

Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Mewujudkan Efektivitas Tata Kelola Perusahaan

Petrus Hari Santosa*, Adi Sugiarto, Enggar Widya Palupi

Greja Kristen Jawi Wetan, Indonesia

Email: petrusharisantosa87@gmail.com*

Keywords:

Internal Control System;
Good Corporate Governance;
ICoFR;
COSO;
BUMN

Abstract

Internal control is a key pillar in achieving effective, accountable, and sustainable corporate governance. In the context of modern organizations, particularly State-Owned Enterprises (SOEs), internal control is understood not merely as an administrative procedure but as an integral part of the strategic management process. It assists organizations in managing risk, improving decision-making quality, preventing fraud, and strengthening stakeholder trust. This research aims to analyze the role of the Internal Control System in supporting the effectiveness of Good Corporate Governance (GCG) by integrating the COSO framework and the Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) concept. The application examples focus on the context of internal control implementation in SOEs, with managerial illustrations at Perum DAMRI and the development of a project plan for strengthening internal control at the non-profit organization, the East Java Christian Church (GKJW). The research method used was a systematic literature review and qualitative analysis of academic documents and minutes of Master of Management lectures. The results of the study indicate that integrated internal control design and implementation can improve transparency, accountability, risk management effectiveness, and the overall quality of organizational governance. This research concludes that strengthening the ICS must be a continuous strategic priority to ensure organizational sustainability amidst the complexity of modern challenges.

Kata Kunci:

Sistem Pengendalian Internal;
Good Corporate Governanc;
ICoFR;
COSO;
BUMN

Abstrak

Pengendalian Internal merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi modern, khususnya salah satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pengendalian internal tidak hanya sebatas dipahami sebagai prosedur yang bersifat administratif, tetapi sebagai bagian integral dalam proses manajerial strategis. Membantu organisasi dalam mengelola risiko, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, pencegahan fraud, serta penguatan kepercayaan Stakeholder. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Sistem Pengendalian Internal dalam mendukung efektivitas Good Corporate Governance (GCG) dengan mengintegrasikan kerangka COSO, konsep Internal Control over Financial Reporting (ICoFR). Contoh penerapan difokuskan pada konteks penerapan pengendalian internal di BUMN, dengan ilustrasi manajerial pada Perum DAMRI, serta pengembangan rencana proyek penguatan pengendalian internal pada organisasi non-profit Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW). Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur sistematis dan analisis kualitatif atas dokumen akademik serta notulensi perkuliahan Magister Manajemen. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengendalian internal yang dirancang dan diimplementasikan secara terintegrasi mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efektivitas pengelolaan

risiko, dan kualitas tata kelola organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan SPI harus menjadi agenda strategis berkelanjutan untuk menjamin keberlanjutan organisasi di tengah kompleksitas tantangan modern.

PENDAHULUAN

Situasi perusahaan dan organisasi publik masa kini berhadapan dengan kompleksitas yang semakin tinggi, berkaitan dengan perubahan regulasi, perkembangan teknologi, terlebih tuntutan dari stakeholders (pemangku kepentingan). Terlebih, keterhubungan global dan perkembangan kemajuan digital menuntut organisasi untuk semakin transparan dan akuntabel. Maka dari itu, tata kelola perusahaan maupun organisasi yang memadai akan menjaga keberlanjutan (*sustainability*). Di tengah tantangan yang demikian, ketidakmampuan perusahaan maupun organisasi dalam mewujudkan tata kelola yang memadai, salah satunya disebabkan oleh faktor lemahnya sistem pengendalian internal yang dibangun untuk mengantisipasi beragam risiko (Agustina & Bagianto, 2019).

Sistem pengendalian internal yang efektif mendukung agar kebijakan, prosedur, dan nilai-nilai organisasi dapat diterjemahkan secara konsisten dalam praktik sehari-hari. COSO (2013) menegaskan bahwa pengendalian internal memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi melalui efektivitas operasional, keakuratan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Dari hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa sistem pengendalian dan pengawasan COSO framework dapat diterapkan di perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan jasa (Muhamad Agung Saputra dan Novita, 2023: 209). Bahkan pengaplikasian teknologi dalam sistem pengendalian internal memberi dampak yang positif, dimana penerapan teknologi ini akan meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pengelolaan persediaan, serta membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat (Dharma Kartina dan Rachel, et al., 2024).

Dalam konteks Indonesia, BUMN memiliki posisi strategis, selain berkaitan pada kemanfaatan ekonomi, juga mengemban tugas dalam peningkatan layanan publik dan tanggung jawab sosial. Maka dari itu, penerapan pengendalian internal pada BUMN seperti Perum DAMRI menjadi isu yang sangat relevan secara manajerial dan kebijakan publik. Optimalisasi pengendalian internal berperan pada peningkatan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara (Sri Devianti Ibrahima et al., 2024).

Di sisi lain, organisasi non-profit seperti GKJW juga menghadapi tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi, terutama terkait pengelolaan keuangan dan aset organisasi. Dimana faktor *trust* dan loyalitas merupakan dasar dari keberlanjutan sebuah lembaga non-profit. Sementara itu, untuk membangun kepercayaan dan loyalitas, pilar pentingnya yakni terwujudnya transparansi dan akuntabilitas yang memadai. Dengan demikian, pembahasan pengendalian internal dalam makalah ini dikembangkan secara lintas sektor untuk menunjukkan relevansi universal sistem pengendalian internal.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh signifikan terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), terutama pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). (Sesvita, 2011) dan (Wahyudi, 2011) menemukan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan GCG pada BUMN di Kota Padang, sementara (Mariana, 2025) mengkonfirmasi hal yang sama pada PT Len Industri (Persero). Penelitian oleh

(Alipudin & Rahmi, 2025) pada 29 BUMN Indonesia menunjukkan bahwa tata kelola dan pengendalian internal secara positif memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam konteks pencegahan kecurangan, (Angelin & Kristanto, 2025) menemukan bahwa pengendalian internal mengurangi indikasi kecurangan laporan keuangan, dan (Febriandini, 2025) membuktikan bahwa pengendalian internal berpengaruh negatif signifikan terhadap manajemen laba pada BUMN non-keuangan. Namun demikian, penelitian terdahulu lebih banyak bersifat kuantitatif dan belum secara spesifik mengkaji penerapan *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) pada BUMN transportasi seperti Perum DAMRI, serta belum banyak yang merancang proyek penguatan SPI pada organisasi non-profit gerejawi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif yang mengintegrasikan kerangka COSO dan ICoFR secara lintas sektor (BUMN dan non-profit), dengan ilustrasi manajerial konkret pada Perum DAMRI dan rancangan proyek penguatan SPI di GKJW.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana konsep dan komponen Pengendalian Internal dalam perspektif manajemen dan tata kelola perusahaan (2) bagaimana implementasi Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) dalam konteks manajerial BUMN, khususnya Perum DAMRI; dan (3) bagaimana rancangan proyek penguatan SPI dapat diterapkan pada organisasi non-profit seperti GKJW. Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk memberikan analisis mengenai peran strategis pengendalian internal dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang efektif. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk memperkaya literatur tentang pengendalian internal dan GCG dengan mengintegrasikan kerangka COSO dan ICoFR dalam konteks lintas sektor. serta hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi manajemen BUMN dalam merancang sistem pengendalian pelaporan keuangan yang lebih efektif, serta menjadi panduan bagi organisasi non-profit dalam membangun sistem pengendalian internal yang transparan dan akuntabel guna meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan menjamin keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Sumber data meliputi buku teks standar, kerangka kerja internasional (COSO dan OECD), jurnal serta notulensi perkuliahan Magister Manajemen. Analisis dilakukan secara deskriptif-analitis untuk mengintegrasikan teori, temuan empiris, dan konteks praktis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Efektivitas Tata Kelola Perusahaan

Pengendalian internal memainkan peran sentral dalam memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsisten. Penelitian internasional tentang internal governance mechanisms menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian internal sering menjadi akar permasalahan terjadinya kegagalan tata kelola. Dalam penelitiannya Tewu, et.al (2024) menegaskan bahwa melalui penekanan pada manajemen risiko dan sistem pengendalian intern, diharapkan efektivitas dan efisiensi tata kelola pemerintahan. Artinya, baik organisasi profit maupun non-profit mampu untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensinya melalui penguatan pengendalian internal. Bahkan, penguatan pengendalian internal mampu meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan dewan komisaris dan komite audit.

Pengendalian internal juga berperan sebagai early warning system yang membantu manajemen mendeteksi potensi penyimpangan sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Dalam konteks ini, pengendalian internal tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dan preventif.

Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) dalam Konteks BUMN DAMRI

Perum DAMRI (Djawatan Angkoetan Motor Indonesia) merupakan BUMN yang bergerak di bidang transportasi jalan. Berkantor pusat di Jakarta, DAMRI saat ini memiliki 4 divisi Regional, serta 44 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Berdiri sejak 25 November 1946. Dengan visi “Menjadi perusahaan transportasi jalan kelas dunia yang berkinerja unggul dan berkelanjutan dengan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggan untuk mendukung konektivitas nasional.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), DAMRI memiliki tanggungjawab dalam hal kepatuhan pada peraturan pemerintah yang tertuang dalam PER-2/MBU/02/2023. Internal Control Over Financial Reporting (ICoFR) merupakan sistem pengendalian internal yang terstruktur untuk memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan disusun secara tepat, akurat, lengkap dan sesuai dengan prinsip akuntansi (Bimo, et. al., 2019:332). ICoFR melingkupi seluruh proses yang berpengaruh terhadap data dan informasi keuangan, baik itu dari aktivitas operasional sampai kebijakan manajerial. Sehingga, dalam hal ICoFR ini melibatkan berbagai pihak yang ada dalam organisasi. Diharapkan, melalui ICoFR ini terjadinya pencegahan dan deteksi awal atas kesalahan maupun penipuan dalam penyajian laporan keuangan. Peningkatan pengendalian internal yang efektif dapat mengurangi risiko kesalahan dalam laporan keuangan. Sebaliknya, ketidakefektifan pengendalian akan memungkinkan kegagalan dalam mendeteksi atau mencegah kesalahan material (Chairunissa Nindita, Sylvia Veronica Siregar, 2025: 8565). Melalui sistem ini, DAMRI dapat memantau dan juga mengontrol pada titik krusial yang berdampak pada keakuratan laporan keuangan.

ICoFR merupakan tools strategis dalam rangka penguatan akuntabilitas DAMRI kepada khalayak masyarakat maupun kepada negara. ICoFR yang berfokus pada keandalan, akurasi, dan integritas pelaporan keuangan. Dalam perspektif tata kelola perusahaan modern, khususnya pada BUMN, ICoFR memiliki posisi strategis karena laporan keuangan tidak hanya digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajerial, tetapi juga sebagai instrumen pertanggungjawaban publik dan negara sebagai pemilik modal.

Organisasi dengan pengendalian pelaporan keuangan yang lemah cenderung memiliki risiko fraud dan manipulasi informasi yang lebih tinggi. Dalam konteks Indonesia, Siregar (2020) membuktikan bahwa penguatan pengendalian internal dan audit manajemen berpengaruh signifikan terhadap kualitas Good Corporate Governance pada BUMN.

1. ICoFR sebagai Instrumen Akuntabilitas Publik BUMN

BUMN memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan swasta karena selain mengejar efisiensi dan kinerja keuangan, BUMN juga memikul tanggung jawab pelayanan publik. Oleh karena itu, keandalan laporan keuangan menjadi aspek krusial dalam menjaga legitimasi organisasi. ICoFR berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa setiap transaksi keuangan dicatat secara benar, lengkap, dan tepat waktu, sehingga laporan keuangan dapat mencerminkan kondisi ekonomi perusahaan secara wajar.

Penerapan kerangka COSO secara konsisten dalam sistem pengendalian pelaporan keuangan mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi sektor publik dan BUMN (Ahmad Basid, et.al, 2025) Dengan demikian, ICoFR tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis akuntansi, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola yang memperkuat hubungan kepercayaan antara manajemen, dewan pengawas, dan pemangku kepentingan eksternal.

Dalam penerapan ICoFR di DAMRI lingkupnya meliputi : 1). Proses utama, yang didalamnya meliputi Pendapatan, Pengeluaran, Aset Tetap, Kas & Bank. 2.) Pengendalian utama, yang melingkupi Otorisasi, Segregation of Duties, Rekonsiliasi, dan Kontrol IT.

2. Profil Risiko Pelaporan Keuangan pada Perum DAMRI

Sebagai BUMN yang bergerak di sektor transportasi darat, Perum DAMRI menghadapi berbagai risiko pelaporan keuangan yang kompleks. Risiko tersebut meliputi risiko pendapatan tidak lengkap (fare revenue risk), risiko pengelolaan kas (salah saji laporan keuangan), risiko pengadaan barang dan jasa, fraud pengeluaran, Risiko pengelolaan asset (kesalahan depresiasi dan pencatatan asset), serta kelemahan sistem informasi keuangan.

Risiko pendapatan muncul karena karakteristik transaksi DAMRI yang melibatkan volume transaksi tinggi dengan nilai satuan relatif kecil, seperti penjualan tiket penumpang. Tanpa pengendalian yang memadai, kondisi ini membuka peluang terjadinya kebocoran pendapatan (revenue leakage). Oleh karena itu, ICoFR di DAMRI harus dirancang untuk memastikan bahwa seluruh pendapatan tercatat secara lengkap dan akurat melalui sistem rekonsiliasi yang efektif.

Risiko pengelolaan kas dan setara kas juga menjadi isu penting, mengingat aktivitas operasional DAMRI yang tersebar di berbagai daerah. Pengendalian yang lemah dalam pengelolaan kas berpotensi menimbulkan penyalahgunaan dana dan menurunkan kualitas laporan keuangan serta salah saji laporan keuangan. Penguatan pengendalian kas dan rekonsiliasi bank secara rutin merupakan salah satu praktik terbaik dalam ICoFR.

3. Desain dan Implementasi ICoFR di Perum DAMRI

Proses penerapan ICoFR terdiri dari beberapa tahapan seperti tahap perancangan, tahap implementasi dan pemantauan berkelanjutan, tahap evaluasi, tahap remediasi dan tahap pelaporan (Nindita & Siregar , 2025: 8565). Artinya, bahwa COSO framework tentang ICoFR memberi ruang pada perbaikan keberlanjutan untuk mencapai optimalisasi pada perusahaan maupun organisasi.

Implementasi ICoFR di DAMRI dapat dianalisis melalui pendekatan lima komponen COSO. Pertama, lingkungan pengendalian tercermin dari komitmen direksi dan manajemen puncak dalam menegakkan integritas dan kepatuhan. Tone at the top yang kuat menjadi fondasi utama keberhasilan pengendalian pelaporan keuangan. Kedua, penilaian risiko pelaporan keuangan dilakukan dengan mengidentifikasi akun-akun signifikan yang berpotensi salah saji material, seperti pendapatan, belanja operasional, aset tetap, dan kewajiban. Pendekatan berbasis risiko ini sejalan dengan praktik internasional dalam penerapan ICoFR. Ketiga, aktivitas pengendalian diwujudkan melalui pemisahan fungsi, otorisasi berjenjang, rekonsiliasi, serta

penggunaan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi. Keempat, sistem informasi dan komunikasi memastikan bahwa data keuangan diproses secara andal dan dapat diakses oleh pihak yang berwenang. Dalam konteks DAMRI, pemanfaatan sistem digital untuk pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas ICoFR. Kelima, pemantauan dilakukan melalui kegiatan audit internal dan evaluasi berkala atas efektivitas pengendalian. Temuan audit internal menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).

4. ICoFR dan Pencegahan Fraud di DAMRI

Pengendalian internal yang efektif, termasuk ICoFR, mampu menekan potensi fraud melalui mekanisme pengawasan dan transparansi. Dalam konteks DAMRI, penguatan ICoFR berpotensi meminimalkan risiko manipulasi pendapatan, mark-up pengadaan, dan penyalahgunaan aset. Dalam hal pendapatan, dilakukan rekonsiliasi tiket & setoran. Pengeluaran perawatan bus melalui proses verifikasi. Pengelolaan aset melalui proses review depresiasi dan hapus buku. Kas/Bank melalui rekonsiliasi harian/bulanan.

Dengan demikian, ICoFR tidak hanya berfungsi sebagai alat kepatuhan terhadap standar akuntansi dan regulasi, tetapi juga sebagai instrumen manajemen risiko yang strategis.

Implikasi Manajerial Penerapan ICoFR di DAMRI

Dari perspektif manajerial, penerapan ICoFR yang efektif memberikan berbagai manfaat strategis bagi DAMRI. Pertama, manajemen memperoleh informasi keuangan yang andal sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Kedua, penguatan ICoFR meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk pemerintah dan publik.

Ketiga, ICoFR mendukung terciptanya budaya akuntabilitas dan kepatuhan di seluruh lini organisasi. Penelitian Tewu dan Eliakim menegaskan bahwa pengendalian internal yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola dan perilaku etis organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam penguatan ICoFR harus dipandang sebagai investasi strategis jangka panjang, bukan sekadar biaya kepatuhan.

Sistem Pengendalian Internal sebagai Rencana Proyek Penguatan Tata Kelola GKJW

1. Konteks Tata Kelola Organisasi Non-Profit Gerejawi

Greja Kristen Jawi Wetan (GKJW) adalah gereja teritorial yang dilahirkan, ditumbuhkan dan dipelihara oleh Tuhan Allah, Tuhan Yesus dan Roh Kudus di Jawa Timur. GKJW adalah bagian dari Gereja yang Esa. Meski hanya berada di wilayah Jawa Timur, hal itu tidak berarti GKJW hanya memperhatikan lingkup provinsi ini saja karena panggilan Tuhan tidak mengenal batas-batas wilayah maupun waktu. Warga GKJW berdomisili di wilayah perkotaan dan pedesaan Jawa Timur mulai Ngawi di ujung barat sampai Banyuwangi di ujung timur, yang terhimpun dalam 180 jemaat dan 15 majelis daerah dalam semangat “Patunggilan kang Nyawiji”. Dengan struktur kelembagaan Majelis Agung (lembaga sinode), Majelis Daerah (lembaga koordinatif) serta Majelis Jemaat (lembaga operasional di jemaat/gereja lokal). Sementara itu, di masing-masing lingkup kelembagaan dibentuk lembaga yang bertugas untuk pelaksanaan proses pengendalian internal dan audit, yakni Komisi Penelitian dan Pengembangan (KOMPERIITBANG) yang kewenangannya berkaitan dengan

pengendalian pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kegiatan. Komisi Pengawasan Perbendaharaan (KP2) yang fokus pada pengawasan (audit) dalam hal laporan keuangan bendahara (Tata Prana GKJW, 1996).

Dalam penulisan ini, fokus pada peran KOMPERLITBANG dan KP2, yang merupakan komisi atau kelembagaan yang dibentuk di dalam tiga lingkup pelayanan yang ada. Dimana, KOMPERLITBANG merupakan lembaga/komisi yang dibentuk dengan kewenangan perencanaan program baik jangka panjang, menengah maupun pendek. Artinya, lembaga ini memiliki kewenangan dalam aspek pengendalian internal berkaitan dengan arah dan kebutuhan program GKJW bahkan bertanggungjawab pula dalam mengevaluasi pelaksanaan program-program yang telah ditentukan oleh masing-masing komisi lainnya. Sementara itu, KP2 memiliki kewenangan untuk memeriksa arus kas maupun data yang berkaitan dengan transaksi keuangan gereja serta harta kekayaan (asset bangunan, tanah, kendaraan, peralatan/inventaris, dll) dan pemanfaatannya. Proses audit yang dilakukan oleh KP2 dimaknai sebagai wujud nyata atas tanggungjawab

gereja/pelayan untuk transparansi maupun akuntabilitas kepada warga jemaat, terlebih diimani sebagai bentuk tanggungjawab iman kepada Tuhan Yesus. secara teologis, seluruh harta kekayaan gereja merupakan milik Tuhan, sementara pelayan gerejawi sebagai pengurus (Alkitab LAI, bdk. Matius 21:33-46, Markus 12:1-12, Lukas 20:9-19).

Artinya, sekalipun gereja sebagai lembaga non-profit memiliki tanggungjawab yang melekat pada hakikat dirinya dalam memenuhi aspek transparansi dan akuntabilitas dalam hal pengelolaan harta kekayaan gereja. Dalam konteks GKJW, pengelolaan sumber daya keuangan, aset gerejawi, serta program pelayanan memerlukan sistem pengendalian internal yang memadai agar kepercayaan jemaat sebagai pemangku kepentingan utama dapat terjaga. Lemahnya pengendalian internal sering kali menjadi sumber utama terjadinya penyalahgunaan dana dan konflik kepentingan. Sedangkan organisasi non-profit dengan sistem pengendalian internal yang kuat cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik dan keberlanjutan organisasi yang lebih tinggi.

2. Sistem Pengendalian Internal dalam Perspektif Penatalayanan

Dalam konteks organisasi gerejawi, proses pengendalian internal dihayati sebagai panggilan (tanggungjawab) dari pengemban jabatan gerejawi (Pendeta, Guru Injil, Penatua, Diaken) untuk menatalayani “Tubuh Kritis” yang suci (bdk. 1 Korintus 12:12-31, Efesus 1:22-23). Maka, pengendalian internal bukanlah hanya soal pemenuhan administratif, tetapi sebagai pewujudan akan tanggungjawab spiritual dan moral pelayan. Dalam perspektif teoretis, sangat dekat pemahamannya dengan konsep *stewardship theory*, yang menekankan bahwa pengelola organisasi bertindak sebagai pelayan yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya demi kepentingan bersama. *Stewardship theory* menjelaskan kondisi dimana kepemilikan dan pengelolaan dalam gereja yang dalam teori ini disebut agen berperan sebagai pelayan (*stewardess*). Demi kelangsungan menjalankan tata kelola gereja diperlukan pendekatan melalui teori *stewardship* dimana pengelola gereja berperan sebagai pelayan yang melayani jemaatnya (Prananingrum & Putri, 2024).

Penerapan prinsip pengendalian internal yang baik selaras dengan nilai-nilai etika dan spiritual organisasi. Penerapan pengendalian internal pada organisasi non-profit berkontribusi terhadap peningkatan transparansi keuangan dan akuntabilitas pelayan. Dengan demikian, pengendalian internal dalam konteks GKJW dapat diposisikan sebagai instrumen yang menjembatani nilai teologis penatalayanan (penghayatan iman) dengan konteks tata kelola organisasi non-profit modern.

3. Identifikasi Risiko Tata Kelola di GKJW

Sebagai organisasi gerejawi dengan struktur sinodal dan pelayanan yang tersebar di berbagai jemaat, GKJW menghadapi sejumlah risiko tata kelola, antara lain risiko pengelolaan persembahan, risiko pengelolaan aset tetap gereja, serta risiko lemahnya dokumentasi dan pelaporan keuangan. Risiko-risiko tersebut, apabila tidak dikelola dengan baik, berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan jemaat dan kredibilitas organisasi.

Literatur tentang manajemen risiko sektor publik dan non-profit menekankan pentingnya pendekatan berbasis risiko dalam merancang pengendalian internal. Integrasi pengendalian internal dengan kerangka manajemen risiko memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memitigasi risiko secara lebih sistematis.

4. Rancangan Proyek Penguatan pengendalian internal di GKJW

Berdasarkan analisis risiko tersebut, penguatan pengendalian internal di GKJW dapat dirancang sebagai sebuah proyek tata kelola organisasi. Proyek ini meliputi beberapa tahapan utama, yaitu: (1) pemetaan proses keuangan dan aset, (2) penetapan kebijakan dan prosedur pengendalian, (3) penguatan fungsi pengawasan internal, dan (4) peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Keberhasilan proyek penguatan pengendalian internal pada organisasi non-profit sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan dan partisipasi warga jemaat.

Pengendalian Internal, Transparansi, dan Kepercayaan warga Jemaat

Transparansi dan akuntabilitas merupakan salah satu prinsip utama tata kelola organisasi gerejawi. Pengendalian internal berperan dalam memastikan bahwa informasi keuangan dan non-keuangan disajikan secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan jemaat dan partisipasi dalam pelayanan. Dengan demikian, penguatan pengendalian internal di GKJW tidak hanya berdampak pada perbaikan sistem administrasi, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan relasi antara pelayan gereja dan warga jemaat.

Implikasi Manajerial dan Keberlanjutan Tata Kelola GKJW

Dari perspektif manajerial, penerapan pengendalian internal di GKJW memberikan landasan bagi pengambilan keputusan (dalam forum rapat pleno) yang lebih berbasis data dan akuntabel. Pengendalian internal juga mendukung keberlanjutan organisasi melalui pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan bertanggung jawab. Dalam organisasi non-profit, pengendalian internal yang terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi mampu meningkatkan daya tahan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, pengendalian internal perlu dipandang sebagai investasi strategis jangka panjang dalam mewujudkan tata kelola GKJW yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

Tantangan dan Pengembangan SPI di Era Digital

Perkembangan teknologi informasi dan kecerdasan buatan menghadirkan tantangan baru bagi pengendalian internal. Integrasi Teknologi informasi dengan pengendalian internal menjadi kebutuhan strategis. Pengendalian internal berbasis teknologi mampu meningkatkan efektivitas pengendalian dan keamanan data. Meskipun hal ini menjadi tantangan krusial, paling tidak dalam dua hal: 1. Ketersediaan anggaran. Dalam konteks lembaga non-profit, sumber keuangannya sebagian besar didapat melalui partisipasi (persembahan warga jemaat), yang secara jumlah terbatas, sedangkan biaya untuk purchase piranti keras maupun lunak teknologi informasi relative mahal. 2. Kesiapan SDM pelayan. Tidak dapat dipungkiri, bahwa kemampuan dalam penguasaan teknologi informasi beragam di masing-masing lingkup kelembagaan terlebih keterlibatan pelayan didorong atas “pengabdian”.

Mencermati tantangan di atas, bukan berarti hal ini tidak mungkin untuk dilakukan. Strategi yang perlu dipikirkan yakni dilakukan secara bertahap, baik dari segi lingkup kelembagaannya maupun juga dalam proses penyiapan tenaga pelayan yang memiliki kemampuan penguasaan TI yang memadai maupun kerumitan program TI yang akan diaplikasikan.

KESIMPULAN

Pengendalian internal merupakan pilar utama dalam mewujudkan efektivitas tata kelola perusahaan. Integrasi pengendalian internal dengan ERM, GCG, dan teknologi informasi berpotensi meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik. BUMN seperti DAMRI dan organisasi non-profit seperti GKJW perlu menjadikan penguatan pengendalian internal sebagai agenda strategis berkelanjutan. Penerapan ICoFR yang terintegrasi dengan kerangka COSO terbukti mampu meningkatkan transparansi, akurasi pelaporan keuangan, dan pencegahan fraud secara lintas sektor. Perum DAMRI disarankan memperkuat implementasi ICoFR melalui pengembangan sistem informasi keuangan terintegrasi dan evaluasi berkala guna meminimalkan risiko salah saji material dan fraud. GKJW disarankan segera merealisasikan rancangan proyek penguatan SPI secara bertahap, meliputi pemetaan proses keuangan dan aset, penetapan kebijakan pengendalian, penguatan fungsi pengawasan internal, serta peningkatan kapasitas SDM pelayan. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian kuantitatif untuk mengukur pengaruh SPI terhadap kinerja organisasi serta mengkaji tantangan implementasi SPI di era digital, terutama terkait kesiapan SDM dan keterbatasan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I. L., & Bagianto, A. (2019). Pengaruh Pengendalian Internal dan Corporate Governance Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi*, 5(2), 1483–1498.
- Bimo, I. D., Siregar, S. V., Hermawan, A. A., & Wardhani, R. (2019). Internal control over financial reporting, organizational complexity, and financial reporting quality. *International Journal of Economics and Management*, 13(2), 331–342. Scholar UI
- Marismiyati, M., & Afriliana, K. (2024). Pengaruh pengendalian internal dan Good Corporate Governance terhadap kualitas laporan keuangan pada PDAM TirtaWening Kota Bandung. *Land Journal*, 5(1), 194–202. <https://doi.org/10.47491/landjournal.v5i1.3400>
Jurnal ULBI
- COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework*. New York, NY: COSO.

- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Menteri BUMN RI Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang pedoman tata kelola dan kegiatan korporasi signifikan BUMN.
- Lembaga Alkitab Indonesia. (2019). Alkitab. Jakarta: LAI
- Nababan, S. M., & Muktiadji, N. (n.d.). Efektivitas sistem pengendalian intern atas prosedur penerimaan dan pengeluaran kas lembaga pendidikan: Studi kasus pada Sekolah James Education Center Kota Bogor. *Jurnal Akuntansi Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan*.
- Nindita, C., & Siregar, S. V. (2025). Usulan perancangan internal control over financial reporting (ICOFR) pada proses bisnis treasury di PTPNR. *Jurnal Locus: Penelitian dan Pengabdian*, 4(9).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang pedoman tata kelola dan kegiatan korporasi signifikan Badan Usaha Milik Negara.
- Praningrum, D. H., & Putri, K. A. R. (2023). Penyuluhan badan hukum gereja dan good church governance pada Gereja Kristen Sulawesi Tengah. *Magistrorum et Scholarium: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 217–226.
- Prena, G. D., Suryani, N. K., & Dewi, N. P. R. (2022). Audit internal, pengendalian internal, dan gaya kepemimpinan dalam menjaga ketahanan good corporate governance. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Saputra, M. A., & Novita. (n.d.). Sistem pengendalian internal berdasarkan COSO framework pada perusahaan konstruksi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Bisnis, dan Humaniora*, Universitas Trilogi.
- Widyastuti, F. H., Putri, A. R., & Lestari, D. (2025). The role of internal control in risk management: A systematic literature review. *Journal of Business Management, Accounting and Finance*.
- Tewu, M. L. D., Elisabet, S. B., Kusumo, K. P., & Immanu. (2024). Peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan: Manajemen risiko dan sistem pengendalian intern di Kecamatan Kabupaten Bekasi. *Jurnal Comunità Servizio*, 6(1), 112–133. e-ISSN: 2656-677