahasiswa tidak dapat mengikuti praktikum b) Kompetensi mahasiswa yang diharapkan tidak akan tercapai. c) Tertundanya sesi praktikum yang berakibat terbuangnya waktu laboran secara sia-sia. d) Keluhan dan protes dari mahasiswa terhadap fasilitas yang disediakan dan hal ini akan berdampak pada penilaian kinerja prodi.
9	Perlengkapan dan Peralatan Dosen dan Laboran	Peralatan praktikum tidak memenuhi standar	a) Kompetensi mahasiswa yang tidak terbentuk. b) Laboran kesulitan dalam menerapkan SAP dan instruksi kerja alat c) Kemampuannya mahasiswa di bawah standar dan hal ini berpengaruh kepada kompetensi lulusan yang akan dihasilkan. d) Kemungkinan perlengkapan praktikum tidak digunakan.
		Perlengkapan dan peralatan kurang memadai	a) Persiapan materi kuliah/praktikum terhambat. b) Dosen/laboran kesulitan dalam mencari referensi
		Jumlah computer yang tidak sebanding dengan jumlah staf, peralatan mengalami kerusakan, peralatan kerja tidak memadai	a) Pelayanan administrasi akan berjalan lambat atau waktu tunggu melebihi ketentuan yang telah ditetapkan. b) Bertumpuknya pekerjaan administrasi karena kekurangan peralatan kerja. c) Timbulnya keluhan dan kritikan dari mahasiswa, dosen, laboran.
11	Referensi	Jumlah referensi (literatur) yang tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa dan jumlah dosen/laboran	a) Distribusi literatur tidak merata sehingga terdapat mahasiswa yang tidak memiliki literature yang disarankan oleh dosen/laboran apalagi jika literatur yang dimaksud tidak tersedia di pasaran. b) Mahasiswa akan menggunakan slide atau handout dalam proses belajarnya sehingga materi yang diberikan tidak dapat terserap dengan baik. c) Mahasiswa akan menggandakan literatur dengan cara <i>fotocopy</i> yang merupakan sikap yang melanggar hak cipta dan hal ini dapat menjadi masalah hukum. d) Mahasiswa akan belajar melalui literatur yang terdapat di media internet yang kemungkinan besar tidak bisa dipertanggungjawabkan isinya. e) Menyulitkan dosen/laboran dalam menyiapkan materi
		Referensi yang tidak update	a) Materi atau ilmu yang dipelajari tidak sesuai dengan perkembangan dari ilmu itu sendiri.
		Tidak tersedia akses internet khususnya terhadap beberapa jurnal atau artikel yang secara resmi dapat	a) Menyulitkan mahasiswa dan dosen/laboran dalam mencari literatur atau bahan ajar apalagi jika referensi yang dibutuhkan hanya bisa diakses di <i>website</i> tertentu

No	Unsur	Sumber Risiko	Risiko
12	Peraturan dan kebijakan	dipertanggungjawabkan isinya	a) Proses praktikum berjalan tidak efektif dan tidak efisien.
		Tidak adanya peraturan dan kebijakan yang terkait pengelolaan laboratorium khususnya terhadap penggunaan peralatan praktikum	b) Peralatan akan mengalami kerusakan karena tidak ada peraturan penggunaannya. c) Kebersihan dan keamanan laboratorium akan terabaikan sehingga dapat menimbulkan kerusakan atau kehilangan peralatan.
		Peraturan dan kebijakan yang disusun tidak merujuk kepada peraturan dan kebijakan institusi	a) Peraturan dan kebijakan yang telah disusun akan menjadi instan. b) Berpotensi menimbulkan konflik internal
13	Kurikulum	Kurikulum tidak sesuai dengan kebutuhan industri/perusahaan/lokal	a) Tidak terserapnya lulusan yang dihasilkan sehingga tingkat keterserapan lulusan akan rendah. b) Terdapat keluhan dan kritikan dari industri/perusahaan terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan.
		Kurikulum yang tidak ter-update	a) Lulusan yang dihasilkan tidak akan mampu bersaing dengan lulusan perguruan tinggi lainnya khususnya pada posisi yang bersifat strategis karena membutuhkan kompetensi yang khusus.
14	Perangkat Pembelajaran: Silabus, Satuan Acara Pembelajaran (SAP), dan Garis-garis Besar Program Perkuliahan (GBPP)	Silabus tidak relevan dengan kurikulum	a) Tidak terbentuknya kompetensi lulusan yang diharapkan. b) Terhambatnya pencapaian visi prodi.
		SAP dan GBPP tidak sesuai dengan Silabus	a) Tidak terbentuknya kompetensi lulusan yang diharapkan
		Handout dan bahan ajar tidak memadai	a) Proses belajar mengajar akan terhambat. b) Mahasiswa tidak memahami materi dengan baik.
15	Jadwal Kuliah	Keterlambatan penyusunan jadwal kuliah	a) Keterlambatan dalam pelaksanaan perkuliahan. b) Potensi menimbulkan keluhan dari mahasiswa
		Ketidacermatan dalam penyusunan jadwal	a) Jadwal kuliah bentrok antara satu dosen/laboran dengan dosen/laboran lainnya
B Sumberdaya Manusia			
16	Tenaga Pendidik	Jumlah dosen/laboran tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa	a) Dosen akan kelebihan beban mengajar b) Jumlah mahasiswa dalam satu kelas akan melebihi kapasitas atau standar yang sudah ditentukan. c) Proses pembelajaran tidak akan berjalan kondusif karena suasana kelas yang penuh. d) Terdapat dosen yang mengajar tidak kompeten terhadap mata kuliah yang diajarkan. e) Berpotensi mendapatkan keluhan dari mahasiswa. f) Pembentukan kompetensi mahasiswa jadi terhambat.
		Kompetensi tidak sesuai dengan materi yang diajarkan (kurang memadai)	a) Lulusan yang dihasilkan tidak kompeten b) Lulusan akan terhambat keterserapannya di pasar tenaga kerja. c) Berpotensi mendapatkan keluhan dari pemberi kerja (industri/perusahaan)
		Beban dosen terlalu banyak	a) Materi kuliah tidak disampaikan dengan baik. b) Proses pembelajaran dipercepat.
16	Komitmen dan etika dosen	Komitmen dan etika dosen	a) Keterlambatan dalam menyusun SAP dan GBPP. b) Keterlambatan dalam melaksanakan proses belajar mengajar. c) Keterlambatan dalam penyusunan soal-soal ujian. d) Mengajar tidak mengikuti SAP dan GBPP e) Tidak ada upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya dalam menyampaikan materi kuliah.

No	Unsur	Sumber Risiko	Risiko
			f) Tidak melakukan persiapan sebelum melaksanakan proses belajar mengajar. g) Tidak ada upaya untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kompetensinya. h) Nilai yang diberikan ke mahasiswa tidak berdasarkan hasil ujian, kuis, dan tugas. i) Tidak melaksanakan kewajibannya sebagai dosen seperti penelitian dan pengabdian masyarakat. j) Lebih mengutamakan prestise dari pada prestasi. k) Berpotensi mendapatkan keluhan dan kritik dari mahasiswa.
17	Tenaga Kependidikan	Jumlah tenaga kependidikan tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa	a) Proses pelayanan ke mahasiswa, dosen, dan laboran berjalan lambat. b) Potensi menimbulkan keluhan dan kritik dari mahasiswa, dosen, dan laboran.
		Kompetensi dosen/laboran kurang sesuai memadai	a) Proses pelayanan ke mahasiswa, dosen, dan laboran akan berjalan lambat. b) Potensi menimbulkan keluhan dan kritik dari mahasiswa, dosen, dan laboran. c) Potensi bertumpuknya pekerjaan. d) Potensi <i>output</i> yang dihasilkan tidak akurat
		Komitmen dan etika	a) Menunda penyelesaian pekerjaan tanpa alasan yang jelas b) Lebih mengutamakan prestise dari pada prestasi c) Potensi mendapatkan keluhan dan kritikan dari mahasiswa, dosen, dan laboran. d) Tidak bersikap profesional dalam melaksanakan tugasnya. e) Melaksanakan tugasnya berdasarkan pesanan orang tertentu atau "tebang pilih".
C	Peserta Didik (mahasiswa)		
18	Mahasiswa	Kualitas input yang kurang memadai atau rendah dari aspek akademik	a) Proses pembelajaran akan berjalan lambat. b) Potensi menghasilkan output yang tidak berkualitas atau tidak akan memiliki kompetensi yang diharapkan. c) Keterlambatan dalam menyelesaikan studinya. d) Potensi tidak melanjutkan studinya. e) Beban dosen/laboran semakin tinggi. f) Waktu penyelesaian tugas akhir atau skripsi akan lama.
		Komitmen dan motivasi yang rendah	a) Malas mengikuti perkuliahan b) Tidak mengerjakan tugas kuliah yang diberikan c) Potensi tidak melanjutkan studinya d) Malas belajar dan tidak aktif dalam proses perkuliahan e) Keterlambatan dalam menyelesaikan studinya.
		Kemampuan mahasiswa dari aspek pembiayaan	a) Tidak bisa mengikuti ujian b) Tidak bisa melanjutkan studinya. c) Potensi berhenti kuliah.

3) Aktivitas Pengendalian

Komponen ketiga dari sistem pengendalian internal versi COSO adalah aktivitas pengendalian. Komponen ini menekankan adanya tindakan dari manajemen berupa kebijakan untuk mengantisipasi atau mengurangi risiko yang kemungkinan akan timbul. Pada komponen penilaian risiko, peneliti sudah menyajikan berbagai macam risiko yang kemungkinan akan timbul yang didasarkan pada 3 (empat) unsur yaitu unsur sarana dan prasarana, sumberdaya manusia, dan mahasiswa. Tahap selanjutnya adalah peneliti akan menetapkan berbagai aktivitas sebagai pengendalian yang dapat mengurangi risiko yang telah tersaji di atas. Aktivitas pengendalian yang disusun bisa berupa penyusunan prosedur, penyusunan peraturan, penyusunan instruksi, melakukan

rekonsiliasi, melakukan otorisasi, dan aktivitas lainnya yang dapat mengendalikan berbagai risiko yang sudah teridentifikasi.

Tabel 4 Sumber Risiko dan Aktivitas Pengendalian Risiko

No	Sumber Risiko	Aktivitas Pengendalian
A SARANA DAN PRASARANA		
1	Jumlah kelas tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi dan identifikasi kebutuhan sumberdaya kelas sebelum perkuliahan dimulai.
2	Ruang kelas yang tidak kondusif	Melakukan evaluasi dan identifikasi kesiapan sumberdaya kelas sebelum perkuliahan. Melakukan pemantauan secara reguler terhadap kondisi kelas
3	Jumlah laboratorium yang tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi kebutuhan sumberdaya laboratorium sebelum perkuliahan dimulai.
4	Ruang laboratorium yang tidak kondusif	Melakukan evaluasi dan identifikasi kesiapan sumberdaya laboratorium sebelum praktikum dimulai. Melakukan pemantauan secara reguler terhadap kondisi laboratorium.
5	Ruang kerja dosen/laboran tidak tersedia	Membuat standar luas ruang kerja dosen Mengusulkan penambahan ruangan atau memanfaatkan ruangan atau area ruangan yang kosong
6	Ruang kerja yang tidak memadai	Menyusun standar kebutuhan ruang kerja dosen/laboran
7	Ruang kerja tenaga kependidikan kurang memadai	Menyusun standar kebutuhan ruang kerja tenaga kependidikan.
8	Perlengkapan mengajar tidak memadai	Menyusun standar kebutuhan perlengkapan mengajar bagi dosen/laboran. (checklis) Melakukan pemantauan secara reguler terhadap checklist tersebut.
9	Jumlah perlengkapan praktikum tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi dan identifikasi kebutuhan perlengkapan sebelum perkuliahan dimulai.
10	Perlengkapan praktikum yang tidak memadai	Menyusun standar kebutuhan perlengkapan praktikum. Melakukan pemantauan secara reguler terhadap checklist tersebut
11	Jumlah kursi dan meja tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi dan identifikasi kebutuhan sumberdaya kursi dan meja sebelum perkuliahan dimulai.
12	Peralatan belajar mengajar rusak	Membuat instruksi cara penggunaan setiap peralatan belajar mengajar. Melakukan uji coba penggunaan peralatan untuk dosen baru
13	Desain/bentuk kursi dan meja yang tidak nyaman	Menyusun standar desain/bentuk kursi dan meja.
14	Peralatan pendukung seperti pendingin dan penerangan tidak berfungsi dengan baik	Menghadirkan staf tehniisi khusus untuk program studi
15	Peralatan praktikum tidak sebanding jumlahnya dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi kebutuhan sumberdaya peralatan praktikum sebelum perkuliahan dimulai.
16	Peralatan praktikum rusak atau tidak berfungsi	Membuat instruksi cara penggunaan setiap peralatan praktikum Melakukan uji coba penggunaan peralatan untuk dosen baru. Menyusun instruksi penggunaan peralatan.
17	Peralatan praktikum tidak memenuhi standar	Menyusun standar spesifikasi peralatan yang dibutuhkan
18	Perlengkapan dan peralatan kurang memadai	Menyusun standar kebutuhan perlengkapan dan peralatan yang akan digunakan dalam proses administrasi.
19	Jumlah computer yang tidak sebanding dengan jumlah staf.	Melakukan perhitungan beban kerja.
20	Jumlah referensi (literatur) yang tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa dan jumlah dosen/laboran	Melakukan identifikasi dan evaluasi kebutuhan referensi.
21	Referensi yang tidak <i>update</i>	Melakukan pemantauan terhadap edisi penerbitan referensi
22	Tidak tersedia akses internet khususnya terhadap beberapa jurnal atau artikel yang secara resmi dapat dipertanggungjawabkan isinya	Berlangganan jurnal, artikel, atau hasil penelitian.
23	Tidak adanya peraturan dan kebijakan yang terkait pengelolaan laboratorium khususnya terhadap penggunaan peralatan praktikum	Menyusun dan mensosialisasikan peraturan dan kebijakan terkait pengelolaan laboratorium.

No	Sumber Risiko	Aktivitas Pengendalian
24	Peraturan dan kebijakan yang disusun tidak merujuk kepada peraturan dan kebijakan institusi	Melakukan rapat dengan para dosen dan staf di lingkungan program studi dalam penyusunan peraturan dan kebijakan.
25	Kurikulum tidak sesuai dengan kebutuhan industri/perusahaan/local	Melakukan survei ke industri/perusahaan secara periodik Forum diskusi mengundang industri
26	Silabus tidak relevan dengan kurikulum	Membentuk tim yang anggotanya memiliki kompetensi khusus untuk melakukan identifikasi terhadap mata kuliah yang relevan dengan kurikulum yang telah disusun. Melakukan revidi silabus
27	SAP dan GBPP tidak sesuai dengan Silabus	Melakukan workshop SAP dan GBPP sebelum penyelenggaraan perkuliahan dimulai
28	Handout dan bahan ajar tidak memadai	Membentuk tim untuk memeriksa handout dan bahan ajar yang telah dibuat oleh dosen/laboran untuk melihat kesesuaiannya dengan SAP dan GBPP.
29	Keterlambatan penyusunan jadwal kuliah	Melakukan pertemuan dengan semua kaprodi dan kajur Jadwal penyusunan ditetapkan termasuk tanggal dan bulan penyelesaiannya
30	Ketidaktercetakan dalam penyusunan jadwal	Membuat <i>checklist</i> penyusunan jadwal kuliah dan melakukan revidi terhadap draft jadwal kuliah yang telah disusun.
B SUMBERDAYA MANUSIA		
31	Jumlah dosen/laboran tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa	Melakukan evaluasi secara regular terhadap kebutuhan dosen/laboran sebelum penyelenggaraan perkuliahan dimulai.
32	Kompetensi tidak sesuai dengan materi yang diajarkan (kurang memadai)	Menyusun persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi untuk setiap mata kuliah yang akan diajarkan
33	Beban dosen terlalu banyak	Menyusun rencana kebutuhan dosen/laboran
34	Komitmen dan etika dosen	Menyusun kode etik dosen/laboran
35	Jumlah tenaga kependidikan tidak signifikan dengan jumlah mahasiswa	Melakukan perhitungan beban kerja untuk berbagai fungsi yang terkait dengan pelayanan administrasi.
36	Kompetensi dosen/laboran kurang memadai	Menyusun persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi.
37	Komitmen dan etika	Menyusun kode etik untuk tenaga kependidikan
C MAHASISWA		
38	Kualitas input yang kurang memadai atau rendah dari aspek akademik	Menyusun standar untuk kualifikasi calon mahasiswa.
39	Komitmen dan motivasi yang rendah	Mengefektifkan pemantauan terhadap kinerja dosen wali akademik
40	Kemampuan mahasiswa dari aspek pembiayaan	Melakukan pertemuan secara regular dengan orangtua/wali mahasiswa. Mengupayakan beasiswa bagi mahasiswa yang kurang mampu.

4) Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan komponen keempat dari sistem pengendalian internal versi COSO. Untuk mendapatkan informasi yang handal, akurat, relevan, dan tepat waktu, maka diperlukan suatu sistem informasi yang dapat memudahkan dalam melakukan komunikasi, baik secara internal maupun kepada pihak luar. Menurut COSO dalam Internal Control – Integrated Framework (2012) bahwa ada tiga prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yang telah peneliti terjemahkan dan simpulkan sebagai berikut, yakni:

1. Organisasi hendaknya memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
2. Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, tujuan, dan tanggung jawab untuk

pengendalian internal dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal.

3. Organisasi hendaknya melakukan komunikasi dengan pihak internal mengenai berbagai hal yang dapat mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

Program studi Akuntansi Manajerial sebagai salah satu bagian yang terintegrasi dengan program studi dan unit-unit lainnya dapat menggunakan *mailinglist* yang dapat diakses oleh semua civitas akademika untuk melakukan komunikasi yang intens secara internal prodi Akuntansi Manajerial dan juga kepada unit-unit lainnya bahkan kepada mahasiswa yang masih aktif. Selain melalui media tersebut, komunikasi juga dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan-pertemuan resmi antar prodi dan juga antar unit, sedangkan untuk membangun komunikasi dengan pihak luar entitas, baik dalam rangka mendapatkan informasi, maupun untuk menyebarkan informasi yang ada, maka prodi dapat menggunakan media komunikasi lainnya yang dirancang untuk kepentingan institusi seperti *website* dan *e-learning*.

Tabel 5 Peranan dalam Informasi dan Komunikasi

1	Informasi	- Pengadaan sistem informasi sebagai sarana untuk memperoleh dan mendistribusikan informasi secara internal dan eksternal
2	Komunikasi	- Mengoptimalkan penggunaan media komunikasi seperti <i>mailinglist</i> , <i>e-learning</i> , dan media komunikasi lainnya - Melakukan pertemuan secara regular di tingkat prodi, antar prodi, dan di tingkat institusi.

5) Pemantauan

Dari dua prinsip pemantauan menurut COSO dalam Internal Control – Integrated Framework (2012) sebagaimana yang telah disebutkan bahwa organisasi harus bisa menghadirkan unit atau tim yang dapat melakukan pemantauan terhadap seluruh komponen pengendalian yang telah ditetapkan. Pemantauan dapat dilakukan melalui revidi pengendalian lalu mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak manajemen terhadap kondisi dan segala kendala yang dihadapi. Sementara, untuk memastikan bahwa seluruh elemen pengendalian telah efektif berjalan, maka organisasi perlu membentuk unit atau tim yang independen untuk melakukan evaluasi atau audit dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai terhadap efektifitas pengendalian internal yang telah berjalan. Hasil dari evaluasi atau audit yang telah dilakukan baik berupa temuan atau hal-hal lainnya, selanjutnya dikomunikasikan kepada manajemen

untuk dapat dilakukan tindakan korektif. Kedua kegiatan ini dapat dilakukan secara periodik dan dibuatkan prosedur agar dapat dengan mudah dilakukan pemantauan. Komitmen dari manajemen sangat dibutuhkan untuk efektifnya kegiatan ini karena selain membutuhkan kompetensi khusus, kedua kegiatan ini juga memerlukan dana pelaksanaannya.

Sebagai salah satu bagian internal dari PNB, prodi Akuntansi Manajerial melalui kaprodinya dapat meningkatkan peranannya untuk mendukung efektifitas pengendalian yakni dengan intens melakukan rewiu dan evaluasi pengendalian internal di tingkat program studi dan menginisiasi untuk dilakukan rewiu dan evaluasi atau audit oleh unit penjaminan mutu atau tim independen yang dibentuk oleh Satuan Pengawasan Internal PNB.

Tabel 6 Peranan dalam Informasi dan Komunikasi

1	Intens melakukan rewiu dan evaluasi pengendalian internal di tingkat program studi
2	Menginisiasi untuk dilakukan rewiu dan evaluasi atau audit oleh unit penjaminan mutu atau tim independen yang dibentuk oleh Satuan Pengawasan Internal PNB.

Penutup

Kesimpulan dari penelitian ini adalah berupa rancangan sistem pengendalian internal yang berbasis COSO untuk program studi Akuntansi Manajerial di mana setiap komponen dari COSO menyajikan seperangkat pengendalian yang harus menjadi perhatian pimpinan agar relevan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh program studi.

References

- Arwildayanto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi – Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional (panduan Praktis manajer Pendidikan Tinggi Berbasis Riset)*. Penerbit Alfabet, Bandung.
- Aime Heene, Sebastian Desmidt, Faisal Afiff, Ismeth Abdullah. (2015). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Abdul Azis Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan – Telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Diterbitkan atas kerjasama Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan CV. Alfabeta, Bandung.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2012). *Internal Control – Integrated Framework: Internal Control over External Financial Reporting, a Compendium of Approaches and Examples*.
- Hughes, Ginnett, Curphy. (2015). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. Penerbit: Salemba Humanika, Jakarta.
- Kasidi. (2010). *Manajemen Risiko*. Cetakan Kedua, Penerbit Ghalia Indoensia, Bogor.
- Inspektorat Jenderal Kemendikbud. (2014). *Materi Bimbingan Teknis Satuan Pengawasan Intern (SPI) Perguruan Tinggi dan Kopertis di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Regional I dan II*. Jakarta.
- Inspektorat Jenderal Kemendikbud. (2013). *Pedoman Audit Bidang Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi ketiga, Penerbit: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Syahrizal Abbas, Pengantar buku oleh Prof. Dr. A.E. Ted Wall (Guru Besar Manajemen Pendidikan McGill University, Montreal Canada). (2008). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit Kencana Prenadamedia, Jakarta.
- Sekretariat Negara RI, Kepala Biro Peraturan Perundang-undangan Bidang Politik dan Kesejahteraan Rakyat, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal. Jakarta.
- Yussy Santoso, Ronnie Rasman. (2015). *A Simple Pracycal Guide to Develop, Organization Design and Job Analysis*. Edisi Revisi, Perbit: Kompas Gramedia, Jakarta.