

**PENGENDALIAN INTERN MERUPAKAN BAGIAN INTEGRAL
ORGANIZATIONAL GOVERNANCE PADA PERGURUAN TINGGI
NEGERI**

Eni Wuryani

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Email: eniwuryani_bm@yahoo.com

Artikel diterima: 20 Januari 2010

Terakhir direvisi: 2 Maret 2010

Abstract

Internal control form try activity for guarantee objective achievement and organization target. Internal Audit Financial (IAF) a certain integral share from effective governance process. Organizational governance can dictatorial if university make internal monitoring regular before external monitoring that is accreditation. Arranged monitoring in type continue audit internal with review management system can guarantee a university can continue make quality improvement.

Keywords: *Internal Control, Organizational Governance*

PENDAHULUAN

Pengendalian intern adalah seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengendalian lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kepemimpinan yang baik. Sistem pengendalian intern Perguruan Tinggi adalah sistem yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Perguruan Tinggi. Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai/karyawan untuk memberikan keyakinan memadai atas tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keadilan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Laporan pengendalian merupakan proses kinerja, pemeriksa eksternal memeriksa akuntansi keuangan, dan komite audit terlibat dalam meyakinkan ketetapan dan pelaporan tentang informasi internal dan eksternal. Organisasi memberikan informasi keuangan dan operasional kepada pemegang saham dan

stakeholders untuk pengambilan keputusan. Penelitian mengenai pengendalian intern telah dilakukan beberapa peneliti, diantaranya oleh Tugiman (2000:131-180), membuktikan bahwa secara kuantitatif pengendalian intern dalam organisasi sangat signifikan pengaruhnya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi.

Messier (2000: 188), mengatakan bahwa pengendalian intern mempunyai 5 (lima) komponen yaitu: Lingkungan pengendalian, Penafsiran resiko, Sistem informasi dan komunikasi akuntansi, aktivitas pengendalian, pemantauan. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif diperlukan fungsi audit internal dengan tugas mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen risiko, pengendalian, dan proses pengaturan, serta pengelolaan organisasi. Levitt (1999) Fungsi pengendalian intern dalam organisasi atau *organizational governance* sebagai suatu konsep yang luas digunakan oleh pimpinan, investor, para akuntan, dan dewan direktur.

Monks and Minow (2001) menjelaskan *corporate governance* sebagai hubungan antara berbagai partisipasi dalam menentukan arah dan kinerja organisasi. *corporate governance* adalah sistem manajemen yang berprinsip pada kejelasan tanggung jawab dan tugas, keadilan, transparansi, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Semua entitas yang stakeholdernya menyangkut masyarakat luas, memerlukan pengelolaan *good corporate governance*. Demikian hal dengan pengelolaan Perguruan Tinggi tidak luput memerlukan tata kelola yang baik. Perguruan Tinggi di negara-negara maju telah menyadari dan melaksanakan *corporate governance* di Universitas masing-masing. Misalnya, *Canadian Association of University Teachers (CAUT)* pada tahun 1993 menerbitkan *Governance and Accountability: the Report of the Independent Study Group on University Governance* yang merupakan rekomendasi acuan untuk Universitas di Kanada.

Di Inggris, *Committee of University Chairmen (CUC)* menerbitkan model pernyataan mengenai *corporate governance* yang perlu dimasukkan pada setiap laporan tahunan Universitas dan *Guide for members of Governing Bodies of Universities and Colleges in England, Wales, and Northern Ireland*. Di Indonesia, kesadaran *corporate governance* secara implisit tersirat dari pembuatan ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang baru mengenai Yayasan maupun peraturan pemerintah baru tentang badan hukum Perguruan Tinggi Negeri. Perguruan tinggi harus mampu menjamin pendanaan yang memadai untuk penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi serta peningkatan mutunya secara berkelanjutan. Usaha-usaha penggalangan dana oleh suatu Perguruan Tinggi harus mengacu pada visi dan misi Perguruan Tinggi tersebut, karakter Perguruan Tinggi sebagai badan hukum nirlaba serta tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Akreditasi dipahami sebagai bagian dari evaluasi mutu dan pemantauan untuk tujuan pengawasan dan efisiensi Perguruan Tinggi. Akreditasi sebagai wujud dari akuntabilitas publik sebagaimana dipahami manajemen modern saat ini.

KAJIAN PUSTAKA

Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern Perguruan Tinggi Negeri harus mengacu pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008. Penerapan unsur SPIP dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Perguruan Tinggi. SPIP terdiri atas unsur: a) Lingkungan pengendalian; b) Penilaian risiko; c) Kegiatan pengendalian; d) Informasi dan komunikasi; e) Pemantauan pengendalian intern. Pengendalian intern menurut COSO 1992 dan SAS 78 dalam Tugiman (2000: 25), adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel satuan usaha lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan (Arens and Loebbecke, 2000: 289) dalam hal-hal berikut ini:

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku
- c. Efektivitas dan efisiensi operasi

Messier (2000: 187), berpendapat bahwa pengendalian intern yang efektif bagi manajemen harus memenuhi: “(1) *Effectiveness and efficiency of operations*, (2) *Reliability of financial reporting*, (3) *Compliance with applicable laws and regulations*”. Fungsi pengendalian intern (Meigs, 1995: 249), sebagai berikut: “*Internal control means all of the measure taken by an organization for the purpose of (1) protecting its resources against waste, fraud, or in efficient use; (2) ensuring the reliability of accounting data; (3) securing compliance with management policies; (4) evaluating the management the performace of the all employees, managerial and departement*”.

Pengendalian dibedakan menjadi Pengendalian intern dan Pengendalian ektern, pengendalian ektern dikendalikan oleh *stakeholders* bisnis dan pengendalian intern dikendalikan oleh manajemen (Rand & Chambers, 200:68). Pengendalian intern istilah sinonim dari pengendalian manajemen yaitu merupakan pengendalian yang dilakukan manajemen pada kegiatan bisnis intern. Manajer bertanggung jawab untuk membentuk suatu lingkungan pengendalian pada organisasinya. Hal ini merupakan bagian tanggung jawab mereka dalam penggunaan sumber daya. Menurut COSO (1992:13), Chamber (2000;73), Cangemi & Singleton (2003:65), IAI (2001:319.2)

Pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut :

Internal control is a process, affected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- a. *Effectiveness and efficiency of operations*
- b. *Reliability of financial reporting*
- c. *Compliance with applicable laws and regulations*

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan, dapat di simpulkan merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi untuk memahami pentingnya

menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggungjawabnya. Definisi COSO tentang pengendalian intern memperjelas bahwa pengendalian intern bukan hanya mempengaruhi laporan keuangan yang reliable tetapi juga menunjukkan bahwa pengendalian seharusnya efektif untuk semua operasi. *Institute of Internal Auditors (IIA)* di dalam *Standar and Guideline for The Profesional Practice of Internal Auditing* menyatakan bahwa pengendalian intern adalah aktivitas yang berusaha untuk menjamin pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Tujuan utama dari pengendalian intern adalah tercapainya:

- a) Reabilitas dan Integritas Informasi
- b) Kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan kebijakan
- c) Penggunaan asset
- d) Penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien
- e) Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan untuk operasi dan program

Baik COSO maupun IIA mengakui bahwa pengendalian intern bukan suatu kejadian atau lingkungan yang ada dengan sendirinya namun satu set tindakan yang terintegritas dengan operasi organisasi. Pengendalian intern bukanlah sesuatu yang hanya sekedar tambahan yang dibutuhkan pada proses operasi perusahaan, namun harus *built in* di dalam proses operasi perusahaan tersebut. Pengendalian intern adalah proses yang akan bisa efektif apabila hal tersebut merupakan bagian integral dari infrastruktur dari suatu entitas. Pengendalian intern tergantung juga kepada personil atau manusianya yang harus mengetahui tanggung jawab mereka dan batasan otoritasnya. Dengan demikian, pengendalian intern harus menghubungkan tujuan dengan tugas dan tanggung jawab dari personil di dalam organisasi. Pengendalian intern tanpa melihat sejauh mana efektifnya, tidak dapat menjamin secara penuh kesuksesan hasil atau *outcome* organisasi. Kerusakan pengendalian bisa terjadi karena faktor manusia, begitu pula kegagalan secara teknologikal karena tindakan perusakan yang di sengaja dan sebagainya.

IAI (2001:319.1) menjelaskan komponen-komponen yang saling terkait dari pengendalian intern sebagai berikut:

- 1) Lingkungan pengendalian adalah aspek yang menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain.
- 2) Penaksiran atau penilain resiko adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap resiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana resiko harus dikelola.
- 3) Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan dengan baik dan benar.
- 4) Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melakukan tanggung jawab mereka.
- 5) Monitoring dan pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

Komponen atau unsur pokok pengendalian intern, COSO dalam Jusup (2001: 257); Messier (2000: 188), mengatakan bahwa pengendalian intern mempunyai 5 (lima) komponen yaitu: a) Lingkungan pengendalian, b) Penafsiran resiko, c) Sistem informasi dan komunikasi akuntansi, d) Aktivitas pengendalian, e) Pemantauan

Lingkungan pengendalian

Pimpinan Perguruan Tinggi wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Kepemimpinan yang kondusif
- d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan
- e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia
- g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern Perguruan Tinggi yang efektif

Lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari komponen pengendalian intern lainnya. Lingkungan pengendalian merupakan kondisi obyektif yang ada pada organisasi. Kondisi ini sebagian terbesar ditentukan oleh pimpinan organisasi, di mana lingkungan pengendalian meliputi nilai integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, partisipasi dewan pengawas, filisofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dan kebijaksanaan dan praktik sumber daya manusia Arens *et al.* (2006: 274-276). Berbicara tentang pengendalian intern organisasi tidak dapat dilepaskan dengan audit, khususnya audit internal.

Menurut COSO lingkungan pengendalian intern merupakan landasan dari struktur pengendalian intern untuk organisasi. Lingkungan pengendalian menentukan "nada" dari organisasi. Hal tersebut merupakan pondasi untuk semua komponen lain pengendalian intern di suatu entitas dalam hal disiplin dan prosedur. COSO menegaskan bahwa pada beberapa perusahaan, lingkungan pengendalian ini memiliki pengaruh yang besar pada bagaimana aktivitas bisnis distrukturkan dan bagaimana resiko yang ada dinilai. Lingkungan pengendalian merefleksikan semua perilaku, kesadaran dan tindakan dewan direksi, manajemen, dan pihak yang lain terkait dengan pentingnya pengendalian intern pada organisasi. Sejarah dan budaya organisasi sering memainkan peran utama dalam membentuk lingkungan pengendalian. Unsur-unsur dari lingkungan pengendalian yang sekaligus dijadikan indikator dimensi lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

Integritas dan Nilai Etika

Penegakan integritas dan nilai etika dilakukan dengan: (1) menyusun dan menerapkan aturan perilaku; (2) memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Perguruan Tinggi (3) menegakkan tindakan

disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku; (4) menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan (5) menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

Integritas adalah kejujuran, nilai etika adalah nilai-nilai moral yang keduanya harus dimiliki oleh setiap personil didalam organisasi. Integritas dan nilai etika kolektif dari organisasi merupakan elemen penting lingkungan pengendalian *code of conduct* menjelaskan aturan perilaku etis di dalam organisasi, dan senior manajer seharusnya mengkomunikasikan pesan dari etika yang sesuai ke seluruh organisasi.

Hal tersebut sering didefinisikan sebagai pesan *tone at the top* yang dikomunikasikan oleh manajemen senior, meskipun organisasi *code of conduct* yang kuat, prinsip-prinsip kode tersebut sering dapat dilanggar melalui penolakan maupun penyalahgunaan jabatan yang disengaja, contohnya, pekerja mungkin tidak mengetahui bahwa mereka melakukan kesalahan dan mungkin menyakini bahwa tindakan mereka yang keliru merupakan tindakan yang sesuai dengan keinginan organisasi. Sering kekeliruan tersebut disebabkan oleh petunjuk moral yang kurang dari para manajemen senior dan bukan keinginan personil untuk melakukan kecurangan. Kebijakan dan nilai organisasi haruslah dikomunikasikan ke semua tingkatan organisasi, meskipun selalu terdapat "*bad apples*" di dalam organisasi pesan moral yang kuat akan mendorong setiap orang untuk bertindak secara benar.

Komitmen pada Kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi sekurang-kurangnya dilakukan dengan: 1) mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Perguruan Tinggi, 2) menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Perguruan Tinggi, 3) menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya, 4) memilih pimpinan Perguruan Tinggi yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Perguruan Tinggi.

Lingkungan pengendalian dapat terkikis secara serius apabila sejumlah posisi yang signifikan terisi oleh personil yang tidak memiliki skill yang sesuai dengan yang diinginkan. Kompetensi merupakan kemampuan penguasaan tugas, intelegensi dan skill yang dimiliki oleh setiap personil di dalam organisasi. Semua manusia memiliki tingkat ketrampilan dan kemampuan yang berbeda, supervisi dan *training* yang cukup seharusnya tersedia untuk membantu personil sehingga kompetensi yang sesuai didapatkan. Organisasi perlu menetapkan tingkat kompetensi untuk nernagai tugas secara spesifik dan mengkomunikasikan kebutuhan tingkat pengetahuan dan ketrampilan tertentu tersebut. Dengan menempatkan orang yang tepat pada tugas yang sesuai dan memberikan pelatihan saat diperlukan, berarti organisasi sedang membuat sebuah komitmen secara keseluruhan yang merupakan elemen penting lingkungan pengendalian.

Kepemimpinan yang kondusif

Kepemimpinan yang kondusif pada Perguruan Tinggi ditunjukkan dengan: mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan, menerapkan manajemen berbasis kinerja, mendukung fungsi tertentu dalam penerapan standar pengendalian intern, melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah, melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah, merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan.

Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan

Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan dengan: menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Perguruan Tinggi, memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Perguruan Tinggi, memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Perguruan Tinggi, melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis, dan menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

Penyusunan struktur organisasi sebagaimana dimaksud berpedoman pada peraturan perundang-undangan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Perguruan Tinggi;
- b. Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Perguruan Tinggi yang bersangkutan;
- c. Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan sistem pengendalian intern.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang- kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Perguruan Tinggi;
- b. Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Perguruan Tinggi yang bersangkutan;
- c. Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan sistem pengendalian intern.

Penugasan otoritas dan tanggung jawab menunjukkan bagaimana kewenangan dan tanggung jawab didelegasikan oleh pimpinan kepada pihak yang ada di bawahnya. Area lingkungan pengendalian ini sama dengan area struktur organisasi. Lingkungan pengendalian sangat dipengaruhi oleh sejauhmana individu mengakui mereka akan akuntabel. Hal ini benar sepanjang *chief executive*, yang memiliki

tanggung jawab utama untuk semua aktivitas dari suatu entitas, termasuk di dalamnya sistem pengendalian intern mendelegasikan otoritas dari tanggung secara baik.

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.

Penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan sumber daya manusia berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia meliputi area seperti hiring, orientasi, training, evaluasi, konseling, promoting, pemberian kompensasi, dan melakukan tindakan perbaikan yang sesuai. Disamping fungsi sumber daya manusia harus memiliki kebijakan yang dipublikasikan secara cukup, area praktek aktual memberikan pesan yang kuat kepada karyawan terkait dengan perilaku dan kompetensi etis yang diharapkan.

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan memperhatikan penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen, supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.

Perwujudan peran aparat pengawasan intern Perguruan Tinggi yang efektif

Perwujudan peran aparat pengawasan intern Perguruan Tinggi yang efektif sekurang-kurangnya harus:

- a. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Perguruan Tinggi
- b. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Perguruan Tinggi.
- c. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Perguruan Tinggi.

Selama ini pada perguruan Tinggi Satuan Pengendalian Intern (SPI) pada Perguruan Tinggi belum berjalan dengan efektif, bahkan pembentukan SPI ada yang baru terbentuk. Untuk saat ini SPI keberadaannya dalam Perguruan Tinggi harus ada, untuk meningkatkan efektifitas kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Perguruan Tinggi.

Penilaian Risiko

Resiko adalah kemungkinan tidak tercapainya target yang sudah ditetapkan. Manajemen seharusnya berhati-hati mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya resiko yang menyebabkan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat memiliki resiko karena berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Sebagai bagian dari seluruh aktivitas pengendalian, organisasi seharusnya memiliki proses untuk mengevaluasi resiko potensial yang mungkin mempengaruhi pencapaian berbagai tujuan. Penilaian resiko ini harus dilakukan pada semua tingkatan dan semua aktivitas di dalam organisasi. Pada proses penilaian resiko, COSO menempatkan

pertanggung-jawaban pada manajemen untuk melakukan tahapan-tahapan penilaian apakah resiko yang ada cukup signifikan dan kemudian melakukan tindakan yang sesuai.

Berbagai jenis resiko, baik disebabkan sumber internal ataupun eksternal, dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Pada umumnya metode analisis resiko yang dapat dilakukan adalah: a) Mengestimasi resiko yang signifikan; b) Menilai kecenderungan atau frekuensi tersebut terjadi; c) Memikirkan bagaimana resiko sebaiknya dikelola yaitu menentukan tindakan apa yang harus dilakukan.

Pimpinan Perguruan Tinggi wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko sebagaimana dimaksud terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Dalam rangka penilaian risiko pimpinan Perguruan Tinggi menetapkan: 1) tujuan Instansi Pemerintah, 2) tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Tujuan Perguruan Tinggi melakukan penilaian risiko yaitu memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu. Tujuan Perguruan Tinggi melakukan penilaian risiko wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Untuk mencapai tujuan Instansi Perguruan Tinggi, pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan: 1) strategi operasional yang konsisten, 2) strategi manajemen terintegrasi dan rencana penilaian risiko.

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan penilaian risiko sekurang-kurangnya dilakukan dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut: a) berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis Instansi Pemerintah, b) saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya, c) relevan dengan seluruh kegiatan utama Perguruan Tinggi d) mengandung unsur kriteria pengukuran, e) didukung sumber daya Instansi Pemerintah yang cukup, f) melibatkan seluruh tingkat pejabat dalam proses penetapannya.

Identifikasi risiko dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Perguruan Tinggi dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif, menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal dan menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko. Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Perguruan Tinggi. Pimpinan Perguruan Tinggi menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima.

Kegiatan Pengendalian

Pimpinan Instansi Perguruan Tinggi wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik: a) kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Perguruan Tinggi b) kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko, c) kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah, d) kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis, e) prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang

ditetapkan secara tertulis, f) kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Kegiatan pengendalian meliputi: a) review atas kinerja Perguruan Tinggi yang bersangkutan, b) pembinaan sumber daya manusia, c) pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, d) pengendalian fisik atas aset, e) penetapan dan revaluasi atas indikator dan ukuran kinerja, f) pemisahan fungsi, g) otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting, h) pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian, i) pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, j) akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, k) dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Revaluasi atas kinerja Perguruan Tinggi mengenai kegiatan pengendalian dengan membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Pimpinan Instansi Perguruan Tinggi wajib melakukan pembinaan sumber daya manusia berkaitan dengan kegiatan pengendalian. Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia, berkaitan dengan kegiatan pengendalian pimpinan Perguruan Tinggi harus sekurang-kurangnya: a) mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai, b) membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi, c) membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir.

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi berkaitan dengan kegiatan pengendalian dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi meliputi pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Pengendalian umum terdiri atas: a) pengamanan sistem informasi, b) pengendalian atas akses, c) pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi, d) pengendalian atas perangkat lunak sistem, e) pemisahan tugas, f) kontinuitas pelayanan. Pengendalian aplikasi terdiri atas: a) pengendalian otorisasi, b) pengendalian kelengkapan, c) pengendalian akurasi, d) pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data.

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang dilaksanakan membantu untuk menjamin bahwa tindakan untuk menilai resiko telah dilakukan. Aktivitas pengendalian membantu untuk meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk menilai resiko dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas pengendalian dilakukan di seluruh bagian organisasi pada semua tingkatan dan pada semua fungsi. Komponen pengendalian intern berupa aktivitas pengendalian ini meliputi prosedur dan aktivitas yang luas, dari penentuan standar organisasi dengan segregasi penugasan yang sesuai sampai dengan *mereview* dan menguji laporan operasi secara benar.

Berbagai definisi yang berbeda dari suatu pengendalian menyatakan bahwa pengendalian bisa dibedakan menjadi pengendalian dengan sistem manual dan sistem komputer ataupun dibedakan menjadi pengendalian *preventif*, *kolektif*, atau *direktif*.

Tidak ada satu set definisi mengenai pengendalian merupakan definisi yang paling benar bagi semua situasi manajemen ataupun untuk semua organisasi. Indikator pelaksanaan aktivitas pengendalian sebagai berikut:

- a) Pemisahan Tugas
Hal ini merupakan prosedur pengendalian intern dasar dan penting. Tugas harus dibagikan atau dipisahkan antar orang dan fungsi yang berbeda untuk mengurangi resiko kesalahan atau ketidaksesuaian.
- b) Otorisasi transaksi
Otorisasi transaksi diperlukan untuk meyakinkan bahwa transaksi yang dilaksanakan adalah benar-benar sah dan benar.
- c) Dokumen dan catatan
Dokumen dan catatan merupakan aspek penting di dalam pengendalian. Transaksi ataupun kejadian harus tercatat sehingga transaksi tersebut dapat dipertanggungjawabkan.
- d) Pengendalian fisik atas catatan dan aktiva
Organisasi seharusnya memiliki pengendalian yang sesuai terhadap aset fisik, meliputi *fixtue*, persediaan, dan *negotiable securities*. Hal ini untuk meyakinkan apakah catatan dan aktiva benar-benar memenuhi aspek keberadaan dan keterjadian.

Informasi dan Komunikasi

Pimpinan Perguruan Tinggi wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif pimpinan Instansi Perguruan Tinggi harus sekurang-kurangnya menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dan mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

Komponen pengendalian intern berupa komunikasi dan informasi menjelaskan bahwa informasi yang tepat harus diidentifikasi, ditangkap dan dikomunikasikan dalam bentuk dan *timeframe* yang memungkinkan orang untuk melaksanakan tanggung-jawabnya. Sistem informasi menghasilkan laporan prosedur yang berisi informasi yang terkait dengan operasional, finansial dan kepatuhan. Sistem informasi tidak hanya terkait dengan data yang didapatkan secara internal namun juga berkaitan dengan informasi mengenai kejadian-kejadian, aktivitas dan kondisi eksternal yang penting dalam pembuatan keputusan dan pelaporan eksternal. Berbagai tipe informasi diperlukan pada setiap tingkatan organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan operasional, pelaporan keuangan, dan kepatuhan. Organisasi membutuhkan informasi yang sesuai untuk menyiapkan laporan keuangan yang dikomunikasikan kepada pengguna laporan. Sistem informasi yang buruk kualitasnya bisa menyebabkan adanya kesalahan informasi yang dihasilkan akan mempengaruhi kemampuan manajemen untuk membuat keputusan yang tepat. Laporan harus mengandung data dan informasi

yang cukup untuk mendukung aktivitas pengendalian yang efektif. Kualitas informasi meliputi beberapa aspek yang harus dipenuhi berikut ini:

- a) Konten dari informasi yang dilaporkan sesuai
- b) Informasi harus tepat waktu dan tersedia pada saat diutuhkan
- c) Informasi harus *up to date*
- d) Data dan informasinya benar
- e) Informasi dapat diakses oleh pihak yang sesuai

Komunikasi yang efektif harus seluruh tingkatan organisasi. Semua personil harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak sehingga tanggungjawab dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi merupakan elemen pengendalian yang terpisah dari informasi, walaupun hal tersebut dikombinasikan dengan informasi sebagai satu kesatuan di dalam komponen pengendalian intern. *Chanel* komunikasi memberikan informasi detail tentang individual untuk melakukan tanggung jawab pelaporan keuangan operasional, dan kepatuhan. Komunikasi harus menempati hal yang lebih luas terkait dengan berbagai individu dan kelompok serta harapan mereka. Eksistensi dari *chanel* komunikasi yang sesuai merupakan elemen yang penting dari keseluruhan kerangka pengendalian intern. Organisasi perlu menetapkan *chanel* komunikasi di seluruh tingkatan dan aktivitas dan antara organisasi dan berbagai pihak yang berkepentingan.

Pemantauan

Pimpinan Perguruan Tinggi wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reuiu lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reuiu, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern. Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern Perguruan Tinggi atau pihak eksternal Perguruan Tinggi.

Monitoring adalah suatu proses untuk menilai kualitas kinerja sistem yang dilakukan setiap waktu. *Monitoring* meyakinkan apakah pengendalian intern beroperasi secara kontinyu dua efektif. *Monitoring* dapat dilakukan dua cara, yaitu melalui aktivitas secara *on going* atau dilakukan evaluasi secara terpisah. *Monitoring* secara kontinyu terjadi pada operasi, hal tersebut meliputi aktivitas supervisi maupun manajemen secara reguler. Aktivitas yang berkelanjutan merupakan proses yang memonitor kinerja dan membuat korektif apabila dibutuhkan. Contoh dari *monitoring* yang berkelanjutan :

- a) Operasi fungsi manajemen normal
- b) Komunikasi dari pihak eksternal
- c) Struktur organisasi dan aktivitas supervisi
- d) Inventori fisik dan rekonsilias asset

Peran Auditor Internal dalam Pengendalian Intern

Kegiatan audit internal menguji dan menilai efektivitas dan kecukupan sistem pengendalian intern yang ada dalam organisasi. Tanpa fungsi audit internal, Dewan direksi atau pimpinan unit akan sulit untuk memiliki sumber informasi intern yang independen mengenai kinerja organisasi. Pengertian audit internal (Arens *et al.*, 2006:732):

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity desined to add value and improve an organization’s operation. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, diciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes”.

Ruang lingkup audit dari audit internal (IIA, 1995 & IIA UK, 1998 dalam Tugiman, 2004: 13):

“The scope of internal auditing should encompass the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the organization’s syatems of internal control and the quality of performance in carrying out assigned responsibilities”.

Sejalan dengan yang telah dikemukakan IIA diatas, *The Institute of Chartered Accountans in Australia* (ICAA,1994 dalam Tugiman, 2004:4) tentang ruang lingkup audit internal mengemukakan:

“The scope and objectives of internal audit vary widely and are dependent upon the size and structure of entity and the requirements of its management. Normally however internal audit operates in one or more of the following areas: (a) Review of Accounting system and related internal control; (b) examination of management of financial and operating information; (c) examination of the economy, effeciency and effectiveness ofoperations including non financial control of an organization”.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa peran auditor internal dalam menilai efektivitas dan kecukupan pengendalian intern dengan area operasi audit intern mencakup salah satunya dapat dilihat dengan menilai ekonomis efisiensi, dan efektivitas operasi. Dengan kata lain ekonomis, efisiensi, dan efektivitas operasi menjadi salah satu penentu pengendalian intern itu sendiri yaitu efectivitas dan efisiensi operasi, keandalan atau dapat dipercayanya laporan keuangan, dan ketaatan pada undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan. Pengendalian intern merupakan tanggung jawab dari manajer untuk mewujudkannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efectif dan efisien.

Tanggung jawab untuk terwujudnya pengendalian intern yang efektif bukanlah pada auditor internal, auditor eksternal, akuntan manajemen, maupun kelompok lain kecuali manajemen (Cangemi dan sinleton, 2003:69). Perwujudan pengendalian intern memutuhkan komitmen manajer dan pihak pengendalian intern mendorong manajer untuk dapat melaksanakan komitmennya.

Ruang lingkup Pengelolaan Dana di Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi yang berstatus negeri, sumber pembiayaan diperoleh dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dana PNBP berasal dari mahasiswa melalui Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), Biaya Praktikum dan Dana Penunjang Pendidikan (DPP). SPP dan Biaya praktikum dibayarkan setiap semester berjalan, sedangkan Dana Penunjang Pendidikan dibayarkan sekali pada saat awal masuk. Universitas bertanggung jawab dalam pengelolaan dana untuk kegiatan operasional Tri Dharma Perguruan Tinggi yang bersumber dari SPP mahasiswa.

Penyusunan rencana anggaran selalu dilakukan dengan mekanisme rapat kerja setahun sebelum pelaksanaan yang melibatkan pimpinan Universitas dan fakultas serta beberapa unit kerja. Pembagian dana antara Rektorat dan Fakultas telah diatur secara tertulis dan jelas. Sumber dana di tingkat Prodi (Program Studi) disatukan dengan pengelolaan keuangan di tingkat fakultas yang kemudian didistribusikan menurut kebutuhan Prodi. Sumber dana fakultas itu sendiri berasal dari anggaran rutin dan pembangunan (DIK) dan anggaran masyarakat (DIK-S). Masalah keuangan dibicarakan dalam rapat RKF (Rapat Kerja Fakultas). Pengelolaan keuangan bagi penyelenggaraan pendidikan pada Prodi diatur berdasarkan sistem keuangan yang diterapkan di Perguruan Tinggi. Di tingkat pusat wewenang pengelolaan keuangan ada di Badan Pelaksana Harian (BPH) dan Universitas (rektor). BPH bertanggung jawab dalam pengelolaan dana untuk pembangunan gedung beserta isinya, peralatan laboratorium, studi lanjut dosen dan karyawan. Ada mekanisme pengajuan anggaran untuk jurusan/laboratorium dalam rangka pengadaan alat-alat dan perbaikan gedung laboratorium.

Selama ini perencanaan belum mengacu kepada kebutuhan riil, tetapi masih didasarkan kepada pagu anggaran tahun-tahun sebelumnya dengan beberapa penyesuaian. Belum ada mekanisme monitoring dan evaluasi internal yang ketat dalam pengadaan, penggunaan dan pelaksanaan anggaran di lapangan, kecuali dalam hal kecocokan antara uang yang dikeluarkan dari suatu mata anggaran dengan pertanggungjawaban keuangannya (SPJ). Sistem keuangan belum berorientasi pada *output* dan *outcome*, tetapi masih pada *input* dan proses, sehingga tujuan dari setiap kegiatan dalam perencanaan terabaikan, bahkan kadang tidak jelas. Pelaksanaan anggaran dengan perencanaannya belum dalam satu koordinasi karena berbeda biro, hal ini menyebabkan perencanaan dan pelaksanaan berjalan terpisah.

Sistem alokasi dana

Manajemen pengelolaan sumber dana keseluruhan menggunakan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yaitu dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh Kementerian Negara/Lembaga dan disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan/Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN).

Dana yang bersumber dari SPP digunakan untuk kegiatan operasional Tri Dharma Perguruan Tinggi, sebagian dikelola secara terpusat oleh universitas dan

sebagian oleh fakultas serta prodi. Dana yang dikelola oleh Universitas digunakan untuk penyelenggaraan kuliah dan ujian, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sedangkan fakultas berwenang mengelola dana untuk kegiatan operasional di Fakultas dan unit kerja yang ada di bawahnya seperti prodi dan laboratorium.

Dana yang berasal dari SPP mahasiswa dikelola secara proporsional sesuai dengan perolehan jumlah mahasiswa masing-masing fakultas, dengan proporsi pengaturan 37,5% untuk kegiatan yang dikelola Universitas dan 62,5% untuk kegiatan yang dikelola Fakultas. Dari 62,5 % yang dikelola fakultas, 60% untuk alokasi bidang akademik, 30% bidang administrasi dan 10% dialokasikan untuk kegiatan kemahasiswaan. Pengelolaan dana kegiatan bidang akademik di setiap program studi, distribusinya disesuaikan dengan proporsi jumlah mahasiswa masing-masing program studi yang ada.

Dana Penunjang Pendidikan (DPP) seluruhnya dialokasikan untuk kegiatan kemahasiswaan yang menunjang Proses Belajar Mengajar (PBM), terbagi ke dalam tiga bidang yaitu bidang Peningkatan Kualitas Akademik & Profesi, bidang Peningkatan Kemampuan Penelitian dan bidang Pembinaan Kepribadian & Kesejahteraan Mahasiswa. Dana Praktikum seluruhnya dipergunakan untuk kegiatan praktikum masing-masing program studi sesuai dengan rencana kurikulum yang telah ditentukan.

Pengelolaan dan akuntabilitas penggunaan dana di Perguruan Tinggi.

Secara internal Fakultas membagi sebagian wewenang pengelolaan dana pada unit kerja masing-masing. Prodi diberi wewenang untuk mengelola dana kuliah umum, pengembangan prodi, pengiriman utusan pelatihan, seminar/lokakarya, pengembangan kegiatan akademik, pembuatan handout/bahan ajar dan pengembangan mahasiswa prodi. Walaupun wewenang pengelolaan dana didelegasikan pada unit kerja di bawah fakultas, pertanggungjawaban pemanfaatan dana tetap melalui Fakultas (Dekan). Pertanggung-jawaban penggunaan dana yang bersumber dari luar Perguruan Tinggi dilakukan oleh masing-masing unit kerja atau personil yang terlibat secara langsung pada lembaga sumber dana. Dengan demikian dana dapat dimanfaatkan secara efektif dan kontrolnya mudah dilakukan.

Menurut Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2007) standard dan prosedur pendanaan yaitu: Perguruan tinggi harus mampu menjamin pendanaan yang memadai untuk penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi serta peningkatan mutunya secara berkelanjutan. Usaha-usaha penggalangan dana oleh suatu perguruan tinggi harus mengacu pada visi dan misi perguruan tinggi tersebut, karakter perguruan tinggi sebagai badan hukum nirlaba serta tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Akuntabilitas serta transparansi harus pula menjiwai sistem-sistem pengelolaan dana yang diberlakukan, tanpa meninggalkan kaidah-kaidah akuntansi yang benar termasuk sistem audit internal atau publik yang ditetapkan oleh pengelola perguruan tinggi. Perguruan Tinggi yang baik harus dapat menunjukkan sistem pengelolaan keuangan yang sehat, transparan,

dan akuntabel. Pelaporan periodik yang akuntabel dan transparan harus dapat menjamin terselenggaranya program akademik yang bermutu secara berkelanjutan, minimum selama lima tahun ke depan.

Menurut Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2007) elemen penilaian pengelolaan dana:

- a. Perguruan Tinggi memiliki laporan audit keuangan yang memuat keandalan sumber pendanaan dan pemanfaatannya.
- b. Perguruan Tinggi memiliki bukti mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan program akademik dibandingkan dengan investasi pada aspek fisik, sarana dan prasarana.
- c. Perguruan Tinggi harus mempunyai sistem monitoring dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dengan terhadap semua unit kerja dengan persetujuan dari pimpinan yang berwenang.
- d. Perguruan Tinggi memiliki mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa serta laporan proses pengambilan keputusan.
- e. Perguruan Tinggi mampu memperoleh dukungan dana untuk program akademik dari luar institusi.

Menurut Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2007) Pedoman penyusunan portofolio mengenai pendanaan:

- a. Bukti tertulis tentang adanya laporan audit keuangan yang memuat keandalan sumber pendanaan dan pemanfaatannya.
- b. Bukti tertulis tentang adanya proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan program akademik dibandingkan dengan investasi pada aspek fisik, sarana dan prasarana.
- c. Bukti tertulis tentang adanya sistem monitoring dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dengan terhadap semua unit kerja dengan persetujuan dari pimpinan yang berwenang.
- d. Bukti tertulis tentang adanya mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa serta laporan proses pengambilan keputusan.
- e. Kemampuan memperoleh dukungan dana untuk program akademik dari luar institusi.

Akreditasi dipahami sebagai bagian dari evaluasi mutu dan pemantauan untuk tujuan pengawasan dan efisiensi Perguruan Tinggi. Akreditasi bukan sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu, melainkan sebagai wujud dari akuntabilitas publik sebagaimana dipahami manajemen modern saat ini. Berikut ini akan dipaparkan matrik penilaian portofolio pada Perguruan Tinggi mengenai Pendanaan:

Tabel 1. Matriks Penilaian Portofolio Akreditasi Institusi Mengenai Pendanaan

KOMPONEN/ PARAMETER	HARKAT DAN PERINGKAT			
	SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1
1. Perguruan tinggi memiliki laporan audit keuangan yang memuat keandalan sumber pendanaan dan pemanfaatannya .	Ada bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala oleh auditor yang kompeten dan hasilnya dipublikasikan dan ditindaklanjuti oleh perguruan tinggi	Ada bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala oleh auditor yang kompeten dan hasilnya dipublikasikan, tetapi tidak ditindaklanjuti oleh perguruan tinggi	Ada bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala oleh auditor yang kompeten, tetapi hasilnya tidak dipublikasikan dan tidak ditindaklanjuti oleh perguruan tinggi	Tidak ada bukti laporan audit keuangan yang dilakukan secara berkala oleh auditor yang kompeten.
2 Perguruan tinggi memiliki bukti mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan program akademik dibandingkan dengan investasi pada aspek fisik, sarana dan prasarana.	Ada laporan audit mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan akademik >25%.	Ada laporan audit mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan akademik antara 21-25%	Ada laporan audit mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan akademik antara 15- 20%	Ada laporan audit mengenai proporsi dana yang dialokasikan untuk pengembangan akademik <15%
3 Perguruan tinggi harus mempunyai sistem monitoring dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dengan terhadap semua unit kerja dengan persetujuan dari pimpinan yang	Ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan serta kinerja, yang akuntabel dengan persetujuan pimpinan yang berwenang yang dilakukan secara berkala, yang hasilnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti	Ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan serta kinerja, yang akuntabel dengan persetujuan pimpinan yang berwenang yang dilakukan secara berkala, yang hasilnya didokumentasikan, tetapi tidak ditindaklanjuti	Ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan serta kinerja, yang akuntabel dengan persetujuan pimpinan yang berwenang yang dilakukan secara berkala, tetapi hasilnya tidak didokumentasikan dan tidak	Tidak ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan serta kinerja

KOMPONEN/ PARAMETER	HARKAT DAN PERINGKAT			
	SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1
berwenang.			ditindaklanjuti	
4 Perguruan tinggi memiliki mekanisme penetapan biaya pendidikan yang dibebankan kepada mahasiswa serta laporan proses pengambilan keputusan.	Ada mekanisme yang terdokumentasi tentang penetapan biaya pendidikan yang dibebankan pada mahasiswa berdasarkan hasil analisis kebutuhan yang mempertimbangkan kemampuan <i>stakeholders</i>	Ada mekanisme yang terdokumentasi tentang penetapan biaya pendidikan yang dibebankan pada mahasiswa, tetapi tidak berdasarkan hasil analisis kebutuhan yang mempertimbangkan kemampuan <i>stakeholders</i>	Ada mekanisme tentang penetapan biaya pendidikan yang dibebankan pada mahasiswa, tetapi tidak terdokumentasi	Tidak ada mekanisme tentang penetapan biaya pendidikan yang dibebankan pada mahasiswa.
5 Perguruan tinggi mampu memperoleh dukungan dana untuk program akademik dari luar institusi	>50% dari total dana berasal dari luar institusi	26-50% dari total dana berasal dari luar institusi.	<25% dari total dana berasal dari luar institusi	tidak ada dukungan dana yang berasal dari luar institusi

Sumber: *Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2007*

Organizational Governance

Perguruan Tinggi adalah entitas yang memerlukan pengelolaan yang baik dan menyangkut kepentingan masyarakat luas, maka perlu dipertanggungjawabkan secara baik dan benar. *Governance organizations* merupakan syarat utama bagi organisasi yang berkembang untuk jangkauan yang lebih luas. Ada tiga faktor pokok yang mendasari untuk meningkatkan *governance*: organisasi yang mengalami kerugian, merubah pola kepemilikan saham, dan lingkungan dengan berdasarkan undang-undang. Prinsip-prinsip *good corporate governance* menurut OECD (1998) dalam FCGI (2002: 1), meliputi “ keadilan (*fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), dan responsibilitas (*responsibility*)”

United National Development Program (UNDP) (1997) mendefinisikan *governance* sebagai “*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a national’s affair at all levels*”. Sedangkan *The Indonesia Institute for Corporate Governance* (IICG) juga mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai suatu proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai-nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan kepentingan stakeholder yang lain.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *corporate governance* adalah suatu sistem yang mengatur bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dijalankan (operasi) dan dikontrol atau sebagai tata kelola perusahaan (organisasi).

Sistem ini mengatur secara jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan.

Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi

Pelaksanaan penjaminan mutu adalah perwujudan dari akuntabilitas perguruan tinggi terhadap hak-hak masyarakat, terutama para *stakeholders*-nya sendiri. Tujuan dari penjaminan mutu tersebut adalah upaya untuk melindungi hak-hak masyarakat. Dalam hal ini masyarakatlah (stakeholder) yang memberi kontribusi dan masukan sumber daya terhadap kelangsungan hidup suatu perguruan tinggi. Masukan sumber daya diberikan karena adanya pernyataan dan janji-janji yang disampaikan pihak perguruan tinggi agar diterima dan didukung oleh masyarakat. Karena itu masyarakat memiliki hak untuk menagih janji dan menuntut tanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan dan kinerjanya. Masyarakat juga berhak menuntut pernyataan bahwa jasa pelayanannya adalah akuntabel dan telah memenuhi baku mutu yang dipersyaratkan (sering disampaikan dalam bentuk janji).

Didalam UU Sisdiknas No. 20/2003 dan PP No. 19/2005 pemahaman terhadap system penjaminan mutu telah utuh dan teintegrasi, baik internal maupun eksternal. Paradigma UU Sisdiknas No. 20/2003 adalah kebijakan mutu didasarkan kepada sistem penjaminan mutu terpadu (*total quality assurance system*), hasil yang diharapkan perbaikan mutu berkelanjutan. Pelaksanaan sistem penjaminan mutu dalam satu daur perbaikan mutu berkelanjutan pada perguruan tinggi dapat dilakukan melalui empat tahap kegiatan, yaitu 1) memperbaiki perencanaan mutu, 2) mempertegas komitmen kebijakan mutu yang implementatif, 3) melakukan pengorganisasian mutu dengan tatakelola yang baik, dan 4) melakukan evaluasi dan pemantauan.

SIMPULAN

Pengendalian intern harus *built in* dalam proses operasi perusahaan (organisasi Perguruan Tinggi). *Internal Audit Financial* (IAF) suatu bagian integral dari proses *governance* yang efektif. Pengendalian intern efektif apabila pengendalian intern merupakan bagian integral dari infrastruktur dari suatu entitas. Pengendalian intern tergantung juga pada personil atau manusia yang mengetahui tanggung jawab dan batasan otoritasnya. Pengendalian intern harus menghubungkan tujuan dengan tugas dan tanggung jawab dari personil di dalam organisasi. *Organizational governance* hanya bisa dicapai bila suatu perguruan tinggi melakukan evaluasi diri secara teratur sebelum dievaluasi oleh pihak ketiga secara eksternal yakni akreditasi. Evaluasi secara teratur dalam bentuk ‘audit internal’ yang dilanjutkan dengan review sistem manajemen akan menjamin suatu perguruan tinggi dapat secara kontinyu melakukan perbaikan mutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arren, Alvin A. et.al. 2006. *Auditing and Assurance Services. An Integrated Approach*. 11th edition. Pearson Prentice Hall.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, (2007), *Standart dan Prosedur Pendanaan*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Cadbury Committee, *The Committee on the Financial Aspects Aspects of Corporate Governance: Report of the Financial Aspects of Corporate Governance* (London: Professional Ltd., 1992).
- COSO. 1992. *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organization of The Tread Way Commission.
- Chambers, Andrew, & Rand, Graham. 2000. *The Operational Auditing Handbook: Auditing Business Process*. John Willey & Sons.
- Cangemi, Michael P., Tommie, Singleton. 2003. *Managing The Audit Function: A Corporate Audit Departemen Procedures Guide*. Third Edition. John Willey & Sons. Inc.
- FCGI (Forum For Corporate Governance In Indonesia). 2002. *Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance) The Essence of Good Corporate Governance : Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia*. Yayasan Pendidikan pasar Modal Indonesia & Synergy Communication. Jakarta.
- Hermason, Dana R, and Rittenberg, Larry E., 2003, *Internal Audit and Organizational Governance*, *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, Jan 2003, pp 26-71.
- IICG (Indonesian Institute on Corporate Governance). 2000. *Corporate Governance atau Corporate Failure?*. The Indonesian Institute of Corporate Governance.
- IIA (The Institute of Internal Auditor), *Recommendations for Improving Corporate Governance: Presented to the New York Stock Exchange* (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002).
- Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Publik Per 1 Januari 2001. 2001. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Cetakan Pertama. Salemba Empat. Jakarta
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto, R., 2004. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Levitt, A., *An Essential Next Step in the Evolution of Corporate Governance*, Speech to the Audit Committee Symposium, June 29, 1999.
- Messier, William, Jr. 2000. *Auditing and Assurance Service- A Systematic Approach*. Second Edition. International Edition. Irwin Mc Graw-Hall Co. New York.
- Monks, R., and N. Minow, *Corporate Governance*, Second Edition (Malden, MA: Blackwell Publisher, 2001)
- Media Indonesia, 2003. *BHMN dan Otonomi Manajemen Perguruan Tinggi*, Kamis, 27 Februari 2003
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Principles of Corporate Governance* (1999. <http://www.oecd.org>).

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 60 Tahun 2008, tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Ruud, T. Flemming, 2003. *The Internal Audit Function An Integral Part of Organizational Governance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, (Jan, 2003), pp 37-96.
- Tugiman, Hiro. 2000. *Pengaruh Peran Auditor Intern Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Intern dan Kinerja Perusahaan*, Desertasi Program Doktor Universitas Padjadjaran, Bandung.
- _____. 2004. *Pengendalian Intern Organisasi yang Buruk Penyebab Utama Indonesia Merupakan Salah Satu Negara Terkorup di Dunia*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar. Universitas Widyatama. Bandung.
- United Nations Development Program (UNDP), 1997 *tata pemerintah yang baik (Good Governance)*