

EVALUASI EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA KOPERASI UNIT DESA "X" DI KABUPATEN BANYUMAS

Eko Suyono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jendral Soedirman

e-mail: ekyo75@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of internal control system at KUD "X" in Banyumas by using COSO 2013 framework as assessment indicators. Selecting a qualitative approach in which data were collected by in-depth interviews and observations, this study concludes that internal control components are in accordance with the COSO 2013 framework, i.e., control environment, risk assessment, control activities, information and communications, and monitoring. Those components of internal control are present and run well on KUD "X" in Banyumas Region. Therefore this study concludes that with reference to the COSO 2013 framework the internal control system of KUD "X" in Banyumas has been effective.

Keywords: COSO 2013, Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, Monitoring

PENDAHULUAN

Koperasi telah lama diakui sebagai sektor usaha yang turut berkontribusi penting dalam menjamin stabilitas ekonomi dan penyediaan lapangan kerja di banyak negara, khususnya di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Azmah dan Fatimah (2008) menjelaskan bahwa pembentukan koperasi di negara-negara berkembang di Asia, Afrika dan Amerika Selatan dan negara-negara industri di Eropa dan Amerika Utara menunjukkan peran signifikan yang dimainkan oleh koperasi terhadap perekonomian di negara-negara tersebut. KTT internasional koperasi yang diselenggarakan pada tahun 2014 mengungkapkan bahwa pendapatan global yang disumbangkan oleh sektor koperasi tumbuh sebesar 11,6% menjadi 2,2 triliun USD pada tahun 2012 dibandingkan tahun 2011, menunjukkan kontribusi signifikan dari koperasi terhadap ekonomi dunia (Shabri et al., 2016).

Untuk Indonesia sendiri, koperasi sering disebut sebagai soko guru (pilar utama) perekonomian negara, dimana koperasi merupakan jenis usaha dengan badan hukum yang di amanahkan oleh dasar negara Republik Indonesia yaitu Undang-Undang Dasar 1945 tepatnya di pasal 33 ayat 1 yang

menyatakan bahwa "perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan". Sehingga koperasi merupakan jenis usaha dengan badan hukum yang paling sesuai dengan pasal tersebut. Namun demikian, dalam perjalanan Republik Indonesia, tidak selamanya pengelolaan usaha koperasi mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan sehingga sampai saat ini koperasi belum bisa menjadi jenis usaha utama untuk menopang perekonomian negara. Di Indonesia sendiri kalau kita lihat usaha-usaha besar yang menguasai sebagian besar perekonomian negara berbentuk korporasi yang dimiliki oleh para pemodal besar, sehingga gagasan pendiri Bangsa Indonesia untuk menjadikan koperasi sebagai pilar utama perekonomian bangsa sejauh ini belum bisa direalisasikan.

Salah satu jenis koperasi yang ada di Indonesia adalah Koperasi Unit Desa (KUD) yang merupakan jenis koperasi dimana para anggotanya berasal dari warga desa di sebuah kecamatan, sehingga jenis koperasi ini ada di sebagian besar kecamatan yang ada di Indonesia. KUD pernah menjadi primadona bisnis di jaman pemerintahan Soeharto karena waktu itu KUD mendapatkan hak monopoli perdagangan cengkih. Namun di era sesudahnya, setelah hak

monopoli tersebut dicabut, banyak sekali KUD yang mengalami kebangkrutan karena tidak mampu bersaing secara bebas dengan jenis usaha yang lainnya.

Faktor penerapan pengendalian intern seringkali menjadi salah satu faktor penting yang bisa mendorong kesuksesan sebuah bisnis, dimana bisnis yang sukses umumnya juga ditopang oleh penerapan pengendalian intern yang efektif. Sebaliknya, banyak usaha yang mengalami kebangkrutan akibat tidak ada penerapan pengendalian intern yang memadai sehingga banyak manajer dan karyawannya melakukan kecurangan keuangan untuk kepentingan dirinya yang seringkali menyebabkan kebangkrutan pada usaha tersebut.

Pengendalian intern merupakan masalah utama yang dihadapi setiap jenis bisnis, termasuk KUD dimana sistem pengendalian intern yang efektif merupakan pusat saraf dari setiap organisasi bisnis yang menjadi aspek penting dari tata kelola organisasi bisnis. Pengendalian intern akan memastikan bagaimana organisasi bisnis melakukan pengelolaan risiko untuk mencapai tujuan bisnis dan menciptakan, meningkatkan, dan melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan (IFAC, 2012). Kasus-kasus runtuhnya perusahaan-perusahaan besar di dunia seperti Enron dan WorldCom di Amerika Serikat, Parmalat di Eropa, dan kasus-kasus serupa pada perusahaan-perusahaan besar di dunia salah satu pemicunya adalah karena implementasi pengendalian intern yang buruk pada pengelolaan perusahaan-perusahaan tersebut dimana salah satu atau lebih komponen pengendalian intern tidak berjalan dengan baik (Amudo & Inanga, 2009; Shabri et al., 2016). Kejadian pada perusahaan-perusahaan besar tersebut juga menjadi salah satu penyebab kebangkrutan pada banyak koperasi di Indonesia (termasuk KUD), dimana data yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyaknya koperasi yang bangkrut akibat koperasi tersebut tidak menerapkan komponen-komponen pengendalian intern secara baik sehingga banyak tindak kecurangan yang dilakukan oleh para pengurusnya (Riswan et al., 2015).

Pengendalian intern adalah sistem yang terstruktur dalam perusahaan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan dengan cara menjamin kesesuaian kegiatan dengan hukum dan peraturan yang berlaku dan meningkatkan keandalan pelaporan keuangan (Hayali et al., 2014). Sehingga kalau Sistem pengendalian

intern ini diterapkan dengan baik pada usaha koperasi maka akan memungkinkan koperasi untuk memperkirakan potensi masalah yang dapat menyebabkan kerugian finansial dan dengan demikian mencegah atau meminimalkan kerugian di masa depan. Banyak penelitian terdahulu yang menemukan bukti empiris bahwa sistem pengendalian intern yang efektif dapat mencegah kerugian keuangan bagi perusahaan (Hayali et al., 2014; Shabri et al., 2016; dan lain-lain).

Pengendalian yang merupakan salah satu dari lima fungsi utama manajemen, merupakan proses pemantauan operasi sehingga dapat mendeteksi apakah operasi memenuhi fungsinya sebagaimana direncanakan atau tidak, dan jika ada penyimpangan, proses kontrol dapat digunakan untuk menentukan kenapa penyimpangan tersebut terjadi dan dapat digunakan sebagai feedback untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk menghilangkan penyimpangan tersebut (Shabri et al., 2016).

Tujuan utama pengendalian adalah untuk meningkatkan kewaspadaan atas kesalahan dan mendeteksi titik-titik kegagalan untuk mencegah kemunculan kembali masalah serupa di masa yang akan datang. Sistem pengendalian internal dapat secara umum didefinisikan sebagai suatu sistem yang memiliki fitur-fitur yang berfungsi menjaga aset perusahaan, memastikan keakuratan dan keandalan informasi dan laporan yang terkait dengan akuntansi dan operasi lainnya, dan meningkatkan efektivitas operasi (Hayali et al., 2014). Selain itu, IFAC (2012) menjelaskan bahwa sistem pengendalian intern mencakup semua penilaian dan metode yang diadopsi untuk mendeteksi kesesuaian operasi dengan kebijakan yang ditentukan oleh manajemen, menerapkan bagan akun dan sistem pelaporan, menetapkan tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan rencana organisasi. Dengan kata lain, sistem pengendalian intern yang dibuat oleh manajemen dan selanjutnya juga harus dilaksanakan oleh manajemen dan karyawan merupakan sebuah proses yang dirancang untuk menjamin keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut definisi COSO pada tahun 1992, sistem pengendalian intern didefinisikan sebagai serangkaian metode, yang dirancang dan dikendalikan oleh manajemen senior dan dewan direksi untuk memberikan jaminan terbatas mengenai keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhannya dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku (COSO, 2013; Hayali et al., 2014). Selain itu, dengan sistem

pengendalian internal yang efektif, kesalahan, penipuan dan ketidakberesan akan bisa diminimalkan dalam pengelolaan bisnis (Hayali et al., 2014).

Konsep-konsep pengendalian intern sebagaimana dijelaskan di atas akan dievaluasi efektivitasnya pada koperasi unit desa. Riswan et al. (2015) melaporkan bahwa terdapat 25 KUD dari 27 kecamatan yang ada di Kabupaten Banyumas. Namun demikian dari 25 KUD tersebut hanya sekitar 14 KUD yang masih aktif dengan kondisi keuangan yang beragam, dari mulai yang sangat sehat sampai dengan yang tidak sehat. Dari data yang diperoleh dalam penelitian Riswan et al. (2015) diketahui bahwa di Banyumas terdapat satu KUD terbaik yang merupakan KUD percontohan di Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini bermaksud melakukan evaluasi efektivitas penerapan pengendalian intern pada KUD tersebut dengan menggunakan instrumen yang dibangun dari kerangka pengendalian intern The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Karena dewasa ini telah terjadi perubahan pola bisnis yang sangat signifikan dari pola bisnis pada beberapa dekade yang lalu, mengharuskan COSO melakukan revisi dari kerangka 1992 di tahun 2013 (COSO, 2013). Penelitian ini bermaksud mengevaluasi komponen-komponen pengendalian intern menggunakan prinsip-prinsip dan atribut COSO untuk menilai efektivitas sistem pengendalian intern pada KUD "X" di Banyumas. COSO (2013) mengeluarkan satu set elemen pengendalian intern yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring yang merupakan revisi dari kerangka awal yang diterbitkan tahun 1992. Dengan demikian, kelima komponen pengendalian intern tersebut akan dievaluasi sejauh mana penerapannya pada KUD "X" yang merupakan KUD terbaik di Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan latar belakang sebagaimana dijelaskan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Apakah sistem pengendalian intern KUD "X" di Kabupaten Banyumas yang dinilai berdasarkan COSO framework sudah efektif?

MATERI DAN METODOLOGI PENELITIAN

Definisi Koperasi

Koperasi dapat didefinisikan sebagai asosiasi otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi

ekonomi, sosial dan budaya melalui sebuah usaha yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis (ICA, 1995). Sedangkan Ropke (1995) mendefinisikan koperasi sebagai organisasi bisnis yang para pemilik atau anggotanya adalah juga pelanggan utama usaha tersebut. Hal ini sering disebut sebagai kriteria identitas yang merupakan ciri pembeda koperasi dengan jenis usaha lainnya, dimana hanya ada pada koperasi seluruh anggota sekaligus sebagai pemilik koperasi dan pelanggannya.

Sedangkan KUD adalah suatu koperasi serba usaha yang beranggotakan penduduk desa dan daerah kerjanya biasanya mencakup satu wilayah kecamatan sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 1978, dimana setiap kecamatan diharapkan mempunyai satu KUD. Hal ini ditujukan untuk percepatan pembangunan ekonomi pedesaan yang menjadi salah satu program unggulan pemerintahan Soeharto waktu itu.

Dasar Hukum dan Manfaat KUD

Dasar Hukum KUD adalah berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 1973, yang kemudian disempurnakan oleh Instruksi Presiden Nomor 2 tahun 1978 tentang peningkatan fungsi Badan Usaha Unit Desa (BUUD) dan KUD dalam rangka pembangunan ekonomi nasional. Selanjutnya Instruksi Presiden Nomor 2 tahun 1978 lebih disempurnakan lagi oleh Instruksi Presiden Nomor 4 tahun 1984 tentang pembinaan dan pengembangan KUD.

Pengendalian Intern Menurut COSO Framework

Sistem pengendalian intern memainkan peran penting dalam praktik audit internal karena auditor internal dapat dianggap sebagai spesialis dalam pengendalian manajemen (Musika & Uping, 2014; Davis, 2014). Auditor internal akan menilai efektivitas sistem pengendalian intern yang merupakan fungsi auditor internal dan juga mencakup penilaian aktivitas manajemen untuk memperbaiki kondisi-kondisi hasil yang tidak sesuai dengan target yang direncanakan. Dari fungsi auditor internal seperti di jelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern secara substansi merupakan bagian dari pengendalian manajemen, yang memiliki komponen penting pengendalian seperti perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian dan pengarahan (Musika & Uping, 2014). Tujuan utama dari sistem pengendalian internal organisasi adalah untuk memberikan manajemen jaminan bahwa informasi keuangan

akurat dan dapat diandalkan. Hal tersebut juga ditujukan supaya seluruh elemen organisasi selalu mematuhi kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan kesepakatan-kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Dengan penerapan pengendalian intern yang efektif maka organisasi dapat melakukan pengamanan aset dari kehilangan dan pencurian dan juga memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara ekonomis dan efisien. Dengan demikian, akan menjadi lebih mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kerangka kerja COSO sebagai filsafat pengendalian internal dibentuk oleh COSO awalnya pada tahun 1985 dengan tujuan utama untuk mendukung Komisi Nasional atas Kecurangan Pelaporan Keuangan di Amerika (COSO, 2013). Pengendalian internal di sini didefinisikan sebagai proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi entitas, manajemen dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan (COSO, 2013).

Kerangka COSO dirancang untuk digunakan oleh organisasi dalam menilai keefektifan sistem pengendalian intern untuk mencapai tujuan sebagaimana ditentukan oleh manajemen. Kerangka 2013 mencakup tiga kategori tujuan, yang serupa dengan Kerangka 1992 (COSO, 2013), yaitu :

- Tujuan Operasional - terkait dengan efektivitas dan efisiensi operasi entitas, termasuk sasaran kinerja operasional dan keuangan, dan menjaga aset dari kerugian.
- Tujuan Pelaporan - terkait dengan pelaporan keuangan dan non-keuangan internal dan eksternal kepada pemangku kepentingan, yang akan mencakup keandalan, ketepatan waktu, transparansi, atau persyaratan lain sebagaimana ditetapkan oleh regulator, pembuat standar, atau kebijakan entitas.
- Tujuan Kepatuhan - terkait dengan mematuhi hukum dan peraturan yang harus diikuti entitas.

Selanjutnya kerangka kerja COSO terdiri dari lima komponen yang meliputi (COSO, 2013) : (1) lingkungan pengendalian, merupakan komponen yang menentukan pola pengelolaan suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran kontrol dari masyarakatnya. Komponen pertama ini merupakan fondasi untuk semua komponen lain dari pengendalian intern, yang berfungsi memberikan disiplin dan struktur, (2) penilaian risiko, merupakan prasyarat yang diperlukan untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola, (3) aktivitas

pengendalian, mengontrol kegiatan yang melibatkan kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membantu memastikan bahwa arahan dari manajemen dijalankan oleh semua staf. Aktivitas pengendalian juga digunakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan diambil untuk mengatasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan entitas, (4) informasi dan komunikasi yang memainkan peran kunci dalam sistem pengendalian internal saat mereka menghasilkan laporan. Dalam arti yang lebih luas, komunikasi yang efektif harus mampu memastikan aliran informasi ke bawah dan ke atas organisasi, dan (5) pemantauan atau monitoring, yaitu suatu proses yang menilai kualitas kinerja sistem dari waktu ke waktu. Hal ini dicapai melalui kegiatan pemantauan yang sedang berlangsung maupun evaluasi yang dilakukan secara terpisah (Sarends and Beelde, 2006; COSO, 2013; Zhou et al., 2013; Davis, 2014).

Beberapa alinea berikut ini menjelaskan masing-masing komponen pengendalian dengan mengacu kepada COSO (2013). Lingkungan pengendalian adalah seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Penilaian risiko melibatkan proses dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko untuk mencapai tujuan entitas, membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Manajemen mempertimbangkan kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal dan dalam model bisnisnya sendiri yang dapat menghambat kemampuannya untuk mencapai tujuannya.

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Aktivitas pengendalian dilakukan di semua tingkat entitas, di berbagai tahapan dalam proses bisnis. Pemisahan tugas biasanya dibangun ke dalam pemilihan dan pengembangan kegiatan pengendalian, dimana manajemen akan memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Informasi dan Komunikasi. Informasi diperlukan bagi entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuannya. Komunikasi terjadi baik secara internal maupun eksternal dan menyediakan organisasi dengan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pengendalian internal sehari-hari. Komunikasi memungkinkan personel memahami tanggung jawab pengendalian internal dan

kepentingannya terhadap pencapaian tujuan. Pentingnya memiliki informasi yang tepat dikomunikasikan kepada manajer pada saat yang tepat telah menjadi kunci untuk operasi bisnis yang sukses dan pengendalian internal yang efektif karena organisasi telah menjadi lebih kompleks dalam struktur dan operasi global mereka dan menjadi lebih bergantung pada teknologi.

Monitoring dilakukan dengan cara melakukan evaluasi atas aktivitas yang sedang berlangsung, evaluasi terpisah, atau beberapa kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal ada dan berfungsi baik. Temuan dievaluasi dan kekurangan dikomunikasikan secara tepat waktu, dengan hal-hal serius dilaporkan kepada manajemen senior dan kepada pengawas. COSO (2013)

menjelaskan bahwa kegiatan pemantauan akan membahas bagaimana semua komponen pengendalian internal diterapkan dan apakah keseluruhan sistem pengendalian internal beroperasi secara efektif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dimana pertanyaan terbuka dalam wawancara mengacu pada indikator-indikator yang diturunkan dari kelima komponen pengendalian intern yang ada dalam kerangka kerja COSO 2013 yaitu (1) lingkungan pengendalian, (2) analisis risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, dan (5) monitoring, dengan beberapa terminologi disesuaikan untuk koperasi secara lengkap disajikan dalam tabel 1 berikut ini (COSO, 2013) :

Tabel 1. Indikator-indikator Kerangka Kerja COSO 2013

Lingkungan pengendalian	• Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika. • Dewan pengawas menunjukkan kemandirian dari manajemen dan melakukan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal. • Dengan pengawasan pengawas, manajemen menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan otoritas dan tanggung jawab yang tepat dalam mengejar tujuan. • Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan. • Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian intern mereka dalam mengejar tujuan.
Penilaian risiko	• Organisasi menentukan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan. • Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. • Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. • Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat berdampak signifikan pada sistem pengendalian internal.

Aktivitas pengendalian	• Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang berkontribusi pada mitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan hingga tingkat yang dapat diterima. • Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan. • Organisasi menyebarkan kegiatan pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan dalam prosedur yang membuat kebijakan menjadi tindakan.
Informasi dan komunikasi	• Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung fungsi pengendalian internal. • Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal. • Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal tentang hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.
Monitoring	• Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi yang sedang berlangsung dan/atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal hadir dan berfungsi. • Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan defisiensi pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan pengawas yang sesuai.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua KUD di wilayah Kabupaten Banyumas. Karena pendekatan penelitian ini dibangun dengan kerangka kerja COSO Tahun 2013, maka penelitian ini memilih satu KUD terbaik di Kabupaten Banyumas sebagai sampel dengan pertimbangan hanya KUD tersebut yang cukup layak dievaluasi efektivitas pengendalian internnya dengan menggunakan kerangka kerja COSO tahun 2013. Hal ini karena KUD tersebut kinerjanya sangat sehat dan merupakan KUD percontohan di Jawa Tengah. Penelitian ini tidak secara langsung menyebut nama KUD tersebut dengan beberapa pertimbangan privasi informasi sehingga digunakan inisial KUD "X" di Kabupaten Banyumas untuk menyebutkan KUD yang menjadi sampel.

Metode Pengumpulan Data

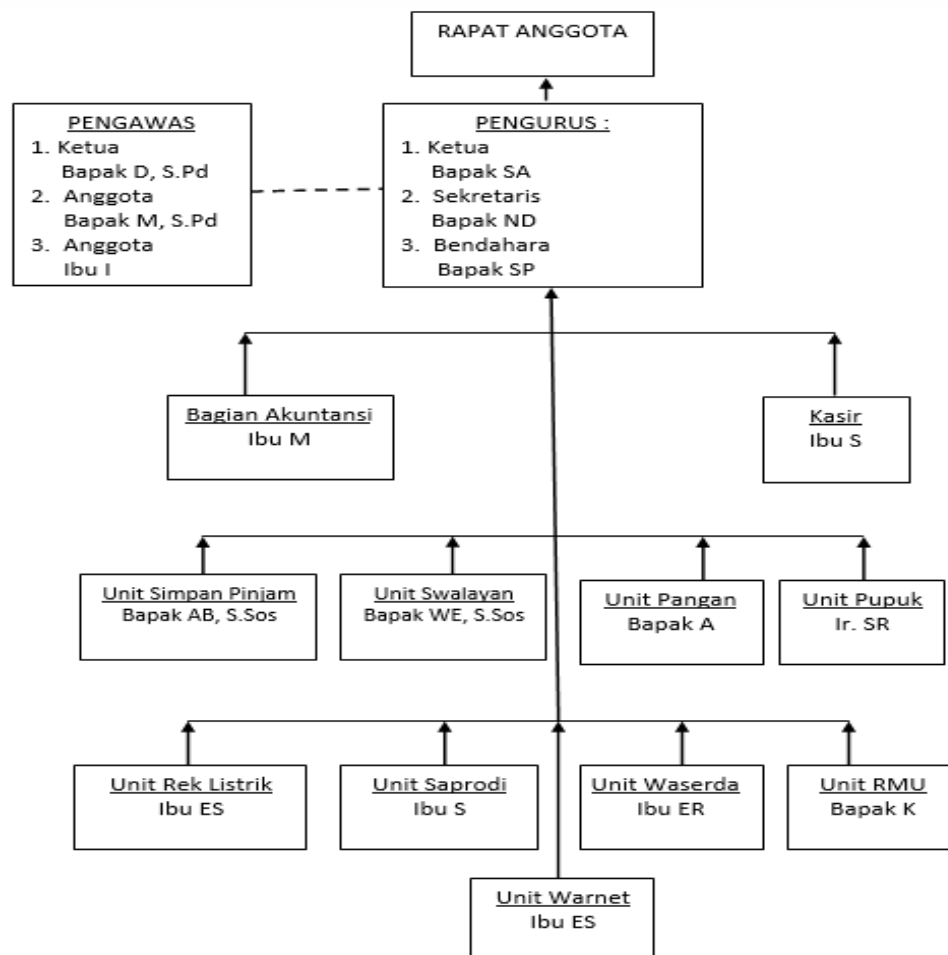
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara mendalam terhadap pengurus dan manajemen KUD "X" di Kabupaten Banyumas. Observasi ditujukan untuk mengamati sejauh mana KUD "X" menjalankan komponen-komponen pengendalian intern sesuai dengan kerangka kerja COSO 2013. Sedangkan poin-poin pertanyaan dikembangkan dari indikator-indikator yang didapat dari kerangka kerja COSO 2013 sebagaimana telah dijelaskan di atas. Kegiatan observasi maupun wawancara dilaksanakan dalam bulan Juni 2017. Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan Ketua KUD "X" di Kabupaten Banyumas.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan KUD "X" di Kabupaten Banyumas yang merupakan KUD paling baik di wilayah Banyumas dan juga sebagai KUD percontohan di Provinsi Jawa Tengah yang berdiri pada tahun 1973. dan hingga sekarang telah memiliki beberapa unit bisnis yang tersebar dalam beberapa lokasi yaitu unit swalayan, unit waserda (toko), unit RMU, unit simpan pinjam, unit warnet, unit pupuk (distributor), unit penyedia sarana produksi pertanian (saprotan), unit rekening listrik, dan unit pangan. Setiap unit bisnis di KUD "X" telah menggunakan sistem yang baik dan memberlakukan otonomi dalam pengelolaan unit-unit bisnis yang ada, dimana setiap unit bisnis dipegang oleh masing-masing manajer dan

nantinya manajer akan bertanggung jawab langsung kepada Ketua KUD. Dari beberapa unit bisnis yang dikendalikan, omset terbesar yang dimiliki berasal dari unit bisnis swalayan yang mampu bersaing baik secara tampilan model maupun harga dengan para pesaing minimarket lain di sekitarnya sehingga unit ini mempunyai omset rata-rata 1,5 milyar rupiah per bulan. Ketersediaan SDM yang baik dengan beberapa manajer unit mempunyai latar belakang pendidikan sarjana juga menjadi salah satu kelebihan KUD "X" dalam mengembangkan inovasi untuk menjadi lebih maju lagi.

Gambar 1 berikut ini menerangkan struktur kepengurusan KUD "X" di Kabupaten Banyumas



(Sumber : Dokumen internal yang ada di KUD "X")

Gambar 1. Struktur Kepengurusan KUD "X" Di Kabupaten Banyumas

Gambar 1 menjelaskan bahwa KUD "X" di Kabupaten Banyumas mempunyai struktur tertinggi berupa rapat anggota. Rapat anggota ini dilaksanakan setiap tahun sebagai sarana pertanggungjawaban oleh para pengurus KUD kepada pengawas dan seluruh anggota KUD.

Kepengurusan terdiri dari masing-masing satu orang ketua, sekretaris, dan bendahara. Selanjutnya untuk pengawas terdiri dari satu ketua dan dua anggota. Adapun struktur administratifnya terbagi menjadi dua yaitu bagian akuntansi dan kasir, dengan Ibu M bertindak sebagai kepala bagian akuntansi dan Ibu S sebagai kepala bagian kasir yang masing-masing membawahi beberapa karyawan.

Gambar 1 juga menjelaskan beberapa unit bisnis yang sampai sekarang masih aktif dikelola oleh KUD "X" di Kabupaten Banyumas yaitu:

1. Unit Swalayan

Unit swalayan merupakan unit bisnis yang dimiliki KUD "X" dengan omset tertinggi kurang lebih mencapai perputaran omset sekitar 1,5 milyar rupiah per bulan. Manajer swalayan akan bertanggung jawab langsung kepada ketua. Swalayan KUD "X" berdiri di atas tanah seluas sekitar tiga kali luas minimarket pada umumnya dan mampu bersaing dengan para pesaing usaha disekitarnya baik dari segi harga maupun pelayanan terhadap pelanggan. Selain itu, sistem yang terintegrasi dengan baik dari segi pelayanan dan pembayaran barang telah dilakukan menggunakan *barcode* dan langsung terhubung dengan kantor pusat. Dengan sistem seperti ini maka ketua KUD "X" mampu memantau langsung unit bisnis swalayan yang dijalankan setiap harinya. Pengelolaan swalayan sudah dilakukan secara modern sebagaimana minimarket modern.

2. Unit Simpan Pinjam

Unit Simpan Pinjam KUD "X" memiliki dua loket peminjaman yaitu loket di daerah Pasar Banyumas dan loket yang bertempat di KUD "X" sendiri. Anggota simpan pinjam KUD mencapai ribuan anggota dengan perputaran pengembalian uang sangat bagus. Dalam

proses simpan pinjam pemberlakuan agunan dengan harapan bahwa kemungkinan tingkat pengembalian rata-rata anggota yang meminjam dapat lebih cepat dan menghindari pinjaman menunggak sebagaimana yang diterapkan oleh perbankan profesional.

3. Unit Pangan

Unit pangan ini meliputi unit penjualan dan pembelian beras serta adanya kerjasama dengan pihak DOLOG dalam menyediakan beras sebagai salah satu pangan yang disediakan oleh pemerintah. Kerja sama dilakukan ketika harga yang disepakati oleh kedua belah pihak telah tercapai.

4. Unit Distributor Pupuk

Sebagai salah satu distributor pupuk selain KUD Mekar Tani Pekuncen, KUD "X" dianggap mampu bersaing di pasaran juga dapat bertahan sampai saat ini. Perputaran pupuk di sekitar wilayah Banyumas tergolong tinggi karena letak KUD yang strategis dan berada di tengah lahan pertanian milik anggota.

5. Unit Penggilingan Padi (RMU)

Penggilingan padi yang biasanya juga disebut *rice mealing unit* (RMU) memberikan kemudahan bagi anggota KUD "X" untuk menggilingkan padinya baik dalam skala penggilingan yang kecil maupun besar. Dengan menggunakan fasilitas penggilingan padi milik KUD maka para anggota akan menerima SHU yang akan dibagikan setiap akhir tahun.

6. Unit Warung Serba Ada (Waserda)

Selain swalayan, KUD "X" juga berusaha memenuhi kewajibannya dalam mendorong perekonomian rakyat menengah ke bawah melalui unit warung serba ada (waserda). Unit waserda ini melayani pembelian barang-barang kebutuhan pokok dan yang lainnya dalam skala eceran kepada masyarakat. KUD "X" merupakan satu-satunya KUD di Kabupaten Banyumas yang di samping memiliki swalayan juga masih memiliki waserda sebagai peninggalan unit bisnis jaman orde baru.

7. Unit Sarana Produksi Pertanian (Saprodi)
Unit saprodi (sarana produksi dan pertanian) ini juga menjadi salah satu unit bisnis yang masih dikelola oleh KUD "X" di Kabupaten Banyumas dalam melakukan pengembangan usaha pertanian masyarakat sekitarnya.
8. Unit Rekening Listrik
Jasa pembayaran rekening listrik di KUD "X" saat ini hanya mencapai sekitar 1.000 pelanggan. Dibandingkan dengan KUD lain di Banyumas mungkin KUD "X" memiliki pelanggan yang kecil, namun KUD "X" berusaha untuk tetap memberikan jasa pelayanan bagi masyarakat yang mau membayar tagihan rekening listrik melalui KUD, khususnya bagi masyarakat bawah yang belum terlalu berurusan dengan berbagai teknologi perbankan untuk mengurus berbagai macam pembayaran.
9. Unit Warnet
Unit warnet yang dijalankan oleh KUD "X" merupakan salah satu inovasi dalam menghadapi era globalisasi yang akan menyentuh pada teknologi. KUD "X" berusaha menjawab pangsa pasar akan kebutuhan internet, namun semakin berkembangnya teknologi dan kemampuan masyarakat membeli laptop atau komputer maka unit ini mengalami penurunan.

Analisis

Evaluasi yang paling utama dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti dengan Ketua KUD "X" di Kabupaten Banyumas. Pertanyaan-pertanyaan dikembangkan dari poin-poin indikator komponen pengendalian intern kerangka COSO 2013 yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam bagian metodologi penelitian. Berikut ini adalah ringkasan transkrip wawancara dalam penelitian ini yang dilakukan di bulan Juni 2017 di mana peneliti (P) menanyakan beberapa poin indikator-indikator penelitian kerangka COSO 2013 kepada ketua KUD "X" Bapak SA (SA). Transkrip ini

sudah diringkas untuk tujuan penyajian data dengan menghilangkan pembicaraan yang tidak terlalu fokus.

P : Bapak, sebelumnya saya mengucapkan banyak terima kasih atas waktu yang diberikan kepada saya untuk melakukan wawancara dan juga observasi sekilas mengenai efektivitas pengendalian intern pada KUD yang Bapak pimpin.

SA : Iya Pak. Monggo.. saya akan menyediakan waktu dan informasi yang diperlukan.

P : begini Pak.. apa Bapak pernah mendengar kerangka pengendalian intern COSO?

SA : belum Pak. Apa itu COSO?

P : COSO itu lembaga non pemerintah di Amerika Serikat yang menaruh perhatian pada isu-isu pencegahan dan penanganan kecurangan, diantaranya dengan menerbitkan kerangka kerja pengendalian intern yang bisa diterapkan pada semua jenis bisnis termasuk koperasi.

SA : ooo begitu ya. Ya monggo nanti saya akan berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan sebatas informasi yang saya ketahui.

P : Baik Bapak. Saya bermaksud memberikan beberapa pertanyaan terkait dengan sejauh mana KUD yang Bapak pimpin menerapkan komponen-komponen pengendalian intern sesuai kerangka kerja COSO tahun 2013. Saya awali dari komponen pertama yaitu lingkungan pengendalian. Bapak bisa menjelaskan lingkungan pengendalian yang berjalan di KUD ini?

SA : Bagaimana maksudnya ya Pak, saya masih belum jelas apa yang harus saya jelaskan.

P : Baik Bapak. Begini pertanyaan saya akan lebih spesifik. Bagaimana gaya kepemimpinan di KUD ini. Apakah pimpinan dalam mengambil keputusan selalu meminta pertimbangan semua manajer unit dan staf yang lain?

SA : Ya pasti Pak. Kami ada rapat rutin internal untuk mendiskusikan proses pengambilan keputusan intern. Semua kami tujuan supaya KUD ini tetap berkembang dan semakin maju. Makanya Bapak bisa melihat kami punya banyak karyawan dan beberapa lulusan Sarjana dan D3. Ada juga yang lulusan Unsoed.

P : oo begitu ya Pak. Mohon maaf Bapak sudah berapa lama jadi ketua?

SA : Wah sudah lama Pak. Usia saya sekarang 79 tahun. Saya jadi pengurus dari semenjak KUD ini berdiri di Tahun 1973, masih jaman Pak Harto. Jadi sudah lama.

P : oo sudah sangat lama dan berpengalaman. Oh iya Pak, ada satu hal yang sangat menarik di KUD ini. Tadi saya mengunjungi unit Swalayan di samping, penanganannya sudah modern seperti Alfamart dan Indomart ya?.

SA : Betul. Itu hasil dari proses yang lama. Kuncinya kami memang mengedepankan pengabdian dalam mengelola KUD ini, kepentingan anggota selalu kami dahulukan sehingga kami selalu berfikir supaya usaha KUD ini menjadi semakin maju.

P : Ohiya Bapak. Saya melihat dalam penelitian saya ke KUD lain di Kabupaten Banyumas, dimana yang tercatat di Dinas di Banyumas ada 25 KUD di Banyumas, itu sudah banyak yang tidak beroperasi, atau masih ada tapi tidak sehat. KUD yang ada di Kecamatan saya, yaitu Kecamatan Sumbang saya ingat dulu waktu saya masih SMP atau SMA sangat maju. Tapi sekarang tidak. Apa rahasia kesuksesan KUD ini Pak.

SA : Kuncinya adalah integritas ketua dan seluruh pengurus. Banyak KUD yang sekarang tidak beroperasi atau kalau masih ya sekedar jalan kebanyakan karena problem di pengurusnya. Saya selalu mengajarkan kejujuran kepada bawahan-bawahan saya yang masih muda-muda. Saya selalu tanamkan pada mereka pentingnya kejujuran dalam mengelola usaha ini karena kita dapat amanah dari para anggota. Kalau kita sebagai pengurus jujur sehingga usaha ini menjadi maju kan manfaatnya juga kita yang merasakan.

P : Baik Pak kembali ke pertanyaan lain. Saya melihat dalam strukturnya KUD ini juga ada pengawas ya. Apa peran mereka?.

SA : Yang paling utama mereka menjalankan fungsi pengawasan pekerjaan kami para pengurus. Dalam beberapa kesempatan rapat mereka selalu hadir.

P : mereka dari mana ya Pak?

SA : umumnya dari tokoh masyarakat di sini yang mempunyai kepedulian akan perkembangan usaha KUD ini.

P : Baik. Kemudian apakah pengurus dalam menetapkan rencana dan program kerja juga di monitor oleh pengawas?

SA : ya. Selalu begitu. Setiap kali ada rencana kerja selalu kita koordinasikan dengan seluruh pengawas, manajer unit usaha, dan juga mengundang karyawan. Dalam skup yang lebih luas kita juga menampung aspirasi-aspirasi anggota setiap ada rapat anggota.

P : baik. Kemudian pertanyaan lain Pak. Mohon maaf ini, sesuai dengan yang Bapak sampaikan di awal, kejujuran para pengelola menjadi modal utama KUD ini. Apa ini juga diberlakukan dalam tes penerimaan karyawan KUD?

SA : Iya. Kami berusaha profesional. Setiap ada kebutuhan tenaga kerja selalu kami buka kepada para anggota yang berminat dan selanjutnya mereka kami seleksi.

P : apa sepanjang pengalaman Bapak ada pengurus atau karyawan yang di berhentikan oleh Bapak?

SA : Ya ada. Sudah banyak. Saya tegas saja, kalau ada indikasi tidak jujur ya beberapa saya berhentikan.

P : Apakah seluruh manajer unit usaha dan karyawan menyampaikan pertanggung jawabannya secara rutin kepada kepada atasannya.

SA : Ya. Itu harus. Masing-masing karyawan bertanggung jawab kepada manajer unit usaha, sedangkan manajer unit usaha bertanggung jawab kepada ketua. Selanjutnya ketua mempertanggungjawabkan kegiatan kepada rapat anggota.

P : Baik. Ke pertanyaan lain. Apakah KUD sudah melakukan upaya-upaya penilaian riskio usaha seperti mungkin persaingan bisnis dengan usaha modern seperti Alfamart-Indomaret, kelangkaan pasokan barang, dan sebagainya.

SA : Sejauh ini kami mendiskusikan dengan semua pengurus dalam rapat-rapat pengurus. Ya persaingan pasti ada. Alhamdulillah di sekitar lokasi KUD ini belum ada supermarket besar.

- Kalau Alfamart-Indomaret kami bisa bersaing. Harga kami juga bersaing, di samping itu usaha swalayan kami juga lebih lengkap dan lebih besar dari Alfamart-Indomaret dengan omset rata-rata 1, 5 milyar per bulan. Ya semoga di lingkungan sini tidak di bangun supermarket besar sehingga usaha swalayan kami tetap menjadi yang paling lengkap. Kami kompak dengan seluruh pengurus dan anggota. Kelangkaan pasoka sejauh ini tidak pernah terjadi kecuali usaha pupuk yang memang tergantung pengadaan dari pemerintah.
- P : Terkait dengan potensi masyarakat. Apa semua sudah terserap maksimal?
- SA : Sebenarnya potensi baru sebagian yang tergarap, masih banyak yang bisa kita lakukan, makanya kami masih terus meningkatkan investasi.
- P : apakah ada upaya-upaya pencegahan kecurangan dalam menjalankan usaha KUD ini?
- SA : kami selalu lakukan itu. Bahkan KUD kami diaudit rutin setiap tahun dari Kantor Akuntan Publik di Semarang. Diharapkan kecurangan bisa di cegah.
- P : KUD ini mempunyai 9 unit usaha seperti yang saya baca di dokumen ini. Bagaimana mengendalikannya, apakah sudah ada fungsi-fungsi di dalam KUD.
- SA : Kami berupaya sesuai kemampuan KUD memisahkan beberapa fungsi. Di bawah pengurus kami mempunyai bagian akuntansi yang bertugas menangani pembukuan dipimpin satu kepala bagian dan 3 staf. Selain itu juga ada bagian kasir yang memang sengaja kami pisahkan dari bagian akuntansi. Kemudian kami mempunyai 9 unit bisnis seperti yang ada di buku ini (sambil menunjukkan dokumen internal KUD). Masing-masing bagian kami beri kewenangan otonomi untuk bisa berkreasi mengembangkan usahanya tetapi semua harus melaporkan dan mempertanggung jawabkan ke ketua. Kemudian ketua mendelegasikan kepada bagian akuntansi untuk membuat laporan keuangan semua unit-unit bisnis yang ada dan diintegrasikan menjadi satu laporan keuangan dan laporan tahunan KUD.
- P : Semua dokumen dan laporan keuangan sudah lengkap?
- SA : Setahu saya sudah. Monggo dipirsani beberapa contohnya apakah sudah sesuai dan lengkap. Setahu saya sih sudah sesuai dan lengkap wong setiap tahun laporan keuangan di audit oleh kantor akuntan publik dari Semarang.
- P : (peneliti sambil melihat dan melakukan observasi beberapa dokumen dan semua dokumen dan laporan sudah lengkap dan mengacu ke standar akuntansi untuk koperasi, yaitu SAK ETAP).
- P : Baik, Pak. Pertanyaan berikutnya bagaimana organisasi mengelola informasi baik keuangan maupun non keuangan dan bagaimana cara mengkomunikasikan informasi tersebut kepada seluruh karyawan KUD?.
- SA : Kami punya sekretaris dan juga bagian akuntansi yang selalu mencatat dan mendokumentasikan seluruh kegiatan usaha kami. Seperti beberapa dokumen yang sudah Njenengan lihat, itulah yang sudah kami lakukan selama ini. Monggo Bapak bisa memberikan saran-saran kalau ada yang perlu diperbaiki. Sehingga semua informasi keuangan maupun non keuangan didokumentasikan dengan baik oleh bagian akuntansi baik dalam laporan keuangan maupun laporan tahunan secara umum. Selain itu, kami selalu melakukan rapat pengurus secara rutin untuk membahas rencana kerja, program kerja, target capaian, dan sebagainya yang sebenarnya semuanya sudah berjalan baik. Saya selaku ketua, dibantu sekretaris dan bendahara juga turut mengawasi proses pendokumentasian informasi dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan.
- P : Bagaimana komunikasi dengan pihak eksternal seperti rekanan, pelaku bisnis sejenis, dan juga pemerintah?
- SA : Kalau sesama pengurus KUD kami ada forum pertemuan rutin dengan pengurus KUD lain di Kabupaten Banyumas bersama dinas koperasi kabupaten dan juga dengan lembaga seperti BULOG. Bahkan karena KUD kami merupakan

yang terbaik di Banyumas dan menjadi KUD percontohan di Jawa Tengah, kami selalu di undang dalam acara-acara yang diselenggarakan oleh dinas koperasi baik ditingkat kabupaten maupun provinsi. Kami selalu menjaga kepercayaan para anggota kami dengan terus membangun komunikasi yang baik dengan para rekanan maupun pelaku bisnis lain yang bisa diajak kerja sama untuk memajukan KUD ini.

P : Baik Bapak. Selanjutnya bagaimana upaya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan seluruh pekerjaan bisa berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan?

SA : Sejauh ini kami selalu berkoordinasi dengan semua pengurus dan manajer unit bisnis akan capaian target dari program kerja yang sudah direncanakan, Rapat reguler selalu kami lakukan untuk mengevaluasi serta memonitor capaian sebuah kegiatan. Alhamdulillah selama ini semua berjalan dengan baik dan tidak ada kendala. Tetapi mungkin beberapa unit bisnis yang mulai surut yaitu unit rekening listrik dan internet. Rekening listrik kami masih melayani 1.000 anggota yang mereka membayar lewat KUD, sedangkan internet karena sekarang ada paketan-paketan internet buat HP memang konsumen agak berkurang. Tapi sejauh ini masih jalan.

P : Baik Bapak. Terima kasih sekali lagi atas waktu dan kesempatan untuk wawancara.

SA : Sama-sama. Kami senang melayani penelitian. Jangan sungkan datang lagi kalau masih ada yang diperlukan.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi untuk menilai efektivitas pengendalian intern pada KUD "X" di Kabupaten Banyumas. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana komponen-komponen pengendalian intern sesuai kerangka kerja COSO 2013 yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring ada dan berjalan baik dalam pengelolaan KUD "X". Adapun observasi

digunakan untuk melihat sejauh mana dokumentasi dan pemisahan fungsi yang merupakan bagian dari aktivitas pengendalian dijalankan di KUD "X".

Hasil dari wawancara menunjukkan bahwa terkait dengan komponen pertama pengendalian intern kerangka COSO 2013 yaitu lingkungan pengendalian, KUD "X" dengan kepemimpinan ketua yang sudah puluhan tahun (semenjak jaman Soeharto) berpengalaman mengelola usaha koperasi dan juga mempunyai integritas yang sangat bagus dengan komitmen selalu mengedepankan kejujuran dan mengutamakan kepentingan anggota untuk selalu memajukan usaha KUD "X". Ketua selalu menanamkan prinsip kejujuran dan komitmen melayani anggota dalam menjalankan usaha koperasi sehingga mampu menciptakan lingkungan pengendalian yang sangat kondusif untuk perkembangan usaha KUD "X". Hal ini juga berimbas langsung pada profesionalisme manajemen dalam menangani unit bisnis seperti kesuksesan unit swalayan yang dikelola secara profesional seperti supermarket modern dengan omset rata-rata 1,5 milyar rupiah per bulan.

Selanjutnya, KUD "X" juga mempunyai dewan pengawas yang independen dan profesional yang berasal dari tokoh masyarakat di Banyumas. Dalam menjalankan pekerjaannya manajemen KUD sudah menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan otoritas tanggung jawab yang ditujukan untuk memudahkan mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang selalu diawasi oleh dewan pengawas KUD "X". Kemudian, KUD "X" juga berkomitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten dari mulai rekrutmen sampai penempatan. Hasil dari wawancara juga menunjukkan bahwa ketua tanpa segan akan memberhentikan karyawan yang tidak jujur dan yang tidak berkomitmen melayani kepentingan anggota dan memajukan KUD "X". Alur tanggung jawab juga sudah diatur dengan baik dimana setiap karyawan akan bertanggung jawab kepada masing-masing manajer unit dan manajer unit akan bertanggung jawab kepada ketua KUD.

Terkait dengan komponen pengendalian intern kedua yaitu penilaian risiko, KUD "X" secara

rutin melakukan rapat pengurus membahas beberapa masalah utama yang dihadapi oleh KUD "X" sehari-harinya. Dalam rapat tersebut disamping membahas berbagai strategi dan juga program kerja untuk terus berinovasi memajukan usaha KUD, dibahas juga kemungkinan munculnya berbagai risiko bisnis seperti persaingan yang semakin ketat, ketersediaan modal untuk menopang program kerja dan sebagainya. Data dari wawancara menunjukkan sebenarnya KUD "X" belum secara optimal menggarap masyarakat Banyumas sebagai anggotanya, sehingga masih terus berupaya mendatangkan investor untuk memperluas unit-unit usaha yang masih mungkin bisa dikembangkan. Perubahan-perubahan lingkungan bisnis juga selalu dievaluasi sejauh mana pengaruhnya terhadap pengembangan usaha KUD dan bagaimana dampaknya terhadap keberlangsungan usaha KUD.

Sedangkan untuk komponen pengendalian intern ketiga yaitu aktivitas pengendalian, data dari wawancara maupun observasi menunjukkan bahwa KUD "X" sudah melakukan pemisahan berbagai fungsi yang ada seperti bagian akuntansi, bagian kasir, dan manajer tiap-tiap unit usaha yang diberi keleluasaan otonomi dalam menjalankan unit usaha yang dipimpinnya. Observasi menunjukkan dokumentasi dan pelaporan keuangan sudah mengikuti standar akuntansi untuk entitas tanpa akuntabilitas publik (ETAP) dimana setiap tahunnya laporan keuangan juga diaudit oleh Kantor Akuntan Publik dari Semarang dengan opini audit Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Dengan adanya pemisahan fungsi secara memadai dan pencatatan serta dokumentasi sesuai standar akuntansi yang berlaku menunjukkan bahwa KUD "X" sudah menjalankan aktivitas pengendalian sesuai kerangka kerja COSO 2013.

Selanjutnya untuk komponen pengendalian intern keempat yaitu informasi dan komunikasi maka KUD "X" mempunyai sekretaris dan bagian akuntansi yang selalu mencatat dan mendokumentasikan aktivitas usaha KUD "X". Semua data diolah menjadi informasi yang berguna baik berupa informasi keuangan yang selanjutnya disajikan dalam laporan keuangan maupun informasi non keuangan yang

bersama-sama dengan informasi keuangan akan disajikan di dalam laporan tahunan. Bagian akuntansi mengelola data akuntansi menggunakan sistem informasi yang cukup baik. Hal ini bisa dilihat dari data hasil observasi dimana dokumentasi dan pelaporan keuangan sudah dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku yaitu SAK ETAP. Selanjutnya melalui rapat reguler para pengurus dan seluruh karyawan, informasi yang bermanfaat didiseminasikan oleh ketua kepada seluruh manajer unit usaha dan karyawan KUD "X". Ketua dan pengurus lainnya juga secara rutin menjalin komunikasi dengan pihak-pihak eksternal seperti para mitra bisnis, pelanggan, pemerintah, dan juga sesama pengelola KUD baik di Banyumas maupun Jawa Tengah.

Terakhir, untuk komponen pengendalian intern kelima yaitu monitoring, KUD "X" selalu berkoordinasi dengan semua pengurus dan manajer unit bisnis akan capaian target dari program kerja yang sudah direncanakan. Rapat reguler selalu dilakukan untuk mengevaluasi serta memonitor capaian rencana kerja yang sudah ditetapkan bersama. Seluruh monitoring kegiatan dipimpin langsung oleh ketua dan dikomunikasikan dalam forum rapat anggota tahunan (RAT).

Dari pembahasan di atas, diketahui bahwa sistem pengendalian intern KUD "X" sudah efektif dengan mengimplementasikan komponen-komponen pengendalian sesuai kerangka kerja COSO 2013. Hal ini menjadi modal dasar yang cukup baik sehingga KUD "X" ditengah banyaknya KUD yang bangkrut tetap eksis di Banyumas dan mampu bersaing dengan usaha modern seperti Alfamart dan Indomaret. Kesuksesan ini tentunya berkontribusi langsung terhadap perekonomian Kabupaten Banyumas di mana KUD "X" mampu menyediakan lapangan pekerjaan dan juga memenuhi kebutuhan hidup seluruh anggotanya. Dengan efektivitas pengendalian tersebut menjadi sangat wajar jika KUD "X" dinobatkan sebagai KUD dengan kinerja paling bagus di Kabupaten Banyumas dan menjadi KUD percontohan di Jawa Tengah.

KESIMPULAN

Penelitian ini bermaksud melakukan evaluasi efektivitas sistem pengendalian intern pada KUD "X" di Kabupaten Banyumas dengan menggunakan kerangka kerja COSO 2013 sebagai indikator-indikator penilaiannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dimana data dikumpulkan dengan wawancara mendalam dan observasi penelitian ini menyimpulkan bahwa komponen-komponen pengendalian intern sesuai kerangka kerja COSO 2013 yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan monitoring ada dan berjalan secara baik pada KUD "X" di Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan mengacu pada kerangka kerja COSO 2013 sistem pengendalian intern KUD "X" sudah efektif.

SARAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara maupun observasi, walaupun disimpulkan bahwa pengendalian intern KUD "X" sudah efektif, tetap perlu diberikan beberapa saran sebagai berikut :

- (1) Hendaknya seluruh pengurus, manajer, dan karyawan KUD "X" tetap menjaga kejujuran dan komitmen kerja untuk selalu melayani anggotanya seperti yang selalu dinasihatkan oleh ketuanya. Sehingga kalau suatu saat nanti berganti ketua, komitmen tersebut tetap terjaga dengan baik.
- (2) Dengan adanya beberapa potensi masyarakat yang belum digarap optimal, KUD "X" bisa mencoba mengobservasi berbagai peluang yang mungkin bisa dilakukan untuk mengoptimalkan peluang tersebut. Kalau yang menjadi kendala adalah pendanaan, KUD "X" bisa mengundang investor dengan membuka jaringan bisnis yang salah satu caranya bisa meminta fasilitasi dari pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Amudo, A., and Inanga, E.L. 2009. Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda. *International Research Journal of Finance and Economics*, 1(27), 124-144.

Azmah, O., and Fatimah, K. 2008. Enhancing Co-Operative Movement to Achieve Malaysia's Development Goals. *Proceeding of ICA Research Conference the Role of Co-Operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility*, Italy.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 2013. *COSO Internal Control Integrated Frame Work*. Published by COSO, USA.

Davis, P. 2014. Retrieving The Co-Operative Value-Based Leadership Model of Terry Thomas. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1-12

Hayali, A., Dinc, Y., Sarih, S., Dizman, A.S., and Gundogdu, A. 2014. Importance of Internal Control System in Banking Sector: Evidence from Turkey. *Working Paper*, Marmara University, Turkey.

ICA (International Cooperative Alliance). 1995. *International Cooperative Information Center: Statement on the Co-Operative Identity*. Available on: <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>.

IFAC (International Federation of Accountant). 2012. *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations: International Good Practice Guidance*. IFAC.

Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1973 tentang Koperasi Unit Desa (KUD). Tersedia di : https://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/InPres_4_1973.pdf

Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 1978 tentang Badan Usaha Unit Desa (BUUD) dan Koperasi Unit Desa (KUD). Tersedia di : https://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/InPres_2_1978.pdf

Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1984 tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD). Tersedia di : <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/arsip/In/1984/inp4-1984.pdf>

Musika, W., and Upping, P. 2014. Evaluation of Internal Control Efficiency in Finance Department of RMUTI Sakon Nakhon Campus. *World Journal of Social Sciences*, 4(3), 139 – 148.

Riswan., Suyono, E., dan Mafudi. 2015. Model Revitalisasi Koperasi Unit Desa di Kabupaten Banyumas. *Laporan Hasil Penelitian Unggulan Unsoed 2015*. LPPM Unsoed.

- Ropke, J. 1995. *The Economic Theory of Cooperative Enterprises in Developing Countries, with Special Reference of Indonesia*. Marburg: University of Marburg.
- Sarends, G., and Beelde, D. 2006. The Relationship Between Internal Audit and Senior Management. *International Journal of Audit*, 10, 219-241.
- Shabri, S.M., Saad, R.A.J., and Bakar, A.A. 2016. The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad. *International Review of Management and Marketing*, 6(S8), 240-245.
- Undang-Undang Dasar 1945. Tersedia di : <http://radenfatah.ac.id/tampung/hukum/2016/1122085810uud1945amandemen.pdf>.
- Zhou, H., Zhaou, H., and Tian, Z. 2013. An Analysis of Internal Control Problem of State-Owned Highway Construction Enterprise. *Procedia Computer Science*, 17, 314-323.