



Perancangan Pengendalian Internal atas Pengelolaan Keuangan Yayasan XYZ sebagai Mitigasi Risiko *Fraud*

Azma Nabilla Iffana^{1*}, Aulia Hidayati²

^{1,2} School of Vocational Studies, IPB University, Jl Kumbang No. 14, Babakan, Bogor Tengah, Bogor, 16128, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: July 28, 2026
Revised: October 11, 2026
Available online: October 28, 2026

KEYWORDS

COSO, financial management, foundation, fraud triangle, internal control.

CORRESPONDENCE

E-mail: azmanabillaiffana48602@gmail.com

A B S T R A C T

Educational foundations are nonprofit organizations responsible for managing financial resources in an accountable and transparent manner. Weak internal controls may increase fraud risk and reduce the effectiveness of financial management. This study aims to analyze the implementation of internal controls, identify existing weaknesses, and design an internal control system for financial management at Yayasan XYZ based on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) framework. This study employed a qualitative case study approach using observation, interviews, and documentation. Data were analyzed descriptively through gap analysis based on the COSO Internal Control Framework and interpreted using the Fraud Triangle theory to assess fraud risk factors. The findings indicate that the existing internal controls have not fully complied with the five COSO components. The main weaknesses include the absence of segregation of duties, undocumented standard operating procedures (SOPs), simple financial recording practices, unstructured risk assessment, and the lack of periodic monitoring. These weaknesses indicate the presence of conditions that create opportunity and potential rationalization, thereby increasing fraud risk, as described in the Fraud Triangle theory. Based on these findings, this study proposes an internal control design consisting of an improved organizational structure, annual budgeting and emergency fund planning, SOPs for cash receipts, cash disbursements, and bank reconciliation, financial statement templates in accordance with ISAK 335, and strengthened monitoring mechanisms. The proposed design is expected to improve accountability, transparency, and fraud risk mitigation in the financial management of educational foundations.

PENDAHULUAN

Yayasan merupakan badan hukum di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan yang berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Berdasarkan Data Verifikasi dan Validasi Yayasan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2025, terdapat sekitar 146.995 yayasan aktif, dengan jumlah terbesar di Provinsi Jawa Barat. Besarnya jumlah tersebut menunjukkan pentingnya tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel sebagai indikator keberhasilan organisasi nirlaba dalam mempertanggungjawabkan sumber daya yang dikelolanya (Anwar dan Faturrahman, 2023).

Sebagai organisasi nirlaba, yayasan memperoleh sumber daya keuangan dari berbagai pihak, seperti Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), infak pendidikan, donasi masyarakat, serta sumber penerimaan lainnya. Keberagaman sumber dana tersebut menuntut adanya sistem pengendalian internal yang memadai agar seluruh proses penerimaan, penggunaan, dan pelaporan dana dapat dilaksanakan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Jamilah *et al.* (2021) menyatakan bahwa pengendalian internal yang efektif tidak hanya mampu mengurangi risiko *fraud*, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan yayasan. Selain itu, Aidah dan Rahmawati (2022) <https://doi.org/10.35308/akbis.v10i2.16104>

menemukan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan sehingga informasi keuangan yang dihasilkan menjadi lebih andal sebagai dasar pengambilan keputusan.

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Jelita dan Novita (2022) menjelaskan bahwa kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) merupakan kerangka pengendalian internal yang terdiri atas lima komponen, yaitu *control environment*, *risk assessment*, *control activities*, *information and communication*, serta *monitoring activities*. Kelima komponen tersebut saling berkaitan dalam mendukung efektivitas sistem pengendalian internal dan pencapaian tujuan organisasi.

Lemahnya penerapan pengendalian internal dapat meningkatkan peluang terjadinya *fraud*, terutama apabila organisasi belum memiliki pemisahan tugas yang memadai, prosedur operasional yang terdokumentasi, sistem pencatatan yang terstandarisasi, maupun mekanisme pengawasan yang

efektif. Malewa *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *Fraud Triangle Theory* yang dikemukakan oleh Cressey menyatakan bahwa *opportunity* merupakan salah satu faktor utama yang mendorong terjadinya *fraud*. Peluang tersebut muncul ketika sistem pengendalian internal organisasi tidak berjalan secara efektif. Jamilah *et al.* (2021) menjelaskan bahwa penerapan pengendalian internal yang efektif mampu mengurangi peluang terjadinya penyimpangan pada organisasi nirlaba. Selanjutnya, Hanif *et al.* (2025) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal pada lembaga pendidikan dipengaruhi oleh optimalnya penerapan komponen *control activities* dan *monitoring activities*.

Yayasan XYZ merupakan yayasan pendidikan Islam di Kabupaten Bogor yang menyelenggarakan pendidikan jenjang Madrasah Ibtidaiyah dengan 23 tenaga pendidik dan sekitar 337 peserta didik. Berdasarkan observasi awal, pengelolaan keuangan yayasan masih sebatas pencatatan mutasi kas masuk dan kas keluar tanpa laporan keuangan sesuai standar akuntansi. Seluruh proses penerimaan, penyimpanan, pencatatan, hingga pengeluaran kas dilaksanakan oleh satu bendahara sehingga belum terdapat pemisahan tugas. Yayasan juga belum memiliki SOP tertulis, belum mengidentifikasi risiko secara sistematis, dan belum mengevaluasi pengendalian secara berkala. Keadaan tersebut membuka peluang terjadinya risiko *fraud* berupa penyalahgunaan kas tanpa mekanisme pendeteksian. Mengingat dana BOS dan infak pendidikan yang dikelola yayasan harus dipertanggungjawabkan kepada pemerintah serta orang tua peserta didik, diperlukan rancangan pengendalian internal atas pengelolaan keuangan yang mampu mencegah risiko *fraud* sekaligus menjamin akuntabilitas dana dan keberlanjutan layanan pendidikan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan pengendalian internal pada organisasi nirlaba menggunakan kerangka COSO. Anwar dan Faturrahman (2023) menemukan bahwa pengelolaan keuangan yayasan masih belum sesuai dengan standar akuntansi, belum memiliki SOP yang memadai, serta pengawasannya belum berjalan secara optimal. Selanjutnya, Apriyani *et al.* (2026) merancang pengendalian internal berbasis COSO pada siklus penerimaan dan pengeluaran kas, namun penelitian tersebut masih terbatas pada aktivitas kas. Sementara itu, Hanif *et al.* (2025) berfokus pada evaluasi efektivitas pengendalian internal tanpa menghasilkan rancangan sistem pengendalian yang dapat diterapkan secara praktis oleh organisasi. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kajian pengendalian internal pada organisasi nirlaba telah memberikan dasar untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian, tetapi masih terdapat ruang untuk mengembangkan analisis yang menghubungkan kelemahan pengendalian internal dengan potensi risiko *fraud* sebagai dasar penyusunan rancangan pengendalian. Keterkaitan tersebut penting karena kelemahan pengendalian internal, seperti tidak adanya pemisahan tugas, prosedur yang terdokumentasi, dan mekanisme pemantauan, dapat menciptakan peluang (*opportunity*) yang meningkatkan risiko *fraud*.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan kerangka *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dan *Fraud Triangle Theory* dalam menganalisis pengelolaan keuangan Yayasan XYZ. COSO digunakan untuk mengidentifikasi kondisi dan

kesenjangan pada lima komponen pengendalian internal, sedangkan *Fraud Triangle Theory* digunakan untuk menganalisis potensi risiko *fraud* yang berkaitan dengan kelemahan pengendalian internal. Hasil identifikasi kesenjangan dan analisis risiko tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pengendalian dan menyusun rancangan pengendalian internal yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yayasan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan hasil evaluasi COSO dan analisis *Fraud Triangle* secara terintegrasi sebagai dasar perancangan pengendalian internal pengelolaan keuangan, sehingga rancangan yang dihasilkan tidak hanya berorientasi pada perbaikan prosedur, tetapi juga mempertimbangkan potensi risiko *fraud* yang dapat timbul dari kelemahan pengendalian internal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pengendalian internal pengelolaan keuangan Yayasan XYZ berdasarkan kerangka COSO, mengidentifikasi potensi risiko *fraud* yang berkaitan dengan kelemahan pengendalian internal, serta merancang pengendalian internal pengelolaan keuangan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yayasan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan pada Yayasan XYZ serta menyusun rancangan pengendalian internal yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Objek penelitian adalah Yayasan XYZ, yaitu yayasan pendidikan Islam di Kabupaten Bogor yang menyelenggarakan pendidikan pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah. Pengumpulan data dilakukan pada Desember 2025 sampai Juni 2026, yang mencakup kegiatan observasi, wawancara, dan pengumpulan dokumen. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan Kepala Sekolah dan Bendahara Yayasan XYZ. Kedua informan dipilih karena memiliki keterlibatan dan pengetahuan yang relevan mengenai pengelolaan keuangan yayasan, khususnya dalam proses otorisasi, penerimaan dan pengeluaran kas, pencatatan, serta pelaporan keuangan. Kedua informan memiliki peran yang mencakup aspek utama pengelolaan keuangan yang menjadi fokus penelitian, sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengidentifikasi kondisi pengendalian internal dan kebutuhan perbaikannya. Kecukupan informasi diperkuat melalui observasi dan dokumentasi terhadap praktik serta dokumen pengelolaan keuangan yayasan. Wawancara dilakukan secara langsung menggunakan pedoman yang disusun berdasarkan lima komponen COSO dan diarahkan pada kondisi aktual pengendalian internal, praktik pengelolaan keuangan, serta kendala dalam pelaksanaannya. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti struktur organisasi, dokumen penerimaan dan pengeluaran kas, laporan keuangan sederhana, serta dokumen administrasi lainnya.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif menggunakan *gap analysis*. Tahapan analisis dimulai dengan mengelompokkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi berdasarkan lima komponen

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), yaitu *control environment*, *risk assessment*, *control activities*, *information and communication*, serta *monitoring activities*. Kondisi aktual dibandingkan dengan prinsip pengendalian internal COSO dan dinilai berdasarkan indikator pada masing-masing komponen. Komponen dinyatakan sesuai apabila indikator terpenuhi dan didukung bukti, sebagian sesuai apabila sebagian indikator terpenuhi, dan belum sesuai apabila indikator tidak ditemukan atau tidak berjalan.

Hasil identifikasi kesenjangan kemudian dianalisis menggunakan *Fraud Triangle Theory* untuk mengidentifikasi potensi risiko *fraud* yang timbul akibat kelemahan pengendalian internal. Berdasarkan hasil analisis tersebut, disusun rancangan pengendalian internal yang meliputi penyempurnaan struktur organisasi, penyusunan anggaran tahunan dan dana darurat, standar operasional prosedur (SOP) penerimaan kas, SOP pengeluaran kas, SOP rekonsiliasi bank, template laporan keuangan sesuai ISAK 335, serta penguatan mekanisme pemantauan (*monitoring*).

Untuk memastikan kesesuaian data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Kepala Sekolah dan Bendahara, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Selain itu, hasil pemahaman dan interpretasi awal dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan kesesuaiannya dengan kondisi aktual Yayasan XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pengelolaan keuangan Yayasan XYZ belum sepenuhnya memenuhi lima komponen pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO. Pengelolaan keuangan yayasan masih dilakukan secara sederhana dan belum didukung oleh kebijakan maupun prosedur tertulis yang memadai. Aktivitas penerimaan, penyimpanan, pencatatan, hingga pengeluaran kas masih terpusat pada bendahara sehingga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan maupun penyalahgunaan wewenang. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, diperoleh gambaran mengenai kondisi pengendalian internal sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kondisi Pengendalian Internal Yayasan XYZ Berdasarkan COSO

Komponen COSO	Kondisi Aktual	Kesesuaian
<i>Control Environment</i>	Struktur organisasi tersedia namun belum terdapat pemisahan tugas dan kebijakan tertulis	Belum Sesuai
<i>Risk Assessment</i>	Belum terdapat identifikasi maupun penilaian risiko secara formal	Belum Sesuai
<i>Control Activities</i>	Belum memiliki SOP, otorisasi transaksi masih sederhana, belum ada rekonsiliasi bank	Belum Sesuai
<i>Information and Communication</i>	Pencatatan hanya berupa mutasi kas, belum menyusun laporan keuangan sesuai standar	Belum Sesuai
<i>Monitoring</i>	Monitoring dilakukan secara informal tanpa evaluasi berkala	Belum Sesuai

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh komponen COSO telah diterapkan secara terbatas, namun pelaksanaannya belum optimal sehingga belum mampu memberikan keyakinan memadai terhadap efektivitas pengelolaan keuangan yayasan.

Kondisi Pengendalian Internal Pengelolaan Keuangan Yayasan XYZ

Berdasarkan komponen *control environment*, Yayasan XYZ telah memiliki struktur organisasi yang menunjukkan pembagian jabatan antara pengurus yayasan, kepala sekolah, bendahara, dan tenaga pendidik. Namun, berdasarkan hasil observasi, pembagian fungsi dalam pengelolaan keuangan belum berjalan secara efektif karena bendahara masih melaksanakan hampir seluruh aktivitas keuangan sendiri, mulai dari menerima kas, menyimpan dana, mencatat transaksi, hingga menyusun laporan keuangan. Kondisi tersebut menyebabkan mekanisme pemeriksaan silang dalam pengelolaan keuangan belum berjalan secara memadai, sehingga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan maupun *fraud*.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Anwar dan Faturrahman (2023) yang menunjukkan bahwa yayasan di bidang pendidikan pada umumnya belum memiliki pemisahan tugas yang memadai karena keterbatasan sumber daya manusia, sehingga fungsi keuangan cenderung terpusat pada satu pihak. Temuan ini juga memperkuat argumen Jamilah *et al.* (2021) bahwa lemahnya *control environment* dapat meningkatkan peluang terjadinya *fraud* pada organisasi nirlaba. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan struktur organisasi formal belum cukup untuk menjamin efektivitas pengendalian apabila tidak disertai dengan pemisahan fungsi yang diterapkan secara nyata. Oleh karena itu, perbaikan pengendalian perlu diarahkan pada penataan struktur dan pembagian tanggung jawab yang lebih jelas, sebagaimana diusulkan dalam rancangan pengendalian internal.

Pada komponen *risk assessment*, yayasan belum memiliki mekanisme identifikasi risiko secara sistematis. Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan risiko pada Yayasan XYZ dilakukan berdasarkan kebutuhan operasional yang dihadapi, sehingga proses identifikasi dan penanganan risiko umumnya dilakukan ketika suatu kondisi mulai memengaruhi kegiatan yayasan. Pertimbangan terhadap potensi risiko dalam pengelolaan keuangan biasanya muncul saat yayasan menghadapi kendala tertentu, seperti keterlambatan pencairan dana BOS maupun peningkatan biaya operasional yang tidak terduga. Untuk mengatasi kondisi tersebut, yayasan mengambil langkah penanganan berupa peminjaman dana dari pengurus yayasan ataupun pihak eksternal, seperti lembaga perbankan, guna menjaga keberlangsungan operasional yayasan.

Kondisi ini berbeda dengan Apriyani *et al.* (2026) yang menemukan bahwa organisasi pendidikan telah memiliki mekanisme identifikasi risiko sederhana melalui evaluasi anggaran tahunan, sementara Yayasan XYZ masih bersifat reaktif terhadap risiko yang muncul. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan dalam perencanaan dan sumber daya dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi penerapan *risk assessment* pada Yayasan XYZ.

Komponen *control activities* menunjukkan kelemahan yang cukup signifikan. Berdasarkan hasil observasi, seluruh transaksi penerimaan maupun pengeluaran kas belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis. Pengeluaran dana dilakukan berdasarkan persetujuan sesuai kebiasaan yang

berlaku di yayasan, tanpa formulir pengajuan maupun dokumen pendukung yang seragam. Selain itu, yayasan belum melaksanakan rekonsiliasi bank secara berkala sehingga kesesuaian antara saldo kas menurut pencatatan dengan saldo rekening bank belum dapat dipastikan.

Temuan ini konsisten dengan Apriyani *et al.* (2026) yang menunjukkan bahwa lemahnya SOP dan minimnya rekonsiliasi bank merupakan salah satu bentuk kelemahan *control activities* yang ditemukan pada organisasi pendidikan berbasis yayasan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *control activities* di Yayasan XYZ masih perlu diperkuat, terutama melalui penerapan prosedur tertulis, dokumentasi transaksi yang lebih memadai, serta rekonsiliasi bank secara berkala. Temuan ini menjadi dasar dalam menentukan prioritas rancangan SOP pada penelitian ini.

Pada komponen *information and communication*, pencatatan keuangan masih berupa daftar mutasi kas masuk dan kas keluar sehingga belum menghasilkan laporan keuangan sesuai ketentuan ISAK 335. Berdasarkan hasil observasi, pencatatan transaksi keuangan di Yayasan XYZ dilakukan secara manual menggunakan buku catatan harian. Pada akhir periode, data transaksi kemudian dipindahkan ke Microsoft Excel untuk keperluan penyusunan laporan keuangan. Laporan keuangan disusun secara rutin setiap bulan dan disampaikan kepada pengurus yayasan sebagai bentuk pertanggungjawaban pengelolaan keuangan. Selain melalui laporan bulanan, komunikasi antara bendahara dan pengurus yayasan juga dilakukan secara langsung melalui koordinasi harian maupun rapat bulanan.

Meskipun informasi keuangan telah disampaikan secara rutin, informasi yang tersedia belum memberikan gambaran kondisi keuangan yayasan secara menyeluruh yang diperlukan pengurus untuk melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan. Kondisi tersebut disebabkan oleh informasi keuangan yang masih terbatas pada arus kas masuk dan keluar. Hal ini sejalan dengan Jelita dan Novita (2022) yang menekankan bahwa kualitas *information and communication* berperan penting dalam mendukung keandalan informasi bagi pengambilan keputusan pada organisasi yang menerapkan kerangka COSO. Dengan demikian, permasalahan pada komponen *information and communication* di Yayasan XYZ tidak hanya berkaitan dengan cara pencatatan yang masih manual, tetapi juga dengan belum tersedianya informasi keuangan yang lengkap dan memadai untuk mendukung kebutuhan pengurus dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan.

Sementara itu, komponen *monitoring* juga belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara, evaluasi hanya dilakukan melalui diskusi informal antar pengurus tanpa adanya prosedur pemeriksaan maupun dokumentasi hasil evaluasi. Kondisi tersebut menyebabkan kelemahan dalam pengendalian internal tidak terdokumentasi dan tidak ditindaklanjuti melalui mekanisme evaluasi yang terstruktur.

Temuan ini memperkuat Hanif *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal pada lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh penerapan *monitoring activities* yang optimal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang hanya dilakukan secara informal belum cukup untuk memastikan pengendalian berjalan secara konsisten. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme monitoring yang dilakukan secara berkala dan didukung dengan dokumentasi hasil evaluasi. Hal ini menjadi dasar bagi

rancangan mekanisme monitoring yang diusulkan pada bagian selanjutnya.

Analisis Kelemahan Pengendalian Internal Berdasarkan *Fraud Triangle*

Gap analysis pada penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi pengendalian internal yang diterapkan di Yayasan XYZ dengan standar pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO. Pengendalian internal terdiri atas lima komponen yang saling berkaitan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, analisis pada setiap komponen diperlukan untuk mengetahui aspek pengendalian yang masih memerlukan pengembangan dan perbaikan. Analisis dilakukan dengan membandingkan kondisi aktual yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan standar pengendalian yang seharusnya diterapkan pada masing-masing komponen COSO.

Berdasarkan hasil analisis, pengendalian internal pada Yayasan XYZ masih memiliki beberapa kesenjangan pada kelima komponen COSO. Pada komponen lingkungan pengendalian, COSO menekankan pentingnya struktur organisasi, pemisahan tugas, integritas, serta kebijakan dan prosedur yang mendukung pengendalian internal. Yayasan XYZ telah memiliki pembagian tugas dalam pengelolaan keuangan, namun sebagian besar proses masih terpusat pada bendahara dan pelaksanaannya lebih banyak mengandalkan komunikasi langsung antar pengurus. Kondisi tersebut menyebabkan pemisahan fungsi dalam pengelolaan penerimaan, pengeluaran, dan dokumentasi keuangan belum sepenuhnya memadai. Selain itu, kebijakan dan prosedur keuangan belum dituangkan dalam bentuk tertulis sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya, pada komponen penilaian risiko, COSO menekankan pentingnya identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko secara terstruktur dan terdokumentasi. Pada Yayasan XYZ, pengelolaan risiko masih dilakukan berdasarkan permasalahan yang muncul dalam kegiatan operasional. Salah satu contohnya adalah keterlambatan penerimaan dana BOS yang diatasi melalui pinjaman internal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa yayasan belum memiliki proses identifikasi dan mitigasi risiko yang sistematis dan terdokumentasi, sehingga kemampuan yayasan dalam mengantisipasi risiko keuangan masih terbatas.

Pada komponen aktivitas pengendalian, COSO menekankan penerapan prosedur pengendalian, dokumentasi transaksi, otorisasi, dan pemisahan fungsi. Dalam praktiknya, Yayasan XYZ telah menerapkan persetujuan transaksi serta melakukan pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran kas. Namun, penerapan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh dokumentasi transaksi dan pemisahan fungsi yang memadai. Dengan demikian, aktivitas pengendalian telah berjalan dalam kegiatan operasional sehari-hari, tetapi belum didukung oleh prosedur dan dokumentasi yang terstruktur.

Pada komponen informasi dan komunikasi, COSO menekankan penyediaan informasi yang akurat, rinci, tepat waktu, dan dapat mendukung pengambilan keputusan. Pencatatan transaksi di Yayasan XYZ masih dilakukan secara manual menggunakan buku harian dan kemudian dipindahkan ke Microsoft Excel pada akhir periode. Kondisi tersebut menyebabkan sistem pencatatan dan pelaporan keuangan masih sederhana, sehingga informasi keuangan yang dihasilkan

belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan pengambilan keputusan secara optimal.

Terakhir, pada komponen pemantauan, COSO menekankan pentingnya pemantauan yang dilakukan secara berkala, terstruktur, dan terdokumentasi. Pemantauan di Yayasan XYZ dilakukan melalui laporan keuangan bulanan dan komunikasi langsung antar pengurus. Meskipun demikian, pelaksanaan pemantauan masih bersifat internal dan belum didukung oleh pemeriksaan independen maupun evaluasi berkala yang terdokumentasi. Secara keseluruhan, hasil gap analysis menunjukkan adanya kesenjangan pada kelima komponen pengendalian internal, terutama dalam pemisahan fungsi, pengelolaan risiko, dokumentasi dan prosedur pengendalian, sistem informasi keuangan, serta mekanisme pemantauan. Kesenjangan tersebut menjadi dasar perancangan perbaikan pengendalian internal sesuai kebutuhan Yayasan XYZ.

Berdasarkan hasil *gap analysis*, ditemukan beberapa kelemahan pengendalian internal pada pengelolaan keuangan Yayasan XYZ yang berpotensi menimbulkan risiko *fraud*. Kelemahan tersebut kemudian dianalisis menggunakan *Fraud Triangle Theory* untuk mengidentifikasi unsur *fraud* yang dapat dikaitkan dengan kelemahan pengendalian internal yang ditemukan. Berikut merupakan hasil analisis kelemahan berdasarkan *Fraud Triangle Theory* yang disajikan pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Ringkasan analisis kelemahan pengendalian internal

Komponen COSO	Kelemahan Utama dan Dampak	Risiko yang Muncul
Lingkungan Pengendalian	Pemisahan tugas dan dokumentasi belum memadai, pengawasan lemah	<i>Opportunity</i>
Penilaian Risiko	Penilaian risiko belum terstruktur, dana cadangan belum tersedia	<i>Opportunity</i>
Aktivitas Pengendalian	SOP, rekonsiliasi, dan dokumentasi belum lengkap	<i>Opportunity</i>
Informasi dan Komunikasi	Pencatatan masih sederhana dan manual, informasi keuangan belum lengkap	<i>Opportunity</i>
Pemantauan	Evaluasi dan pengawasan belum formal dan berkala	<i>Opportunity, Rationalization</i>

Analisis tersebut menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian internal pada Yayasan XYZ berpotensi menimbulkan risiko *fraud* apabila tidak segera diperbaiki. Berdasarkan hasil analisis, unsur *opportunity* terlihat pada seluruh komponen pengendalian internal yang memiliki kelemahan, terutama dalam pemisahan tugas, SOP, dokumentasi, dan pemantauan. Kondisi tersebut memberikan peluang terjadinya *fraud* karena pengendalian yang ada belum mampu mencegah atau mendeteksi penyimpangan secara optimal.

Pada komponen pemantauan, hasil analisis juga menunjukkan adanya *rationalization*. Berdasarkan hasil wawancara, pengawasan terhadap pengelolaan keuangan di Yayasan XYZ dilakukan atas dasar kepercayaan kepada bendahara, sehingga yayasan tidak membentuk mekanisme

pemantauan khusus. Pemantauan yang masih dilakukan secara informal mencerminkan adanya anggapan bahwa pengawasan yang berjalan selama ini sudah cukup untuk mendukung kegiatan operasional yayasan. Kondisi tersebut merupakan bentuk rasionalisasi terhadap belum diterapkannya mekanisme pemantauan yang lebih formal dan terstruktur.

Sementara itu, unsur *pressure* tidak menjadi bagian yang teridentifikasi dalam hasil analisis karena data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi lebih banyak menggambarkan kondisi pengendalian internal dan belum menunjukkan adanya tekanan finansial atau faktor lain yang mendorong terjadinya *fraud*. Hal ini sejalan dengan fokus *gap analysis* berbasis kerangka COSO yang lebih berfokus pada kelemahan sistem dan prosedur pengendalian internal. Dengan demikian, hasil analisis *Fraud Triangle* menunjukkan adanya unsur *opportunity* dan *rationalization* yang berkaitan dengan kondisi pengendalian internal Yayasan XYZ.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanif *et al.* (2025) pada aspek penerapan pengendalian internal COSO yang belum optimal, terutama dalam pemantauan dan prosedur pengendalian. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Apriyani *et al.* (2026) terkait lemahnya SOP dan pemisahan tugas yang dapat meningkatkan risiko penyalahgunaan kas. Perbedaannya, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi kelemahan pengendalian internal, tetapi juga menganalisis potensi risiko *fraud* menggunakan *Fraud Triangle Theory* dan merancang pengendalian internal yang disesuaikan dengan kondisi Yayasan XYZ.

Perancangan Pengendalian Internal Pengelolaan Keuangan Yayasan XYZ

Berdasarkan hasil *gap analysis*, penelitian ini mengusulkan rancangan pengendalian internal yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan Yayasan XYZ. Perancangan dilakukan berdasarkan lima komponen COSO dengan mempertimbangkan kelemahan pengendalian yang telah diidentifikasi pada pengelolaan keuangan yayasan. Dengan demikian, setiap rancangan pengendalian diarahkan untuk mengatasi kesenjangan yang ditemukan sekaligus mengurangi peluang terjadinya kesalahan maupun penyalahgunaan dalam pengelolaan keuangan.

Pada aspek lingkungan pengendalian atau *control environment*, perancangan pada Yayasan XYZ dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi pengelolaan keuangan yang lebih jelas untuk memperkuat pemisahan tugas dan tanggung jawab. Rancangan struktur tersebut membagi fungsi pengelolaan keuangan kepada pengurus yayasan, kepala sekolah, bendahara, dan admin operasional. Pengurus yayasan berperan dalam melakukan pengawasan dan evaluasi, kepala sekolah menjalankan fungsi pemeriksaan dan otorisasi sesuai kewenangannya, bendahara bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyimpanan kas serta pencatatan transaksi, sedangkan admin operasional membantu pemeriksaan kelengkapan dokumen dan administrasi transaksi. Pembagian tersebut bertujuan untuk memisahkan fungsi otorisasi, pengelolaan kas, pencatatan transaksi, dan pengawasan sehingga tidak seluruhnya terpusat pada bendahara.

Rancangan tersebut merupakan respons terhadap kondisi aktual Yayasan XYZ yang menunjukkan adanya pemusatan beberapa fungsi keuangan pada satu pihak. Pemisahan tugas

diperlukan untuk menciptakan mekanisme pemeriksaan silang dan memperjelas tanggung jawab masing-masing pihak. Struktur ini diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas serta memperkecil peluang terjadinya kesalahan atau penyalahgunaan dana. Rancangan struktur organisasi pengelolaan keuangan yang diusulkan disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi Pengelolaan Keuangan Yayasan XYZ

Berdasarkan struktur organisasi pengelolaan keuangan yang diusulkan pada Gambar 1, fungsi pengelolaan keuangan yayasan dibagi kepada empat pihak dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Pengurus Yayasan

Pengurus Yayasan bertanggung jawab melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan yayasan. Pengawasan ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan, prinsip akuntabilitas, serta tujuan organisasi.

2. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah bertugas melakukan pemeriksaan dan memberikan otorisasi atas transaksi keuangan sesuai dengan batas kewenangan yang telah ditetapkan. Selain itu, Kepala Sekolah juga memastikan bahwa transaksi yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan operasional dan anggaran yayasan.

3. Bendahara

Bendahara bertanggung jawab atas penyimpanan dan pengelolaan kas yayasan, pelaksanaan pembayaran yang telah memperoleh persetujuan sesuai ketentuan, serta penyusunan laporan keuangan berdasarkan dokumen transaksi yang telah diverifikasi.

4. Admin Operasional

Admin Operasional bertanggung jawab menerima dan memeriksa kelengkapan dokumen transaksi, menyusun bukti transaksi, melakukan verifikasi administratif atas penerimaan dan pengeluaran kas, serta mengelola pengarsipan dokumen keuangan yayasan. Fungsi ini tidak harus diisi melalui penambahan posisi baru, tetapi dapat dijalankan oleh posisi yang telah ada dengan penyesuaian pembagian tugas dan tanggung jawab, selama tetap memperhatikan prinsip pemisahan tugas agar efektivitas pengendalian internal tetap terjaga.

Melalui pemisahan tugas yang lebih jelas, diharapkan proses pengelolaan keuangan dapat berjalan lebih efektif, meningkatkan fungsi pengawasan, serta meminimalkan risiko kesalahan maupun penyimpangan dalam pengelolaan keuangan yayasan.

Perancangan komponen penilaian risiko atau *risk assessment* dilakukan untuk membantu Yayasan XYZ mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko keuangan yang dapat mengganggu

kegiatan operasional. Sebagai upaya perbaikan, perancangan penilaian risiko pada Yayasan XYZ dilakukan melalui penyusunan anggaran tahunan berbasis data historis dan pembentukan dana darurat. Anggaran tahunan disusun dengan menggunakan realisasi penerimaan dan pengeluaran tahun sebelumnya sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan keuangan periode berikutnya. Pendekatan ini membantu yayasan mengidentifikasi potensi keterbatasan dana, peningkatan pengeluaran, serta ketidaksesuaian antara penerimaan dan kebutuhan operasional.

Selain itu, yayasan direkomendasikan membentuk dana darurat secara bertahap dari surplus atau penerimaan yang tersedia. Dana tersebut digunakan untuk menghadapi kebutuhan tidak terduga, seperti keterlambatan penerimaan dana atau pengeluaran operasional mendesak. Penerapan kedua rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan yayasan dalam mengantisipasi risiko keuangan, menjaga stabilitas arus kas, dan mendukung pengelolaan keuangan yang lebih terencana.

Pada komponen aktivitas pengendalian atau control activities, penelitian menghasilkan beberapa dokumen pengendalian berupa SOP penerimaan kas, SOP pengeluaran kas, SOP laporan pertanggungjawaban, SOP rekonsiliasi bank, flowchart penerimaan dan pengeluaran kas, voucher kas masuk, voucher kas keluar, serta formulir rekonsiliasi bank. Seluruh dokumen tersebut dirancang untuk memperjelas prosedur, meningkatkan otorisasi transaksi, serta memperkuat dokumentasi kegiatan keuangan. Salah satu rancangan yang dihasilkan adalah SOP penerimaan kas yang mengatur tahapan penerimaan, verifikasi, pencatatan, otorisasi, dan monitoring transaksi. Rancangan SOP penerimaan kas Yayasan XYZ disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rancangan SOP Penerimaan Kas Yayasan XYZ

Tahap	Pelaksana	Kegiatan
Penerimaan Dana	Admin Operasional	Menerima dana, memverifikasi jumlah, dan membuat Bukti Penerimaan Kas
Verifikasi & Serah Terima	Bendahara	Memeriksa kesesuaian dana dengan dokumen; jika sesuai dilanjutkan ke pencatatan
Pencatatan	Bendahara	Mencatat ke Buku Kas dan menyusun Laporan Penerimaan Kas
Otorisasi	Kepala Sekolah	Memeriksa dan mengotorisasi laporan penerimaan kas
Monitoring	Pengurus Yayasan	Menerima laporan yang telah diotorisasi untuk monitoring dan evaluasi

Sebagai dokumen pendukung penerimaan kas, dirancang voucher kas masuk yang memuat informasi nomor voucher, tanggal transaksi, sumber penerimaan, kode akun, jumlah dana, serta tanda tangan pihak yang terlibat.

Selain SOP penerimaan kas, penelitian juga menghasilkan rancangan SOP pengeluaran kas yang mengatur tahapan pengajuan, verifikasi, persetujuan, pembayaran, pencatatan, pertanggungjawaban, dan monitoring pengeluaran dana. Batas otorisasi Rp500.000 serta batas waktu pertanggungjawaban 3 dan 7 hari kerja ditetapkan berdasarkan pertimbangan kondisi dan kebutuhan operasional Yayasan XYZ untuk memperjelas

kewenangan dan memastikan pertanggungjawaban dilakukan secara tepat waktu. Rancangan SOP pengeluaran kas Yayasan XYZ disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rancangan SOP Pengeluaran Kas Yayasan XYZ

Tahap	Pelaksana	Kegiatan
Pengajuan	Pemohon	Mengajukan kebutuhan dana disertai dokumen pendukung kepada Admin Operasional
Verifikasi Dokumen	Admin Operasional	Memeriksa kelengkapan dokumen dan menyusun Formulir Pengeluaran Dana
Persetujuan	Bendahara / Kepala Sekolah	≤ Rp500.000 disetujui Bendahara; > Rp500.000 wajib otorisasi Kepala Sekolah
Pembayaran & Pencatatan	Bendahara	Melakukan pembayaran, menerbitkan Voucher Kas Keluar, dan mencatat ke Buku Kas
Pertanggung-jawaban	Pemohon	Menyerahkan nota/kuitansi (≤3 hari kerja) atau LPJ (≤7 hari kerja) kepada Admin Operasional
Monitoring	Pengurus Yayasan	Menerima laporan rekap pengeluaran kas untuk <i>monitoring</i> dan evaluasi

Sebagai dokumen pendukung pengeluaran kas, dirancang voucher kas keluar yang memuat informasi nomor voucher, tanggal transaksi, tujuan pengeluaran, kode akun, jumlah dana, serta tanda tangan pihak yang berwenang. Penelitian ini juga menghasilkan rancangan SOP Laporan Pertanggungjawaban (SPJ) sebagai pengendalian atas penggunaan dana setelah pengeluaran kas. SOP ini mengatur penyampaian dan verifikasi bukti pertanggungjawaban, seperti nota, kuitansi, atau LPJ, sebelum dicatat dan diarsipkan oleh Bendahara. Penerapan SOP ini diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas dan memperkuat dokumentasi pengeluaran kas.

Selain itu, penelitian ini menghasilkan rancangan SOP Rekonsiliasi Bank sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan kesesuaian antara saldo kas menurut pembukuan dengan saldo rekening bank. Rekonsiliasi dilakukan secara berkala dengan membandingkan pencatatan pada buku kas dan rekening koran, kemudian mengidentifikasi serta menelusuri penyebab apabila terdapat perbedaan saldo. Hasil rekonsiliasi didokumentasikan sebagai bahan evaluasi dan disampaikan kepada pihak yang berwenang sebagai bagian dari kegiatan monitoring. Penerapan SOP ini diharapkan dapat meningkatkan keandalan informasi keuangan, meminimalkan risiko kesalahan pencatatan, serta mendukung efektivitas pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan yayasan. Rancangan tersebut diharapkan tidak hanya memperkuat aktivitas pengendalian, tetapi juga meningkatkan kualitas tata kelola keuangan yayasan melalui pembagian tugas yang lebih jelas, dokumentasi transaksi yang memadai, dan peningkatan akuntabilitas pelaporan.

Pada komponen *information and communication*, penelitian merancang rekomendasi yang saling terhubung, yaitu kode akun, format transaksi dan laporan keuangan. Rancangan ini disusun berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi pencatatan

keuangan Yayasan XYZ yang masih terbatas. Pencatatan kas masuk dan kas keluar masih dilakukan secara sederhana sehingga informasi yang dihasilkan belum sepenuhnya mendukung pengawasan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dirancang sistem informasi keuangan yang lebih terstruktur dengan mengacu pada ISAK 335 (IAI, 2025). Adapun rancangan laporan keuangan tersebut disajikan sebagai berikut.

a. Rancangan Laporan Posisi Keuangan Yayasan XYZ

Laporan Posisi Keuangan dirancang untuk menyajikan posisi aset, kewajiban, dan aset neto Yayasan XYZ pada suatu periode. Berikut merupakan rancangan format Laporan Posisi Keuangan pada Yayasan XYZ.

Tabel 5. Rancangan laporan posisi keuangan Yayasan XYZ

Keterangan	Jumlah (Rp)
ASET	
Aset Lancar (Kas, Piutang, Perlengkapan)	xxx
Aset Tidak Lancar (Tanah, Bangunan, Peralatan, Akm. Penyusutan)	xxx
JUMLAH ASET	xxx
KEWAJIBAN	
Kewajiban (Utang Pengurus, Utang bank, Utang Lain-lain)	xxx
JUMLAH KEWAJIBAN	xxx
ASET NETO	
Aset Neto Tanpa Pembatasan	xxx
Aset Neto Dengan Pembatasan	xxx
JUMLAH ASET NETO	xxx

Berdasarkan format Laporan Posisi Keuangan yang dirancang, Yayasan XYZ memerlukan beberapa penyesuaian dalam pencatatannya. Pada aset lancar, kas dan setara kas perlu didukung rekonsiliasi bank, sedangkan piutang dan perlengkapan perlu didukung daftar tunggakan dan pendataan. Pada aset tidak lancar, yayasan perlu melakukan inventarisasi aset tetap yang memuat jenis, lokasi, kondisi, tahun perolehan, dan nilai aset sebagai dasar pencatatan serta perhitungan penyusutan. Apabila nilai perolehan tidak tersedia, estimasi berdasarkan harga pasar aset sejenis dapat digunakan sebagai dasar pencatatan.

Pada kelompok kewajiban, utang pengurus, utang bank, dan utang lain-lain perlu dicatat secara terpisah agar jumlah dan sumber kewajiban yayasan dapat diketahui dengan jelas. Sementara itu, aset neto perlu dikelompokkan berdasarkan ada atau tidaknya pembatasan penggunaan sumber daya. Penyesuaian tersebut diharapkan dapat meningkatkan ketepatan, keteraturan, dan kejelasan informasi yang disajikan dalam Laporan Posisi Keuangan Yayasan XYZ serta memudahkan pihak terkait dalam memahami kondisi keuangan yayasan.

b. Rancangan Laporan Penghasilan Komprehensif Yayasan XYZ

Laporan Penghasilan Komprehensif dirancang untuk menyajikan informasi mengenai pendapatan dan beban yang terjadi selama satu periode sehingga dapat menggambarkan perubahan sumber daya ekonomi yang dikelola oleh Yayasan XYZ. Berikut merupakan rancangan format Laporan Penghasilan Komprehensif pada Yayasan XYZ.

Tabel 6. Rancangan Laporan Penghasilan Komprehensif Yayasan XYZ

Keterangan	Jumlah (Rp)
Pendapatan	
Tanpa Pembatasan (Infak, Donasi, Lain-lain)	xxx
Dengan Pembatasan (Dana BOS)	xxx
Jumlah Pendapatan	
Beban	
Honorarium Guru	xxx
ATK dan Perlengkapan	xxx
Listrik, Air dan Internet	xxx
Kegiatan Pendidikan dan Beban Lain-lain	xxx
Jumlah Beban	xxx
Surplus (Defisit) Tanpa Pembatasan	xxx
Surplus (Defisit) Dengan Pembatasan	xxx

Berdasarkan format Laporan Penghasilan Komprehensif yang dirancang, pendapatan Yayasan XYZ dikelompokkan menjadi Dana BOS, infak/SPP peserta didik, donasi, dan pendapatan lain-lain. Sementara itu, beban dikelompokkan berdasarkan jenis pengeluaran, seperti honorarium guru, ATK dan perlengkapan, utilitas, kebersihan dan pemeliharaan, administrasi, program BOS, kegiatan pendidikan, dan beban lain-lain. Pengelompokan ini bertujuan agar sumber pendapatan dan penggunaan dana dapat dicatat dan dipantau secara lebih terstruktur. Selisih antara total pendapatan dan total beban disajikan sebagai surplus atau defisit yang menunjukkan hasil pengelolaan keuangan Yayasan XYZ selama periode pelaporan.

c. Rancangan Laporan Perubahan Aset Neto Yayasan XYZ

Informasi pendapatan dan beban dalam Laporan Penghasilan Komprehensif menjadi dasar penyusunan Laporan Perubahan Aset Neto yang menyajikan perubahan aset neto Yayasan XYZ selama satu periode. Berikut merupakan rancangan format Laporan Perubahan Aset Neto pada Yayasan XYZ.

Tabel 7. Rancangan Perubahan Aset Neto Yayasan XYZ

Keterangan	Tanpa Pembatasan	Dengan Pembatasan	Jumlah (Rp)
Saldo Awal Aset Neto	xxx	xxx	xxx
Surplus (Defisit) Periode Berjalan	xxx	xxx	xxx
Saldo Akhir Aset Neto	xxx	xxx	xxx

Aset neto tanpa pembatasan merupakan sumber daya yang dapat digunakan secara fleksibel untuk mendukung kegiatan operasional yayasan sesuai dengan kebutuhan. Sementara itu, aset neto dengan pembatasan merupakan sumber daya yang penggunaannya dibatasi oleh ketentuan atau tujuan tertentu, seperti Dana BOS. Perubahan aset neto menunjukkan perubahan sumber daya yayasan selama periode berjalan, yang dihitung berdasarkan saldo awal aset neto kemudian disesuaikan dengan surplus atau defisit

yang terjadi selama periode tersebut hingga menghasilkan saldo akhir aset neto.

d. Rancangan Laporan Arus Kas Yayasan XYZ

Selain perubahan aset neto, Yayasan XYZ juga memerlukan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas selama satu periode. Oleh karena itu, dirancang Laporan Arus Kas yang menyajikan arus kas berdasarkan aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan. Laporan ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai sumber dan penggunaan kas serta perubahan saldo kas Yayasan XYZ selama satu periode. Berikut merupakan rancangan format Laporan Arus Kas pada Yayasan XYZ.

Tabel 8. Rancangan Laporan Arus Kas Yayasan XYZ

Keterangan	Jumlah (Rp)
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	
Penerimaan (Dana BOS, Infak, Donasi, Lain-lain)	xxx
Pembayaran (Honorarium, ATK, Listrik, Kegiatan lain)	(xxx)
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Investasi	xxx
Pembelian/Penjualan Aset Tetap	(xxx)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	
Penerimaan dan Pembayaran Pinjaman	xxx
Kenaikan (Penurunan) Kas	xxx
Saldo Kas Awal Periode	xxx
Saldo Kas Akhir Periode	xxx

Berdasarkan format Laporan Arus Kas yang dirancang, transaksi dikelompokkan ke dalam aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan untuk memberikan informasi yang lebih jelas mengenai sumber dan penggunaan kas Yayasan XYZ. Aktivitas operasi mencakup penerimaan Dana BOS, infak peserta didik, donasi, dan pendapatan lain-lain, serta pengeluaran untuk honorarium, ATK dan perlengkapan, utilitas, kebersihan dan pemeliharaan, administrasi, dan kegiatan pendidikan. Setiap transaksi perlu diklasifikasikan berdasarkan kode akun agar pencatatan penerimaan dan pengeluaran kas dapat dilakukan secara sistematis.

Aktivitas investasi mencakup transaksi yang berkaitan dengan perolehan dan pelepasan aset tetap, seperti tanah, bangunan, peralatan, dan kendaraan operasional. Yayasan perlu melakukan inventarisasi dan mencatat transaksi aset secara terpisah agar penggunaan kas untuk investasi dapat diketahui. Sementara itu, aktivitas pendanaan mencakup penerimaan pinjaman dari pengurus maupun bank serta pembayaran kembali pinjaman tersebut. Pemisahan ketiga aktivitas ini membantu yayasan mengidentifikasi sumber dan penggunaan kas serta meningkatkan kejelasan informasi dalam Laporan Arus Kas.

e. Rancangan Catatan Atas Laporan Keuangan Yayasan XYZ

Sebagai bagian yang melengkapi laporan keuangan, Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) dirancang untuk memberikan informasi tambahan mengenai kebijakan akuntansi, rincian akun, serta penjelasan atas pos-pos yang disajikan dalam laporan keuangan. CALK juga memberikan informasi yang diperlukan agar pengguna laporan keuangan

dapat memahami informasi keuangan Yayasan XYZ secara lebih lengkap. Berikut merupakan rancangan format Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) pada Yayasan XYZ.

Tabel 9. Rancangan Catatan Atas Laporan Keuangan Yayasan XYZ

No.	Uraian	Informasi yang Diungkapkan
1	Informasi Umum Yayasan XYZ	Profil, dan kegiatan yayasan
2	Dasar Penyusunan Laporan Keuangan	Standar dan dasar penyusunan laporan keuangan
3	Kebijakan Akuntansi yang Digunakan	Kebijakan pencatatan dan pengakuan transaksi
4	Rincian Kas dan Setara Kas	Saldo kas dan rekening bank
5	Rincian Piutang	Saldo tunggakan dan piutang lainnya
6	Rincian Aset Tetap dan Inventaris	Jenis dan nilai aset tetap yang dimiliki yayasan
7	Rincian Utang Pengurus dan Utang Bank	Saldo dan kewajiban yayasan
8	Rincian Pendapatan	Sumber dan jumlah pendapatan
9	Rincian beban operasional	Beban operasional dan pendidikan
10	Rincian Aset Neto	Saldo dan perubahan aset neto
11	Informasi Penting Lainnya yang Relevan	Informasi material terkait kondisi keuangan

Rancangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas informasi dan komunikasi keuangan melalui penyajian informasi yang lebih akurat, relevan, dan terdokumentasi dengan baik, sehingga mendukung pengambilan keputusan serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan yayasan.

Pada komponen *monitoring*, penelitian mengusulkan pelaksanaan evaluasi pengendalian internal secara berkala melalui pemeriksaan dokumen transaksi, rekonsiliasi bank setiap akhir bulan, evaluasi realisasi anggaran, serta rapat evaluasi bersama pengurus yayasan. *Monitoring* yang dilakukan secara rutin diharapkan mampu mendeteksi kelemahan pengendalian sejak dini serta menjadi dasar dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, rancangan pengendalian internal yang dihasilkan tidak hanya memperbaiki kelemahan pada masing-masing komponen COSO, tetapi juga mendukung terciptanya tata kelola keuangan yang lebih transparan, akuntabel, dan mampu meminimalkan risiko *fraud*. Implementasi rancangan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan Yayasan XYZ sekaligus memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap pengelolaan dana pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal pengelolaan keuangan pada Yayasan XYZ belum berjalan secara

optimal berdasarkan lima komponen COSO. Kelemahan utama meliputi belum adanya pemisahan tugas yang memadai, SOP tertulis, identifikasi risiko secara sistematis, rekonsiliasi bank, serta pencatatan dan pelaporan keuangan yang masih sederhana. Kesenjangan tersebut dijawab melalui rancangan pengendalian internal yang disesuaikan dengan kondisi Yayasan XYZ, meliputi penyempurnaan struktur organisasi dan pemisahan tugas, penyusunan anggaran tahunan dan dana darurat, SOP penerimaan dan pengeluaran kas, SOP rekonsiliasi bank, format laporan keuangan berbasis ISAK 335, serta mekanisme monitoring yang lebih terstruktur. Rancangan tersebut memberikan kontribusi praktis berupa acuan pengendalian yang dapat digunakan Yayasan XYZ untuk memperkuat akuntabilitas dan tata kelola keuangan.

Secara teoritis, kerangka COSO dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan pengendalian internal dalam pengelolaan keuangan yayasan, sedangkan *Fraud Triangle Theory* digunakan untuk menganalisis risiko *fraud* yang berkaitan dengan kelemahan tersebut. Hasil analisis menunjukkan adanya unsur *opportunity* dan *rationalization*. Penggunaan kedua pendekatan tersebut membantu memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara kelemahan pengendalian internal dan risiko *fraud* dalam pengelolaan keuangan Yayasan XYZ. Secara praktis, rancangan yang dihasilkan dapat menjadi acuan bagi Yayasan XYZ dalam memperbaiki pengelolaan keuangan dan memperkuat sistem pengendalian internal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena rancangan pengendalian internal yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum diimplementasikan maupun dievaluasi secara empiris di lapangan. Dengan demikian, efektivitas rancangan tersebut dalam mengurangi risiko *fraud* belum dapat dipastikan. Selain itu, analisis *Fraud Triangle* belum mencakup unsur *pressure* secara mendalam karena data yang diperoleh lebih banyak menggambarkan kondisi pengendalian internal dan belum menunjukkan adanya tekanan finansial atau faktor lain yang mendorong terjadinya *fraud*.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan uji coba implementasi rancangan pengendalian internal ini secara terbatas pada Yayasan XYZ atau yayasan pendidikan sejenis, disertai evaluasi dampaknya terhadap kualitas pelaporan keuangan dan pengelolaan risiko *fraud*. Penelitian berikutnya juga dapat menggali unsur *pressure* secara lebih mendalam melalui wawancara yang diarahkan untuk memperoleh informasi mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya *fraud*.

REFERENSI

- Aidah, T. N., & Rahmawati, M. I. (2022). Pengaruh sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 19(1), 189–200. <https://doi.org/10.20885/jabis.vol19.iss1.art6>.
- Anwar, S. A., & Fadli Faturrahman. (2023). Analisis dan implementasi pengelolaan keuangan pada yayasan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(3), 360–367. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i3.2343>.
- Apriyani, R., Nasution, H., & Nindito, M. (2026). Perancangan pengendalian internal penerimaan dan pengeluaran kas berbasis COSO integrated framework pada RA Qurani

- Islamic Centre Wasilah Subuh Jakarta. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 1818–1829.
- Hanif, A., Widodo, H., Dwi, D., Rini, O., & Saraswati, A. P. (2025). The effectiveness of internal control in Amal Usaha Pendidikan Muhammadiyah. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(10), 2059–2075.
<https://doi.org/10.24843/EJA.2025.v35.i10.p02>
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2025). *PIR ISAK 335: Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba*.
- Jamilah, S., Alifah, S., Hasanah, M., & Djasuli, M. (2021). Penerapan pengendalian internal terhadap kecurangan: Sebuah literature review. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 20(2), 130–137.
<https://doi.org/10.22225/we.20.2.2021.130-137>.
- Jelita, F. K., & Novita. (2022). Penerapan sistem pengendalian internal dengan COSO integrated framework. *ASSETS*, 12(2), 195–210.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). *Data verifikasi dan validasi yayasan*. Retrieved from <https://data.kemendikdasmen.go.id>.
- Malewa, C. M., Ibrahim, M. A., & Rahman, A. (2023). Pengaruh internal control dan whistleblowing system terhadap tingkat kecurangan. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 16(1), 61–69.