

Perangkat Panduan



Sistem Pengendalian Internal

Organisasi Nirlaba

Modul ini disusun untuk:

Pelatihan Pengelolaan Keuangan Bagi Mitra CEPF



PENGANTAR

Untuk memahami sebuah konsep, kadang cara cukup mudah yang bisa dilakukan yaitu kita memisahkan konsep-konsep dasar yang membentuknya. Jika begitu, mari kita membelah Sistem Pengendalian Internal menurut konsep dasar yang membentuknya yaitu Sistem dan Pengendalian Internal.

Sistem sering dimengerti sebagai elemen-elemen yang saling berhubungan sehingga berhasil membentuk satu kesatuan atau organisasi yang bermaksud mencapai tujuan tertentu. Dari sini kita bisa memahami bahwa organisasi terbentuk karena adanya elemen-elemen yang saling bergabung.

Kita bisa mengambil satu kios kecil milik Pak Edu sebagai contoh organisasi. Kios Pak Edu memiliki elemen-elemen yang saling berhubungan yaitu Pak Edu sebagai pemilik sekaligus manajer, dan dua orang karyawan yang memperoleh gaji yaitu Sonce dan Erma. Baik Pak Edu, Sonce, maupun Erma mempunyai tujuan yang sama, yaitu meraih keuntungan dari aneka barang yang mereka jual di kios.

Sedangkan Pengendalian Internal merupakan suatu proses yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian Internal diperlukan seiring dengan rentang kendali yang makin membesar dan elemen organisasi semakin kompleks. Bayangkan seandainya Pak Edu setelah sepuluh tahun mengelola kiosnya mengalami kemajuan yang amat pesat. Akumulasi keuntungan yang diperoleh Pak Edu bahkan cukup untuk memodali berdirinya supermarket.

Ternyata kemampuan Pak Edu tidak lagi memadai untuk mengelola sebuah supermarket yang memiliki elemen jauh lebih beragam dan kompleks dibandingkan sebuah kios-kecilnya dulu. Pak Edu pun setuju menyerahkan pengelolaannya kepada Seci, seorang pemuda gagah berani yang sebelumnya bekerja di Hipermarket milik bule. Maka terjadilah pemisahan antara pemilik dan pengelola Supermarket "BERTA".

Begitulah secara sederhana kita dapat memahami SPI dalam satu organisasi. SPI bisa bekerja pada semua tipe organisasi baik bisnis, pemerintah, ataupun nirlaba. SPI juga bekerja sesuai dengan karakter dan dinamika organisasi. SPI pun tidak tergantung pada teknologi yang digunakan dalam organisasi tersebut, apakah masih mengolah informasinya secara manual, atau yang sudah menggunakan mesin pembukuan, maupun yang telah memanfaatkan komputer multiprosesor.

Ingatlah, SPI tidaklah tergantung pada unsur-unsur yang membentuk sistem di suatu organisasi. Tetapi SPI lebih menekankan kepada tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

Apakah ada organisasi yang tidak mempunyai SPI?

Pada dasarnya setiap organisasi sudah menerapkan SPI. Hanya saja seringkali SPI itu tidak dibuat secara memadai, lalu dituliskan dan disosialisasikan secara baik.

Tapi apa untungnya memiliki SPI yang memadai?

SPI yang baik diharapkan akan mampu:

- a. Menjaga kekayaan organisasi
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
- c. Mendorong efisiensi
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Lalu, bagaimana SPI yang memadai?

Ada 4 (empat) unsur pokok yang terkandung dalam SPI, yaitu:

- a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas,
- b. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, biaya (harta) organisasi,
- c. Praktik yang sehat dalam menjalankan tugas dan fungsi setiap unit organisasi,
- d. Karyawan berkualitas sesuai tanggungjawabnya.

Selain itu terdapat 5 (lima) komponen yang saling terkait dalam SPI, yaitu :

- a. Lingkungan Pengendalian
- b. Penaksiran risiko
- c. Aktivitas Pengendalian
- d. Informasi dan Komunikasi
- e. Pemantauan



EMPAT UNSUR POKOK SPI

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas

Struktur organisasi merupakan kerangka pembagian tanggungjawab fungsional kepada unit-unit organisasi. Unit-unit organisasi itulah yang kemudian melaksanakan kegiatan pokok organisasi.

Seharusnya, pembagian tanggungjawab fungsional didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. Fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan harus dipisahkan dari fungsi akuntansi.

Fungsi operasi memiliki wewenang melaksanakan suatu kegiatan. Supermarket "BERTA" memiliki fungsi operasi didistribusikan kepada Divisi Pengadaan Barang, Divisi Penjualan, dan Divisi Human Resource Development (HRD). Sedangkan di ornop fungsi operasi dapat ditemui pada Divisi Program, Divisi Kampanye, Divisi riset, dan juga Bagian HRD.

Sedang fungsi penyimpanan bertanggungjawab menyimpan aktiva organisasi.

Aktiva bisa berupa inventaris kantor, kas/bank, gedung, ataupun persediaan. Fungsi penyimpanan dalam Supermarket "BERTA" tersebar pada bagian gudang, dan kasir. Pada ornop, selain pada kasir fungsi penyimpanan terdapat juga di perpustakaan.

Adapun fungsi akuntansi bertugas mencatat peristiwa keuangan organisasi. Fungsi akuntansi selalu melekat pada divisi keuangan pada bagian akunting atau bookkeeper.

Dengan memisahkan fungsi akuntansi tersendiri maka selain membagi beban kerja, juga yang terpenting adalah sebagai kontrol dari pelaksanaan wewenang pekerjaan fungsi yang lain.

- b. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan cukup terhadap harta organisasi

Bayangkan seandainya, tidak ada kewajiban mencatat dan meminta persetujuan manajer HRD untuk mengeluarkan inventaris kantor. Pada satu saat proyektor milik organisasi tidak ada di dalam lemari tempat dimana proyektor itu biasa disimpan. Di pintu lemari masih tergantung kunci seperti biasa. Bagaimana anda melacak keberadaan barang tersebut? Apakah manajer HRD harus bertanggung jawab mengganti proyektor seharga 10 juta rupiah itu?

Dalam organisasi seharusnya ada pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi. Transaksi hanya bisa terjadi atas otorisasi pejabat tersebut. Selain itu, organisasi yang baik akan menghindari terjadinya tumpang tindih penggunaan otorisasi. Sebab itulah harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi.

Penggunaan wewenang pun harus direkam. Dan itulah sebenarnya tujuan kita merancang dan menerbitkan satu formulir. Pengawasan penggunaan formulir perlu diawasi untuk mengontrol pelaksanaan otorisasi.

Sementara dalam catatan akuntansi, formulir juga merupakan dokumen yang dipakai sebagai dasar pencatatan transaksi. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data dalam formulir bisa dicatat dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalan yang tinggi.

Pembelian barang di Supermarket "Berta" hanya bisa terjadi jika memperoleh persetujuan dari Sonce yang bertugas menjadi Manajer Pengadaan Barang. Pemesanan (pembelian) barang baru bisa dilakukan oleh staf Divisi Pengadaan Barang jika formulir "Pengadaan Barang" telah ditandatangani oleh Sonce yang dibuat 5 (lima) rangkap (kasir, bookkeeper, gudang, security, pemasok).

3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi

Pembagian tanggungjawab fungsional, sistem wewenang, bahkan prosedur pencatatan menjadi mubazir bila tidak diciptakan cara-cara untuk menjamin praktik yang sehat dalam pelaksanaannya. Cara yang umum ditempuh dalam menciptakan praktik yang sehat adalah:

- a. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak.

Pemakaian formulir harus dipertanggungjawabkan oleh pejabat berwenang.

- b. Pemeriksaan mendadak.

Pemeriksaan dilakukan tanpa memberitahukan terlebih dahulu kepada pihak yang diperiksa. Biasanya jadwal pemeriksaan dibuat tidak teratur.

- a. Setiap transaksi tidak ditangani dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi.

Aturlah agar terjadi campur tangan dari orang atau unit organisasi lain.

- d. Perputaran jabatan (job rotation).

Adakan perputaran jabatan secara rutin sehingga menjaga independensi pejabat sewaktu melaksanakan tugas. Dengan cara ini, persekongkolan bisa dihindari.

- e. Keharusan cuti bagi karyawan yang berhak.

- f. Secara periodik melakukan pencocokan (atau rekonsiliasi) antara fisik kekayaan dengan catatannya.

Pencocokan dapat dilakukan melalui cash count, inventory taking, atau fixed asset checking.

- g. Membentuk unit organisasi yang bertugas mengecek efektivitas unsur-unsur sistem pengendalian internal yang lain (dan tidak terlibat sebagai fungsi operasi, fungsi penyimpanan, atau fungsi akuntansi).

4. Karyawan berkualitas sesuai dengan tanggungjawabnya

Sebaik apapun rancangan struktur organisasi, sistem otorisasi, dan prosedur pencatatan, serta cara-cara untuk mendorong praktik yang sehat, hasil implementasinya sangat bergantung pada manusia yang melaksanakan. Dari ke-empat unsur pokok SPI, mutu karyawan merupakan unsur SPI yang paling penting.

LIMA KOMPONEN SPI

1. Lingkungan Pengendalian

Tidak ada definisi sakral tentang lingkungan pengendalian. Secara sederhana kita dapat mengindentikkan lingkungan pengendalian sebagai situasi organisasi yang mempengaruhi SPI. Lingkungan pengendalian mewarnai corak organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian mereka yang bekerja di organisasi itu. Lingkungan pengendalian merupakan komponen SPI yang paling mendasar.

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian adalah:

- a. integritas dan nilai etika,
- b. komitmen terhadap kompetensi,
- c. partisipasi dewan pembina dan pengawas,
- d. filosofi dan gaya operasi manajemen,
- e. struktur organisasi,
- f. pemberian wewenang dan tanggung jawab,
- g. kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

2. Penaksiran Resiko

Menaksir resiko berarti mengidentifikasi organisasi dan menganalisisnya terhadap risiko yang relevan dalam pencapaian tujuannya. Setelah memahami resiko, kita dituntut untuk mampu mengelola resiko tersebut. Ada dua golongan resiko yang pertama yaitu resiko umum sedangkan golongan kedua yaitu resiko bawaan.

Resiko umum yaitu resiko yang menimpa pada semua jenis organisasi. Contohnya saja, kebakaran atau juga resistensi sumber daya manusia terhadap perubahan dapat terjadi pada semua organisasi baik bisnis maupun ornop. Adapun resiko bawaan, merupakan resiko yang melekat pada organisasi karena bidang kerjanya. Contoh paling mudah adalah perusahaan asuransi mempunyai resiko bawaan berupa pembayaran klaim. Pada ornop memiliki resiko bawaan harus memfasilitasi kasus-kasus emergensi yang dialami oleh masyarakat dampingan, atau berupa teror karena advokasi pada isu-isu yang sensitif.

Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan seperti berikut : (a) Lingkungan operasi berubah, (b) Ada personel baru, (c) Pemasangan baru atau perbaikan sistem informasi, (d) Organisasi tumbuh pesat, (e) Menggunakan teknologi baru, (f) Ada aktivitas baru, (g) Restrukturisasi organisasi, (h) Operasi luar negeri, dan (i) Penerbitan standar akuntansi baru.

Dua bulan sejak Supermarket “BERTA” dibuka, Seci menemukan beberapa kejanggalan dalam laporan penjualan. Beberapa jenis barang yang dilaporkan habis terjual tetapi ternyata jumlahnya lebih sedikit dibandingkan jumlah pada waktu dipesan. Padahal tidak ada yang tersisa di gudang maupun dilaporkan rusak atau hilang. Seci pun melakukan penyelidikan. Rupanya ada karyawan yang mencuri barang tersebut dengan cara mengambilnya dari gudang atau terkadang dari rak penjualan. Agar tidak nampak oleh karyawan lain, karyawan itu memasukkannya dalam tas pakaian yang sering dibawanya. Tak seorang pun mencurigainya pada waktu itu. Untunglah penyelidikan berhasil membongkar kasus ini.

Kasus ini memberikan peringatan kepada Seci bahwa mereka memiliki resiko hilangnya barang oleh karyawan. Resiko ini cukup besar karena arus karyawan terhadap barang sangat bebas. Tidak ada pembatasan akses, atau pengamanan.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan untuk menghadapi risiko yang telah ditaksir.

Aktivitas pengendalian dapat dilakukan melalui cara:

- a. Pemisahan tugas yang memadai
- b. Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktivitas
- c. Pendokumentasian dan pencatatan yang memadai
- d. Pengawasan aset antara pencatatan dengan fisik
- e. Pemeriksaan independen atas kinerja
- f. Kebijakan baru untuk mencegah resiko atas kejadian yang merugikan yang terjadi sebelumnya atau yang belum terjadi.

Untuk mengelola resiko bawaan kehilangan barang oleh karyawan, sejak 23 Mei 2017, di Supermarket “Berta” diterapkan aturan bahwa semua karyawan dilarang membawa tas di dalam areal penjualan dan gudang.

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi meliputi pemilihan sistem informasi yang relevan dan kualitas informasi yang dihasilkan sistem. Sedangkan komunikasi mencakup pemahaman peran dan tanggung jawab individual berkenaan dengan pengendalian internal.

5. Pemantauan

Pemantauan menjadi proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian internal sepanjang waktu. Aktivitas pemantauan dilakukan terus menerus dan terdapat kegiatan evaluasi secara terpisah.

SPI yang dirancang sesuai tujuan organisasi, mencakup 4 (empat) unsur pokok, dan mempertimbangkan 5 (lima) komponen SPI secara lengkap akan menghasilkan organisasi yang efektif dan efisien sampai satu masa dimana SPI menjadi tidak memadai lagi dan harus dilakukan perbaikan. Lalu bagaimana kita bisa mengetahui SPI di organisasi kita sudah kadaluarsa atau masih segar?



Pernahkah manajemen organisasi anda melakukan evaluasi terhadap SPI yang sudah ada ?

SPI Yang Memadai

Anda dapat mengukur sendiri SPI yang berjalan di organisasi anda. Apakah SPI yang berjalan cukup memadai ataukah sudah harus diperbaiki?

Jika anda berminat untuk melakukannya, anda bisa menggunakan Teknik Analisa SPI atau biasa disebut Internal Control Questionnaire (ICQ). ICQ merupakan cara yang sering digunakan untuk memotret apakah 4 unsur pokok SPI berjalan dalam struktur dan aktivitas organisasi, tentu dengan memberikan penekanan kepada pencapaian tujuan organisasi.

Pemotretan SPI dengan teknik ICQ sangat mudah dilakukan karena menggunakan pilihan jawaban ya atau tidak. Penjelasan diperlukan hanya jika responden memberikan jawaban tidak. ICQ dibuat dengan menyusun pertanyaan-pertanyaan standar yang bisa dikembangkan sesuai kebutuhan dan cakupan aktivitas organisasi.

Berikut ini contoh ICQ standar untuk pengelolaan keuangan di organisasi nirlaba:

No	Uraian	Ya	Tidak	Penjelasan
A.	Gambaran Umum Organisasi			
1.	Apakah organisasi mempunyai Struktur Organisasi?			
2.	Apakah organisasi mempunyai Uraian Tugas para personel?			
3.	Apakah organisasi mempunyai manual keuangan dan manual akuntansi?			
4.	Apakah fungsi pembukuan sepenuhnya dipisahkan dari fungsi penerimaan dan pengeluaran kas, fungsi pembelian, dan fungsi penyimpanan?			
5.	Apakah semua personel mengambil hak cutinya secara teratur dan tugas rutinnnya diserahkan pada personel lainnya?			
6.	Apakah tugas bookkeeper digilir oleh personel lain dan apakah batasan waktu giliran tersebut cukup dapat mengungkapkan penyimpangan?			
7.	Apakah digunakan alat bantu komputer untuk pembukuan? Apakah komputer tersebut bebas campur tangan bagian lain? Apakah input komputer didasarkan atas dokumen sumber transaksi?			
8.	Apakah dibuat laporan keuangan secara periodik untuk manajemen?			
9.	Apakah pengeluaran dan biaya dikendalikan dengan budget?			
10.	Apakah ada rekanan/supplier yang dipertahankan istimewa?			

No	Uraian	Ya	Tidak	Penjelasan
B.	Penerimaan dan Pengeluaran Kas/Bank			
1.	Apakah personel yang memproses dan mencatat penerimaan kas/bank tidak mempunyai wewenang untuk memproses piutang dan kas kecil?			
2.	Apakah "Bonggol Cek" dan bukti setor bank disimpan secara tertib?			
3.	Apakah selalu disusun rekonsiliasi bank secara berkala oleh personel yang independen?			
4.	Apakah setiap penerimaan kas /bank dicatat dengan segera?			
5.	Apakah penyetoran ke bank dilakukan oleh personel yang tidak berhubungan dengan tugas memproses dan mencatat penerimaan bank?			
6.	Apakah setiap penerimaan segera disetor ke bank dan bukti setornya diarsip dengan tertib?			
7.	Apakah digunakan alat bantu komputer untuk pembukuan? Apakah komputer tersebut bebas campur tangan bagian lain? Apakah input komputer didasarkan atas dokumen sumber transaksi?			
8.	Apakah dibuat laporan keuangan secara periodik untuk manajemen?			
9.	Apakah pengeluaran dan biaya dikendalikan dengan budget?			
10.	Apakah ada rekanan/supplier yang dipertahankan istimewa?			

Cara menganalisa ICQ:

- a. Rancanglah daftar pertanyaan dengan menitik-beratkan pada 4 unsur pokok SPI, dimana arah jawaban responden hanya "Ya" dan "Tidak".
- b. Anda tidak perlu memberikan perhatian yang besar pada jawaban "Ya". Jawaban ini menggambarkan bahwa unsur SPI berjalan baik pada persoalan tersebut.
- c. Perhatian yang serius perlu anda berikan pada jawaban-jawaban "tidak". Jawaban "tidak" menggambarkan adanya persoalan pada implementasi pada kegiatan yang ditanyakan. Anda perlu melihat penjelasan atas jawaban tersebut. Penjelasan akan membantu anda melihat lebih baik mengenai persoalan yang terjadi dan pada akhirnya memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut secara utuh.
- d. Tugas anda adalah memikirkan bagaimana cara agar 4 unsur SPI dapat dilaksanakan pada organisasi anda.

