



MODEL PENGENDALIAN INTERNAL PONDOK PESANTREN

TESIS

Oleh

Abd. Mujib

NIM 160820301024

**PASCASARJANA AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



MODEL PENGENDALIAN INTERNAL PONDOK PESANTREN

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S2) dan mencapai gelar Magister Akuntansi

Oleh

Abd. Mujib

NIM 160820301024

**PASCASARJANA AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku, Almarhum Mat Jais Syah, dan Siti Munasa'ah, *rabbii ighfir liy wa liwaalidayya warhamhumaa kamaa rabbayaanii shaghiiraa.*
2. Istriku tercinta, Almarhumah Wilda Al Asul, *allaahumma sholli 'alal musthofaa bihubbihii ilaa habiibatihil kubroo farhamnaa wa azwaajanaa wa ardlinaa wa azwaajanaa wa adkhiinal jannata wa azwaajanaa ma'an wa abadan birohmatika yaa Allaah yaa Rohmaan yaa Rohiim yaa arhamarroohimiin.*
3. Anak-anakku, Ahmad Radiv Ibrahim Aufa 'Aysyi dan Nurani Aisyah El-Shiddiqah, *robbij'alniy muqimassholaati wa min dzurriyyatii robbanaa wa taqabbal du'aa'.*

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ¹

والحمد لله على كل حال²

¹ Surah Al-Fatihah ayat 1

² Sunan Ibnu Majah No. 3793

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abd. Mujib

NIM : 160820301024

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah berjudul “**Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 1 Agustus 2020

Yang menyatakan,



Abd. Mujib

NIM 160820301024

HALAMAN PEMBIMBINGAN

TESIS

MODEL PENGENDALIAN INTERNAL PONDOK PESANTREN

Oleh

Abd. Mujib

NIM 160820301024

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama,



Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak., CA.
NIP. 19660805 199201 2 001

Dosen Pembimbing Anggota,



Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 19710727 199512 1 001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “**Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren**” karya
Abd. Mujib telah diuji dan disahkan pada:

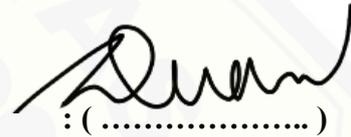
hari, tanggal : 22 September 2020

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua : Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak.

NIP 197204162001121001



(.....)

Sekretaris : Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E. M.Si., Ak.

NIP 197809272001121002



(.....)

Anggota : Dr. Wahyu Agus Winarno, S.E., M.Si., Ak.

NIP 198308102006041001



(.....)

Digitally signed by Wahyu
Winarno
DN: CN=Wahyu Agus W
O=University of Jember, F
of Economics and Busines
E=wahyuaw@unej.ac.id,
Reason: I am approving th
Location: your signing loc
Date: 2020-10-27 17:48:3



Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember



Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. CA.

NIP. 197107271995121001

RINGKASAN

Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren; Abd. Mujib, NIM 160820301024, 2020: 118 halaman; Jurusan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan yang sangat menjunjung tinggi nilai budaya dan tradisi keislaman yang diwariskan oleh para leluhur dan para guru yang terus tersambung hingga Rasulullah saw., yang dalam perkembangannya dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, salah satunya dalam hal manajerial dan pengelolaan keuangan. Dalam mengelola organisasinya, setiap entitas memiliki potensi yang sama untuk mengalami fraud. Oleh karena itu diperlukan usaha yang maksimal untuk mencegahnya terjadi dan mengganggu usaha organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu ikhtiar yang diyakini dapat membantu mencegah terjadinya fraud dan menjadi salah satu sarana yang efektif dalam mencapai tujuan, memitigasi resiko, dan membantu memastikan efektivitas-efisiensi operasional organisasi adalah pengendalian internal.

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan praktik pengendalian internal yang khas dan selama ini mengakar di Pesantren Sukorejo untuk selanjutnya ditawarkan menjadi sebuah model baru pengendalian internal yang sarat dengan nilai kekhasan Pondok Pesantren.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa elemen utama yang menjadi kekhasan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo adalah nilai spiritualitas yang mendasari seluruh aktivitas di pesantren. Pada elemen spiritualitas tersebut selanjutnya terdapat beberapa unsur yang dikelompokkan dalam empat kategori, yakni 1) kategori keyakinan dan sikap yang terdiri atas unsur utama iman, akhlak, amanah, ruhani dan barokah, 2) kategori praktik yang terdiri atas unsur niat, khidmah, musyawarah dan istikharah, 3) kategori manajemen yang terdiri atas Pengasuh Pesantren, sentralisasi dan kultur-modern, serta 4) kategori pusaka pesantren yang terdiri atas ibadah, wirid, hizib dan istiqamah. Semua unsur itu berada di dalam elemen spiritual secara bersama-sama menjadi sebuah benteng yang efektif bagi pesantren dalam melakukan seluruh aktivitasnya, dan diberi nama Spiritual-based Internal Control.

SUMMARY

The Internal Control Model of Pondok Pesantren; Abd. Mujib, NIM 160820301024, 2020: 118 pages; Magister of Accounting Department Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Pondok Pesantren is an educational institution that highly upholds the cultural values and Islamic traditions inherited by the ancestors and teachers who continue to be connected until the Prophet, who in his development is demanded to be able to adjust to the times, one of them in terms of managerial and financial management . In managing its organization, each entity has the same potential to experience fraud. Therefore maximum effort is needed to prevent it from happening and disrupt the organization's efforts in achieving its goals. One effort that is believed to be able to help prevent fraud and to be an effective means of achieving goals, mitigating risks, and helping to ensure the effectiveness of organizational operations is internal control.

This research was conducted at Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo using a qualitative approach with a case study strategy. This research is intended to find a unique internal control practice and has been rooted in Pesantren Sukorejo and is then offered to become a new model of internal control that is loaded with the specific values of Pondok Pesantren.

The results of this study it was found that the main element that became the specialty in Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Pondok Pesantren was the spirituality values that underlie all activities in the pesantren. Within these elements of spirituality there are then several elements which are grouped into four categories, namely 1) the categories of beliefs and attitudes consisting of the main elements of faith, morals, trust, spiritual and barokah, 2) the category of practice consisting of elements of intention, khidmah, deliberation and istikharah, 3) management categories consisting of Pengasuh Pesantren, centralization and modern culture, and 4) pesantren heritage categories consisting of worship, wird, hizib and istiqamah. All the elements that are within the spiritual element together become an effective fortress for pesantren in carrying out all its activities, and are named Spiritual-based Internal Control.

PRAKATA

Alhamdulillah ‘*alaa ni’matil islaami wal iimaani wa kafaah bihaa min ni’mah. Allaahumma sholli ‘alaa sayyidinal musthofaa bihubbihii ilaa habiibatihil kubroo farhamnaa wa azwaajanaa wa ardlinaa wa azwaajanaa wa adkhillnal jannata wa azwaajanaa ma’an wa abadan birohmatika yaa Allaah yaa Rohmaan yaa Rohiim ya arhamarroohimiin.* Segala puji hanyalah untuk Allah swt. semata, atas segalanya di semua kondisi, *alhamdulillah ‘alaa kulli haal.* Shalawat selalu dikumandangkan kepada makhluk terbaik-Nya, Sayyidina Muhammad *ibni* Abdillah, yang syafaatnya sangat kita harapkan kelak di *yaumul mahsyar.*

Tesis berjudul Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Pascasarjana Akuntansi Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih terutama kepada:

1. KHR. Ahmad Azaim Ibrahimy, M.HI. selaku Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo, seluruh Pengurus Pesantren dan civitas akademika Universitas Ibrahimy.
2. Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak., CA., CPA. selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus Ibu Koordinator Program Studi, dan Dr. Muhammad Miqdad, S.E. M.M., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Anggota sekaligus Dekan, yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penyusunan tesis ini;
3. Dr. Agung Budi Sulistiyo, M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa beserta seluruh dosen yang lain;

4. Kedua orang tua dan kelima saudaraku, semoga selalu dijaga oleh Allah swt., baik di dunia terlebih di akhirat kelak.
5. Istriku tercinta, *almarhumah* Wilda Al Asul, semoga husnul khatimah, ditinggikan derajatnya, dan kelak kita dikumpulkan lagi di surga-Nya.
6. Kedua anakku, Ahmad Radiv Ibrahim Afa 'Aysyi (Radiv) dan Nurani Aisyah El-Shiddiqah (Aisyah), semoga menjadi anak yang shalih dan shalihah, berguna bagi agama dan sesama, serta ditakdirkan dan dimudahkan meraih cita-cita yang didambakan *abi-umi*, jadi dokter *hafidz-hafidzah*.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan barokah.

Jember, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

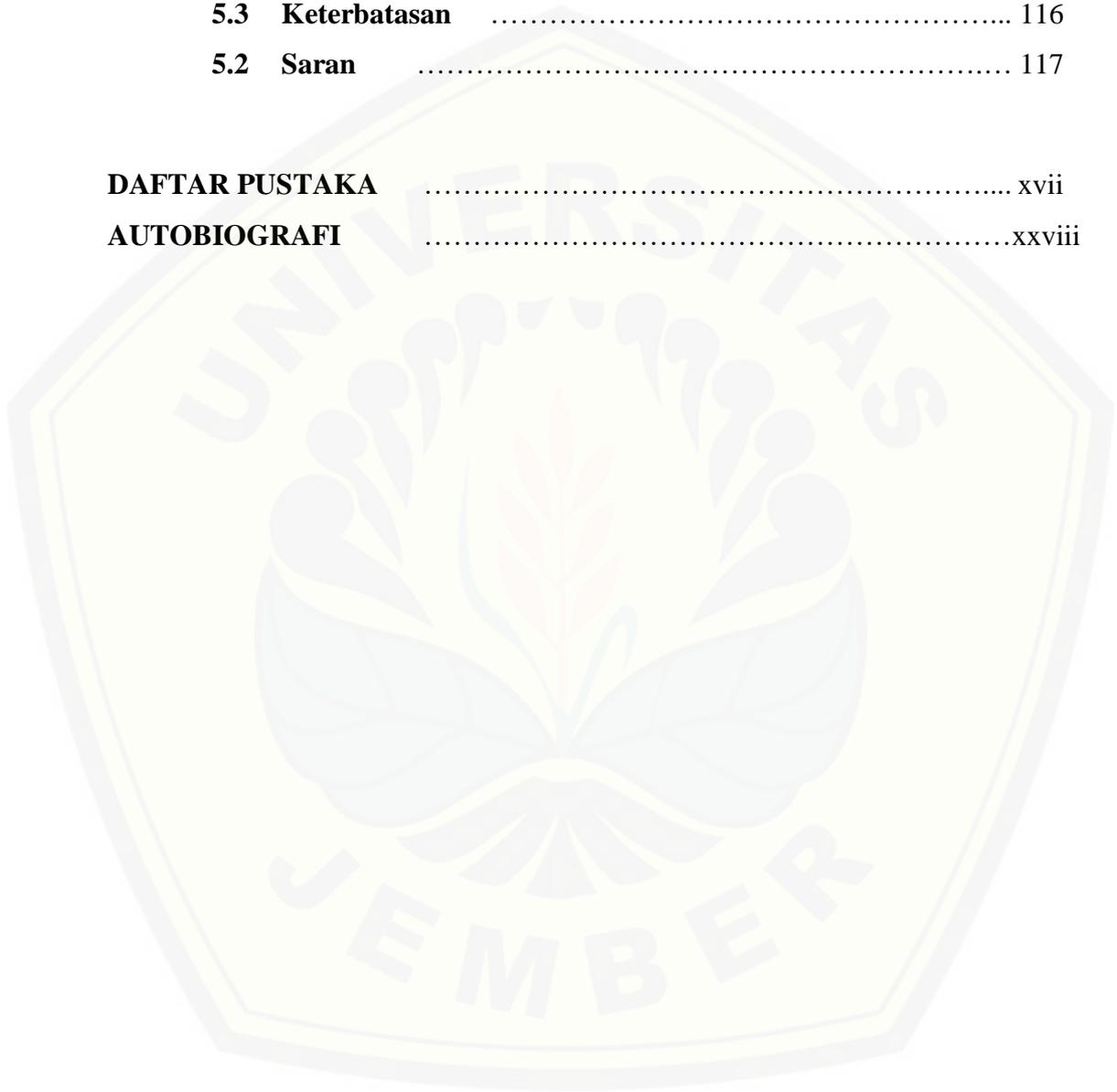
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN/SUMMARY	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Konsep Audit	10
2.1.1 Audit.....	10
2.1.2 Audit dalam Islam.....	10
2.1.3 Fraud dan Pencegahannya.....	11
2.2 Pengendalian Internal (<i>Internal Control</i>)	14
2.2.1 Pengertian Pengendalian Internal.....	14
2.2.2 Pengendalian Internal sebagai sebuah Sistem.....	20
2.2.3 Manfaat dan Pentingnya Pengendalian.....	22

2.2.4	Standar dan Karakteristik Pengendalian Internal.....	25
2.2.5	Model-Model Pengendalian Internal	29
2.2.6	Keterbatasan Pengendalian Internal	30
2.3	Spiritualitas dan Manajemen Pesantren	32
2.3.1	Spiritualitas	32
2.3.2	Iman	33
2.3.3	Akhlak	34
2.3.4	Amanah	35
2.3.5	Sambungan Ruhani	36
2.3.6	Barokah	36
2.3.7	Niat	37
2.3.8	Khidmah	38
2.3.9	Musyawaharah	38
2.3.10	Istikharah	39
2.3.11	Pengasuh Pesantren	40
2.3.12	Sentralisasi	41
2.3.13	Salaf-Khalaf	42
2.3.14	Ibadah	42
2.3.15	Wirid	43
2.3.16	Hizib	43
2.3.17	Istiqamah	44
BAB 3.	METODE PENELITIAN	45
3.1	Jenis Penelitian	45
3.2	Lokasi Penelitian	45
3.3	Sumber Data	46
3.4	Teknik Pengumpulan Data	46
3.5	Teknik Analisis Data	48
3.6	Uji Keabsahan Data	49
3.7	Peta Konsep	52

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian	53
4.1.1 Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo	53
4.1.2 Universitas Ibrahimy (UNIB)	54
4.2 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	57
4.2.1 Profil Informan	57
4.2.2 Kriteria Data yang Digunakan	59
4.2.3 Hasil Analisis	59
A. Kekhasan Pondok Pesantren	59
1. Keyakinan dan Sikap	62
a) Iman	62
b) Akhlak	63
c) Amanah	65
d) Sambungan Ruhani	66
e) Barokah	67
2. Praktik	69
a) Niat	69
b) Khidmah	71
c) Musyawarah	72
d) Istikharah	74
3. Manajemen	76
a) Pengasuh Pesantren	76
b) Sentralisasi	77
c) Salaf-Khalaf	79
4. Pusaka	80
a) Ibadah	80
b) Wirid	81
c) Hizib	82
d) Istiqamah	83
B. Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren	84
C. Impelentasi Pengendalian Internal	88

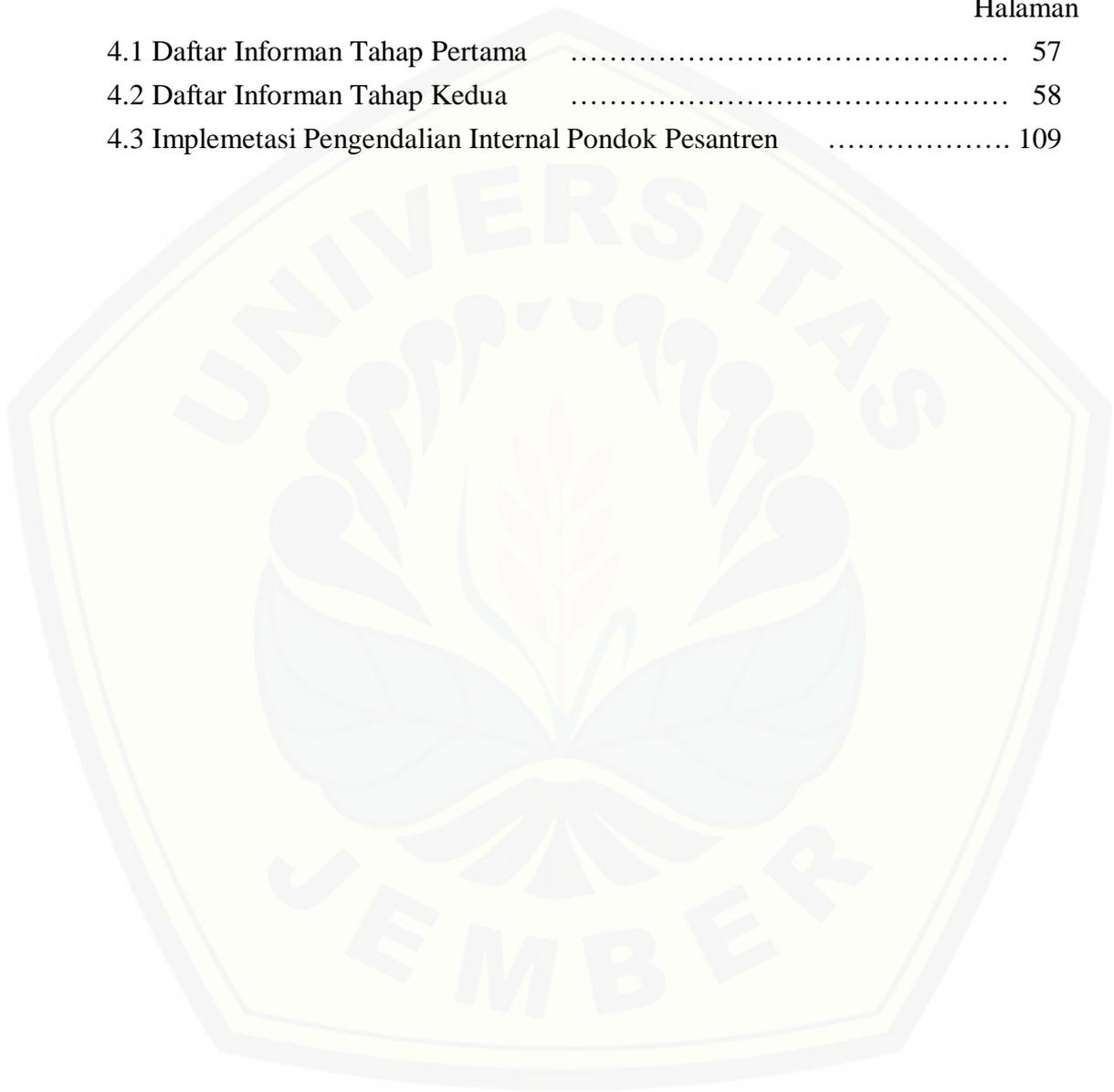
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1 Kesimpulan	116
5.2 Implikasi	116
5.3 Keterbatasan	116
5.2 Saran	117

DAFTAR PUSTAKA	xvii
AUTOBIOGRAFI	xxviii



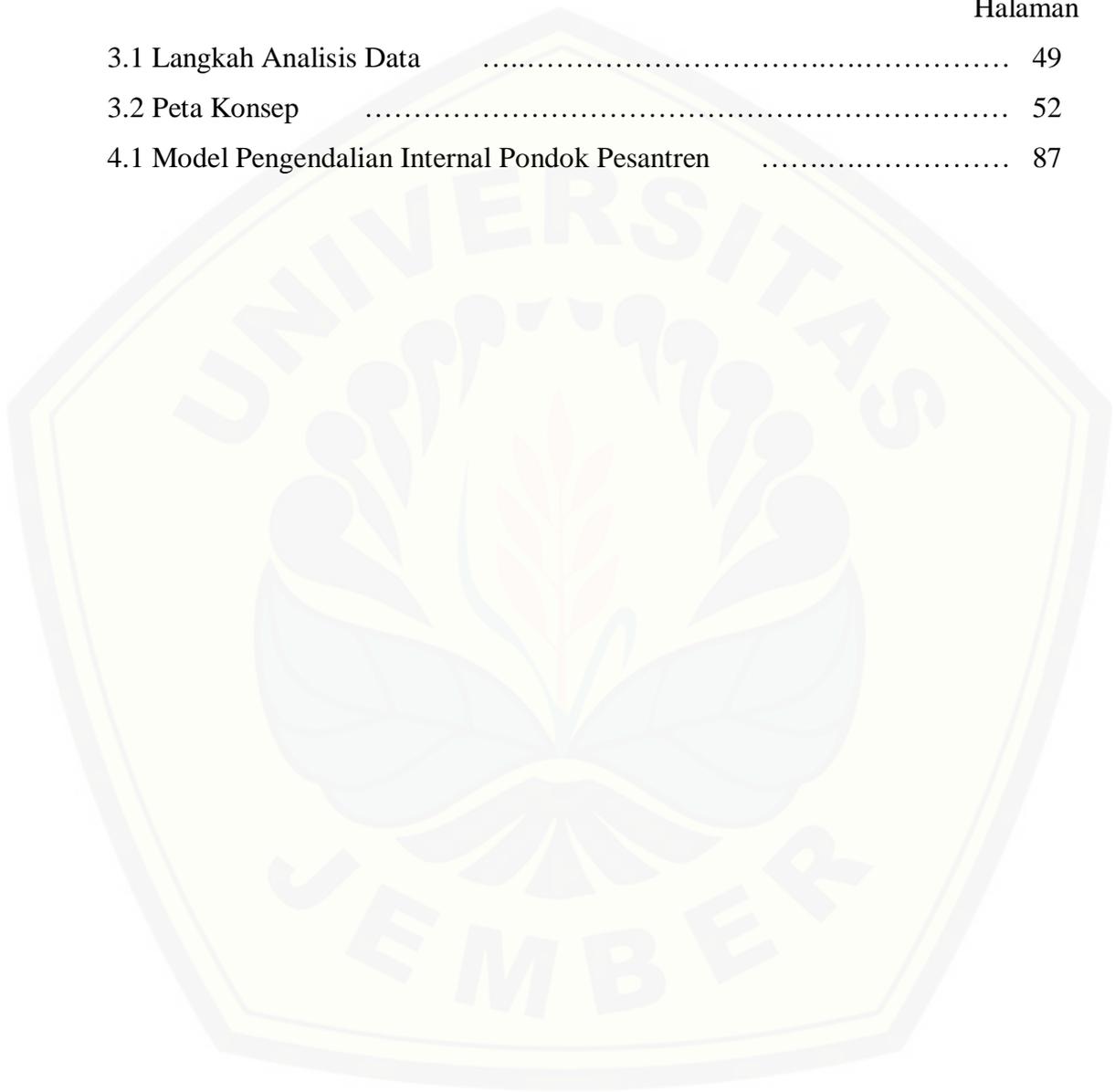
DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Daftar Informan Tahap Pertama	57
4.2 Daftar Informan Tahap Kedua	58
4.3 Implementasi Pengendalian Internal Pondok Pesantren	109



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1 Langkah Analisis Data	49
3.2 Peta Konsep	52
4.1 Model Pengendalian Internal Pondok Pesantren	87





MODEL PENGENDALIAN INTERNAL PONDOK PESANTREN

TESIS

Oleh

Abd. Mujib

NIM 160820301024

**PASCASARJANA AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di Pesantren dikenal kaidah *ushul fiqh* yang menjadi pedoman kaum muslimin, yakni *المحافظة على القديم الصالح و الأخذ بالجديد الأصلاح* yang berarti “*memelihara tradisi yang baik dan mengadopsi hal-hal baru yang lebih baik,*” (Razi, 2011). Kaidah tersebut menjadi salah satu motivasi yang mendasari landasan berpikir kaum santri dalam menghadapi setiap perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Pada era modernisasi saat ini, santri tidak cukup hanya dibekali aspek moral dan akhlak saja, namun perlu dibekali keahlian dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan zaman. Pada perkembangannya, kaum santri semakin menunjukkan perhatian untuk mempelajari sains dan teknologi, di samping tetap *istiqamah* mendalami ilmu agama dan akhlakul karimah. Gejala ini menyiratkan tumbuhnya kegelisahan dan kesadaran kaum santri dalam merespon tuntutan zaman yang sangat cepat perkembangannya (Suwadji, 2014).

Perubahan yang terjadi meniscayakan adanya penguatan manajemen pengelolaan pesantren. Selain faktor kepemimpinan kiai, perkembangan pondok pesantren tidak akan luput dari penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalamnya (Yakin, 2014). Pesantren yang dapat menyesuaikan diri dengan baik pada perkembangan zaman adalah pesantren yang dapat memberikan peran yang proporsional pada sisi kultural dan strukturalnya. Maka dalam hal ini, pembenahan dan penguatan pada sisi manajerial mutlak sangat dibutuhkan.

Sisi keuangan adalah salah satu aspek manajemen yang perlu diperhatikan dengan seksama, karena di sinilah sisi yang sangat rawan konflik. Aspek keuangan sangatlah menentukan kelangsungan suatu lembaga pendidikan, begitu halnya dengan pondok pesantren, sehingga manajemen keuangan yang baik mutlak dibutuhkan (Yakin, 2014). Bahkan, pemerintah melalui Bank Indonesia merasa penting untuk memberikan perhatian khusus dengan diterbitkannya Pedoman Akuntansi Pesantren dengan maksud agar pondok pesantren secara

bertahap dapat menyesuaikan laporan keuangannya berdasarkan standar akuntansi keuangan yang berlaku umum dengan tidak mengabaikan sifat asli dan karakteristiknya (Bank Indonesia, 2018).

Demi mewujudkannya, Pesantren membutuhkan sumber daya yang menangani pengelolaan keuangannya secara khusus, dengan pembagian tugas dan wewenang yang semakin tertata, terlebih bagi pesantren yang menaungi banyak lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal di dalamnya. Pesantren pada era modern saat ini telah memiliki struktur organisasi yang lebih baik sebagaimana organisasi profesional pada umumnya. Masing-masing lembaga di bawahnya diberi kewenangan untuk mengelola kebutuhan operasional sebagaimana tugas yang telah disepakati (Tandiontong, 2016).

Dalam hal ini, muncul kemudian hubungan yang dikenal antara *agent* dan *principal* sebagaimana teori *agency* (Jensen & Meckling, 1976). Sebagai pihak penerima amanat, pengelola lembaga sudah semestinya menunjukkan loyalitas kepada pimpinannya (Hartadi, 1999). Dalam berorganisasi tidak dibenarkan ada sifat *khianat*, mengabaikan tugas dan mementingkan diri sendiri (Djajadikerta, 2004). Hal ini penting ditekankan, mengingat hasil riset menunjukkan bahwa mayoritas fraud dilakukan oleh manajemen sendiri (Ernst dan Young, 2003, dalam Kasim, 2010). Dan salah satu fraud yang menunjukkan gejala paling serius adalah penggelapan yang dilakukan oleh karyawan, yakni tindakan secara sengaja untuk menipu demi keuntungan pribadi (Niswonger, dkk., 2017).

Semua entitas memiliki potensi yang sama untuk mengalami fraud. Tidak ada satu entitas pun di dunia ini yang terbebas dari potensi fraud (Mujib, 2017). Potensi fraud akan terus ada, melekat sebagai *sunnatullah*, seberapa pun kuatnya orang-orang berusaha keras mencegah dan mengekangnya (Rahman dan Anwar, 2014). Pelakunya pun tidak terbatas pada kelompok tertentu, semua memiliki peluang yang sama untuk menjadi pelaku fraud, apa pun agamanya, karena yang menjadi fokus adalah bagaimana mendapatkan keuntungan, baik untuk pribadi dan atau kelompoknya (Priantara, 2013). Simbol agama tidak dapat menjadi jaminan sebuah entitas akan pasti terbebas dari potensi fraud (Sula, dkk., 2014).

Langkah-langkah pembenahan dan pengawasan perlu dilakukan (Jensen dan Mekling, 1976) secara terus-menerus untuk memastikan perjalanan organisasi sesuai dengan *role* yang telah ditentukan dan hasil dapat dicapai. Walau memang, sebaik apa pun sebuah sistem diciptakan, langkah pengamanan dibuat berlapis seperti apa pun, potensi terjadinya penyelewengan tetap ada, bahkan bagi mereka yang telah memiliki watak fraud tidak akan kehilangan akal untuk mencari celah kelemahan sebuah sistem (Mujib, 2017).

Pihak manajemen harus mengupayakan yang terbaik bagi organisasi agar dapat berjalan dengan sebaik-baiknya, dengan menciptakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan demi mengamankan organisasi sekaligus seluruh sumber daya yang dimiliki. Di antara konsep yang semakin diterima oleh khalayak dan diyakini dapat menjadi salah satu tameng yang efektif bagi organisasi dalam mencapai tujuan, memitigasi resiko, dan membantu memastikan efektivitas-efisiensi operasional organisasi adalah *internal control* atau pengendalian internal (Murtanto, 2005, Arens, dkk., 2012, Lakis, 2012, Tunggal, 2013, Sanusi, dkk., 2015, DiNapoli, 2016). Semakin hari, pengendalian internal semakin dipandang sebagai solusi terhadap berbagai masalah potensial yang mungkin terjadi di sebuah organisasi (Murtanto, 2005).

Pengendalian internal mencakup seluruh aktivitas organisasi (Lakis & Giriunas, 2012). *Internal control* terdiri atas seluruh kebijakan dan prosedur yang didesain untuk memberikan jaminan yang wajar kepada pihak manajemen bahwa tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai (Arens, dkk., 2012). *Internal control* merupakan sebuah sistem yang saling terkait dan menyatu dalam seluruh rancang bangun organisasi. Sistem pengendalian internal dirancang dengan maksud untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tanggung jawab manajemen (Tunggal, 2013). Pengendalian internal diharapkan dapat menjadi ujung tombak dalam melindungi aset entitas dengan mencegah terjadinya pencurian, penggelapan, penyalahgunaan, atau penempatan di lokasi yang tidak semestinya (Niswonger, dkk., 2017).

Internal control yang baik tidak hanya bertujuan untuk melindungi organisasi semata, namun juga sekaligus untuk memastikan keamanan dan

keamanahan seluruh elemen yang terlibat di dalamnya (Tunggal, 2013). *Internal control* tidak hanya terdiri atas pedoman, peraturan, kebijakan, formulir, namun berkaitan erat pula dengan sumber daya manusianya. Pengendalian internal dijalankan dan dipengaruhi oleh manusia di semua jenjang organisasi (Tunggal, 2013 dan Mulyadi, 2014). Pengendalian yang baik akan menjadi rusak dan tidak berguna jika diisi oleh orang-orang yang buruk, jika pegawainya melakukan kolusi atau manajemen menolak adanya pengendalian itu sendiri (Tunggal, 2013).

Tidak semua orang jujur dan berintegritas tinggi (Priantara, 2013). Sebaik apa pun aturan dan prosedur disusun, semua akhirnya kembali juga kepada manusia yang menjalankannya. Seluruh organisasi perlu didorong untuk dapat menciptakan pengendalian internal yang baik dan efektif demi masa depan organisasi yang gemilang. Untuk menopangnya, sebuah pengendalian yang baik sangat bergantung kepada orang-orangnya yang harus baik pula, yang memiliki motivasi dan menjalani proses pendidikan dan pelatihan yang memadai. Kapasitas sumber daya manusia dapat dilihat dari rata-rata pendidikan, pelatihan dan tingkat pengalamannya (Griffin, 2004 dalam Delanno dan Deviani, 2013). Sistem pengendalian internal patut kiranya disusun sedemikian rupa sehingga dapat mendorong manusianya untuk dapat berbuat jujur atau dipaksa berbuat jujur.

Konsep pengendalian internal yang banyak diadopsi di berbagai Negara termasuk di Indonesia adalah model COSO. *Internal control* dalam konsep COSO terdiri atas lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring (COSO, 2013). Seluruh elemen tersebut merupakan satu-kesatuan yang saling terkait, dan lingkungan pengendalian merupakan elemen utamanya.

Sistem pengendalian internal dalam konteks yang lebih luas dapat dimaknai sebagai seluruh dinamika yang terjadi di dalam organisasi, baik yang dilakukan oleh pihak internal atau pun eksternal yang pada akhirnya juga dimaksudkan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Inilah kata kunci utamanya, tujuan organisasi. Maka setiap ikhtiar, seluruh elemen, dan semua proses yang terjadi, yang dimaksudkan untuk memastikan tercapainya tujuan entitas adalah satu-kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan dan saling berkaitan,

yang kita kenal sebagai sistem pengendalian internal atau penyebutan lain yang mungkin disematkan.

Kasus *fraud* dewasa ini marak terjadi dan ramai di media massa, sehingga menjadi perhatian khusus bagi pemerintah dan masyarakat. Upaya awal dalam pencegahan *fraud* dimulai dari *internal control* yang efektif. Pengendalian yang tidak efektif dapat memicu perbuatan *fraud* dan melawan hukum (Nisak dkk., 2013). Manajemen keuangan yang baik, yang terdiri atas tahapan prosedur dan regulasi yang berlaku di dalamnya, merupakan satu-kesatuan yang utuh yang dapat membentuk sistem kontrol yang terintegrasi.

Peran *internal control* sangat signifikan bagi sebuah organisasi, yang jika dirancang dengan maksimal akan dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi organisasi, karena itulah peneliti tertarik untuk mempelajarinya lebih dalam. Pembinaan sistem sebagai ikhtiar perbaikan mutlak dilakukan, karena *internal control* yang lemah cenderung dapat dimanfaatkan sebagai pintu masuk terjadinya kecurangan dan penyalahgunaan wewenang. Peneliti tertarik untuk menggali lebih jauh, bagaimana sistem pengendalian internal yang ada di pesantren sehingga dapat tercipta stabilitas dalam pengelolaan organisasinya dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan dan tradisi para leluhurnya.

Riset ini berlokasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo (P2S3). Pesantren ini dipilih karena beberapa faktor, yakni (1) kedekatan lokasi dan kemudahan interaksi untuk membantu proses penggalian informasi dan data yang dibutuhkan, (2) struktur organisasinya cukup kompleks dari posisi puncak sampai dengan terbawah yang tersebar di banyak bidang dan lembaga, (3) Pesantren Sukorejo termasuk salah satu pesantren yang membuka diri pada dinamika perkembangan dunia modern, (4) masih terjaganya prinsip-prinsip dan *amaliyah* keislaman yang cukup kental sehingga dimungkinkan dapat ditemukan beberapa ciri khas dalam praktik kesehariannya.

Fokus penelitian adalah untuk mengetahui pelaksanaan sistem pengendalian internal di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, menemukan fenomena penting di dalamnya, serta untuk menemukan hal-hal baru yang menjadi kekhasan dalam upaya menegakkan sistem pengendalian internal di

Pesantren. Penelitian ini tidak hanya dimaksudkan untuk memotret implementasi sistem pengendalian internal yang berjalan di Pondok Pesantren, namun lebih dari itu, peneliti bermaksud menemukan nilai-nilai yang menunjukkan kekhasan Pesantren yang integral dalam praktik SPI-nya untuk kemudian dianalisis dan ditawarkan menjadi sebuah model baru berupa perpaduan konsep pengendalian internal yang ada dengan konsep Islam yang menjadi nafas keseharian di Pesantren.

Beberapa riset yang mengangkat pengendalian internal sebagai tema penelitiannya, belum ada yang menjadikan pesantren sebagai fokus penelitiannya. Diantaranya oleh Schneider dan Becker (2011) yang mengusulkan kerangka komprehensif untuk memantau, mengevaluasi dan meningkatkan pendidikan etika dalam program bisnis dan diakhiri dengan saran untuk menggunakan kerangka kerja yang ada di dalamnya untuk memandu inisiatif pengembangan etika oleh sekolah bisnis dan untuk evaluasi inisiatif tersebut oleh lembaga akreditasi.

Riset Putriandini (2012) menunjukkan bahwa proses *internal control* dalam pembiayaan musyarakah belum berjalan dengan baik, walaupun sudah ada DPS yang bertanggung jawab atas kesesuaian operasional bank dengan prinsip syariah. Nilai-nilai konvensional (masih) melekat pada pembiayaan musyarakah yang berbasis syariah.

Putra (2014) memaparkan bahwa masalah pengendalian pada penelitiannya umumnya disebabkan oleh kurangnya keterampilan manajerial karena keterbatasan SDM dan kurangnya pemantauan oleh manajer atau pemilik, minimnya teknologi dan informasi untuk melaksanakan operasi, serta sistem informasi akuntansi yang belum optimal.

Riset Zamzami dan Faiz (2015) di sebuah PTN X menunjukkan bahwa secara general, sistem pengendalian internal telah berjalan dengan baik sesuai dengan SPIP, dengan beberapa catatan perlunya perbaikan dalam layanan pengadaan barang dan jasa, dokumentasi penilaian resiko, serta pengembangan aplikasi.

Sanusi, dkk. (2015) melakukan penelitian untuk menguji efektivitas sistem pengendalian internal, manajemen keuangan dan praktik akuntabilitas masjid di

Malaysia dengan mengambil sampel 250 masjid. Studi ini menunjukkan bahwa pencatatan transaksi keuangan yang tepat dan akurat meningkatkan akuntabilitas ta'mir masjid dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja. Hasil penelitian menunjukkan upaya masjid di Malaysia dalam meningkatkan sistem pengendalian internal dan kinerja untuk mencapai misi dan tujuan masjid.

Naz'aina (2015) meneliti dampak *internal control* dan kompetensi amil zakat terhadap mutu laporan keuangan di lembaga amil zakat di Provinsi Jawa Barat dan DKI Jakarta. Hasil penelitian ditemukan bahwa *internal control* dan kompetensi amil zakat memiliki dampak yang besar terhadap kualitas laporan keuangan lembaga amil zakat, baik secara mandiri maupun bersama-sama. Untuk meningkatkan kepercayaan publik, lembaga pengelola zakat harus fokus meningkatkan kualitas laporan keuangannya. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan, lembaga amil zakat harus meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal dan kompetensi amilnya.

Shabri, dkk. (2016) menyelidiki pengaruh sistem pengendalian dengan model COSO terhadap profitabilitas koperasi di Koperasi ABC Berhad dengan pendekatan kualitatif. Riset ini menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal di Koperasi ABC Berhad berjalan dengan efektif dan memuaskan sebagaimana dibuktikan dengan implementasi semua komponen COSO. Namun begitu, terjadi kerugian finansial yang disebabkan oleh pengendalian biaya yang tidak efisien, bukan karena *internal control* yang lemah. Profitabilitas dapat ditingkatkan dengan rencana pengembangan baru serta penerapan *internal control* yang efektif. Sistem pengendalian internal yang baik dan kuat akan berpengaruh pada profitabilitas koperasi serta membantu stabilitas dan pertumbuhan koperasi di Malaysia.

Mardian dan Haifa (2016) meneliti SPI pada 13 BMT di Depok. Studi ini menemukan bahwa pengendalian internal berbasis COSO di lokasi penelitian berjalan efektif, walau masih terdapat kelemahan dalam kurangnya pemeriksaan spontan pada penggunaan dana oleh pelanggan, alur-alur yang tidak lengkap, dan lainnya. Bayt al-Mal wa al-Tamwil harus lebih meningkatkan prinsip kehati-hatian dalam memberikan kredit dan meningkatkan sistem pengendalian internal.

Nurhayati (2016) ingin mengungkap terjadinya fenomena opini laporan keuangan disclaimer, serta mengeksplorasi dan menganalisis fungsi Satuan Pengendali Internal (SPI) dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan dengan mengambil objek penelitian pada dua lembaga pendidikan tinggi di Jawa Timur dengan pendekatan kualitatif. Hasil risetnya adalah, bahwa implementasi teori COSO merupakan alat untuk mencegah terjadinya perilaku fraud, sedangkan akuntansi forensik dapat menjadi alat untuk mendeteksi perilaku kecurangan.

Sejauh pengamatan kami, belum ada satu pun penelitian yang secara spesifik mengangkat tema dan membedah sistem pengendalian internal di sebuah pondok pesantren serta dimaksudkan untuk mencari nilai-nilai kekhasan yang dapat memperkuat implementasi sistem pengendalian internal di tempat tersebut. Penelitian ini diharapkan menjadi pintu pembuka bagi ketertarikan para akademisi dan peneliti untuk semakin banyak mengelaborasi dinamika yang terjadi pondok pesantren, agar dapat menjadi ikhtiar perbaikan yang dibutuhkan, sekaligus untuk mengeksplorasi potensi kekhasan yang sangat mungkin tersimpan di dalamnya dan belum terekspos ke khalayak.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan, “Bagaimanakah model sistem pengendalian internal pondok pesantren?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menemukan model sistem pengendalian internal pondok pesantren.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan Ilmu Pengetahuan
 - 1) Sebagai tambahan khazanah baru dalam ilmu auditing, yang selama ini kami belum menemukan penelitian sejenis yang spesifik mengangkat sistem pengendalian internal di pondok pesantren.
 - 2) Untuk menemukan kekhasan sistem pengendalian internal yang dapat ditemukan dalam dunia pesantren yang berbeda dengan praktik di luar pondok pesantren.
- b. Manfaat bagi penelitian selanjutnya
 - 1) Sebagai bahan pijakan awal bagi pengembangan penelitian berikutnya yang secara spesifik membahas secara lebih detail mengenai sistem pengendalian internal di pondok pesantren.
 - 2) Untuk merangsang munculnya ide penelitian sejenis berikutnya.
 - 3) Untuk merangsang penelitian yang mengangkat tema pesantren.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai sistem pengendalian internal, khususnya yang berbasis spiritualitas.
- b. Bagi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi motivasi dan dasar pertimbangan dalam mengevaluasi dan memperkuat sistem pengendalian internalnya.
- c. Bagi masyarakat, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi kajian akan pentingnya nilai spiritualitas dalam meningkatkan sistem pengendalian internal di entitas masing-masing.
- d. Bagi Pemkab Situbondo, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dalam meningkatkan nilai spiritualitas dan mengambil kebijakan yang berkaitan dengan sistem pengendalian internalnya.
- e. Bagi pondok pesantren lain, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi penguatan sistem pengendalian internalnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Audit

2.1.1 Audit

Berbicara mengenai pengendalian internal, tidak akan lepas dari konsep audit sebagai rumpun keilmuan yang menaunginya. Terdapat beberapa pengertian yang disampaikan oleh para ahli terkait audit. Menurut Arens, dkk. (2012), audit adalah akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi yang dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen untuk menetapkan dan melaporkan kesesuaian antara informasi dan kriteria yang ada. Audit merupakan seluruh proses pengumpulan dan penilaian bukti-bukti yang dilakukan oleh pihak yang kompeten dan independen dengan tujuan untuk menentukan informasi yang disajikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Rusdiana dan Saptaji, 2018). Dalam pandangan Mulyadi (2014), pengertian auditing adalah proses yang sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, yang bertujuan untuk menetapkan kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang ada, sekaligus proses penyampaian hasilnya kepada para pihak yang berkepentingan.

2.1.2 Audit dalam Islam

Sejarah audit sudah ada sejak dahulu. Masyarakat Mesir, Yunani, Romawi dan Arab sudah sejak lama telah mempraktekkannya dengan model yang masih sederhana. Pada masa Islam di zaman Rasulullah, beliau telah memberi tugas khusus kepada beberapa sahabat untuk mengawasi keuangan yang disebut *hafadzatul amwal*. Secara implisit, esensi audit telah disebutkan dalam Al-Qur'an surah al-Baqarah ayat 282 yang menegaskan bahwa proses bermuamalah hendaknya ditulis dengan benar dan menghadirkan saksi-saksi (Rusdiana dan Saptaji, 2018). Tugas persaksian dalam konteks ini dilakukan juga melalui proses audit yang bertujuan untuk memastikan informasi yang disajikan oleh seseorang

atau sebuah entitas telah sesuai dengan pedoman dan ketentuan yang berlaku di tempat tersebut.

Dalam surah al-Maidah ayat 8, ditegaskan kepada orang yang beriman untuk senantiasa menegakkan kebenaran karena Allah dan menjadi saksi dengan adil, dan jangan karena kebencian terhadap suatu kaum sehingga mendorong kita berlaku tidak adil. dalam kondisi apa pun kita harus adil karena perilaku adil menunjukkan kualitas ketakwaan seseorang. Sedangkan dalam surah al-Hujurat ayat 6 terdapat panduan bagi orang-orang yang beriman untuk senantiasa memeriksa dengan teliti jika terdapat berita atau informasi yang datang.

Fungsi lain dari audit adalah untuk memberikan saran-saran dan rekomendasi berdasarkan hasil temuan. Spirit ini juga termaktub dalam al-Qur'an surah al-'Ashr ayat 2-3 yang menjelaskan bahwa manusia benar-benar mengalami kerugian, kecuali mereka yang beriman, mengerjakan amal kebaikan, dan saling menasehati tentang kebenaran dan kesabaran.

Ada anggapan yang muncul dari sebagian oknum dan pemikiran yang tidak ingin kebebasannya dibatasi oleh regulasi atau aturan yang ditetapkan oleh pemerintah atau oleh organisasi yang menaunginya, bahwa pedoman selain yang ada di al-Qur'an dan hadits tidak wajib ditaati. Hal tersebut tentu saja menyalahi prinsip yang telah diatur dalam al-Qur'an. Salah satunya adalah firman Allah swt. dalam surah al-Nisa' ayat 59. Ayat tersebut berisi perintah kepada seluruh muslimin yang beriman untuk senantiasa taat kepada Allah, rasulullah serta orang-orang yang diberi amanat memegang urusan kaum muslimin, dalam hal ini adalah para pemimpin dalam kapasitas dan ruang lingkupnya masing-masing.

2.1.3 Fraud dan Pencegahannya

Fraud adalah penipuan, kebohongan dan ketidakjujuran yang disengaja dengan maksud untuk menghilangkan hak milik orang lain (Arens, dkk., 2012). Dalam literatur lain disebutkan bahwa fraud adalah ketidakberaturan dan penyimpangan (Priantara, 2013). Fraud merupakan praktik kecurangan yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai tujuannya (Mujib, 2017). Fraud dapat juga dipahami sebagai setiap tindakan atau kelalaian yang disengaja dan

dimaksudkan untuk menipu pihak lain yang mengakibatkan korbannya mengalami kerugian atau pelakunya mendapatkan keuntungan (Reding, dkk., 2013).

Kata kuncinya adalah kesengajaan (*intentional*). Hal ini penting untuk membedakannya dengan kelalaian atau sembrono (*negligence*) dan kekeliruan (*error*) yang merupakan bentuk ketidaksengajaan (*unintentional*) (Priantara, 2013). Kesalahan yang disengaja adalah bentuk dari fraud dan kejahatan, sedangkan kesalahan yang tidak disengaja merupakan *sunnatullah*, keniscayaan bagi manusia sebagai makhluk tempatnya salah dan lupa. Namun begitu, semuanya dapat menyebabkan terjadinya kerugian, baik kerugian keuangan, administratif, atau kerugian lain yang tetap harus dihindari karena sama-sama merugikan bagi organisasi (Hartadi, 1999).

Semua entitas memiliki potensi yang sama mengalami kejadian fraud di dalamnya, tiada satu pun entitas yang benar-benar imun atau kebal dari fraud (Mujib, 2017). Sekuat apa pun kita berusaha mencegah dan mengengkangnya, potensi fraud akan terus ada (Rahman dan Anwar, 2014). Terlebih, mereka yang mengetahui kelemahan *internal control* sebuah organisasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melakukan fraud, apalagi jika mereka yang memiliki posisi, fungsi dan otorisasi dalam organisasi (Wolfe dan Hermanson, 2004). Maka cukup beralasan jika dikatakan bahwa pihak manajemen menjadi elemen mayoritas sebagai pelaku fraud dibandingkan pihak eksternal organisasi (Ernst dan Young, 2003, dalam Kasim, 2010).

Fraud diyakini sudah ada sejak adanya proses transaksi perdagangan, namun secara akademis baru muncul pada tahun 1776 oleh Adam Smith yang mencetuskan konsep *early fraud* (kecurangan awal), yakni adanya pelaku yang melakukan tindak kejahatan dengan motivasi keuangan (Dorminey, dkk., 2012). Selanjutnya, evolusi fraud berkembang dengan berbagai modelnya:

- a. Priantara (2013) menjelaskan pendapat Sutherland (1939) yang memperkenalkan istilah *white collar crime* (kejahatan kerah putih) yang dikerjakan oleh orang terdidik, terpandang dan mempunyai jabatan.
- b. Kassem dan Higson (2012) menjelaskan pendapat Cressey (1953) yang melahirkan konsep fraud yang paling terkenal, yakni *The Fraud Triangle*

- (Segitiga Fraud), yang terdiri atas *pressure* (tekanan), *opportunity* (kesempatan), dan *rationalization* (rasionalisasi).
- c. Kassem dan Higson (2012) menjelaskan pendapat Albrecht, Howe dan Romney pada 1984 mengembangkan konsep *fraud scale model* (model skala fraud) (Priantara, 2013) dengan memasukkan integritas pribadi menggantikan unsur rasionalisasi dalam segitiga fraud
 - d. Wolfe dan Hermanson (2004) menawarkan konsep *The Fraud Diamond*, yakni *incentive* (dorongan), *opportunity* (kesempatan), *rationalization* (rasionalisasi), dan *capability* (kemampuan).
 - e. Dorminey, dkk (2012) menjelaskan Albrecht, dkk. pada 2006 menawarkan konsep *The Triangle of Fraud Action* (Segitiga Aksi Fraud), yakni *act* (tindakan), *concealment* (penyembunyian) dan *conversion* (konversi).
 - f. Ramamoorti, dkk. (2009) menjelaskan pendapat Ramamoorti, Morrison, dan Koletar pada 2009 menawarkan konsep *The ABC Model* atau *ABCs of White Collar Crime* yang terdiri atas *bad Apple* (individu), *bad Bushel* (persekongkolan), dan *bad Crop syndrome* (kultur).
 - g. Dorminey, dkk. (2012) menjelaskan pada tahun 2010, Kranacher, Riley Jr., dan Wells memaparkan model M.I.C.E. dan Kassem dan Higson (2012) memperluas unsur *pressure* (tekanan) dalam segitiga fraud yang merupakan akronim dari *money* (uang), *ideology* (ideologi), *coercion* (pemaksaan), serta *ego* (ego).
 - h. Dorminey, dkk (2012) menjelaskan konsep Riley dan Frande (2010) tentang konsep *fraud predator*, dengan mengubah elemen segitiga fraud menjadi kesempatan, *mindset* kriminal dan arogansi.
 - i. Dorminey bersama Fleming, Kranacher, dan Riley Jr. pada tahun 2012 memunculkan konsep *New Fraud Diamond*, yakni perpaduan antara konsep segitiga fraud milik Cressey dan *fraud predator* milik Riley dan Frande.
 - j. Kassem dan Higson (2012) menawarkan konsep integrasi yang disebut *The New Fraud Triangle Model*, yang terdiri atas konsep dasar *Triangle Fraud* milik Cressey (1953), *Fraud Scale Model* Albrecht dkk. (1984), *The Fraud*

Diamond Wolfe dan Hermanson (2004), serta model MICE Kranacher dkk. (2010).

- k. Terakhir adalah *Sharia Fraud Model* (Syari'ah Fraud Model), konsep dasar yang menawarkan kuat-lemahnya iman sebagai elemen kunci terjadinya fraud (Mujib, 2017).

Layaknya hal-hal merusak lainnya, fenomena fraud jauh lebih baik dicegah daripada diperbaiki atau diobati. Kecenderungan yang ada, fraud yang terungkap pada dasarnya bagaikan fenomena gunung es, yang tampak hanya permukaannya, sedangkan yang terendam di dalam lautan jauh lebih besar (Priantara, 2013), tidak tampak, bahkan cenderung disembunyikan. Karena tidak ada satu pun entitas yang terbebas dari potensi fraud (Mujib, 2017), maka yang terpenting adalah upaya pencegahannya yang ditingkatkan semaksimal mungkin melalui seluruh instrumen yang mungkin dilakukan.

Dari sekian banyak literatur, terdapat satu kesamaan pandangan bahwa sistem pengendalian internal sebuah organisasi merupakan instrumen yang vital dan efektif untuk mencegah terjadinya fraud (Murtanto, 2005, Arens, dkk., 2012, Lakis dan Giriunas, 2012, Aviana, 2012, Tunggal, 2013, Sanusi, dkk., 2015, DiNapoli, 2016). Organisasi yang tidak memiliki sistem pengendalian internal, atau punya namun lemah dan tidak efektif, maka peluang terjadinya fraud, baik kecurangan, penyelewengan, perbuatan melawan hukum, dan bentuk lainnya, sangat besar dan beresiko tinggi (Amrizal, 2004, dalam Priantara, 2013, dan Nisak dkk., 2013).

2.2 Pengendalian Internal (*Internal Control*)

2.2.1 Pengertian Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal (SPI) dapat dimaknai dalam dua perspektif. Dalam arti sempit, SPI dapat dipahami sebagai *internal check*, yakni prosedur mekanis untuk memeriksa ketelitian data administratif seperti mencocokkan angka-angka dan sebagainya. Dalam arti luas, SPI dapat dipandang sebagai sistem sosial (*social system*) yang mempunyai makna atau wawasan khusus di dalam sebuah entitas, yang terdiri atas kebijakan, teknik, prosedur, alat-alat fisik, dan

dokumentasi interaksi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, dengan arah dan tujuan untuk melindungi kekayaan, menjamin tidak terjadinya hutang yang tidak layak, menjamin ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi, efisiensi operasi, serta menjamin ditaatinya kebijakan entitas (Hartadi, 1999).

Istilah pengendalian internal pertama kali muncul pada tahun 1949 oleh *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) yang mendefinisikan pengendalian internal sebagai rencana, sarana koordinasi lainnya dan cara yang dilakukan oleh entitas untuk menjaga keamanan aset, memeriksa kerahasiaan dan keandalan data, meningkatkan efektivitas serta menentukan politik manajemen. Baru kemudian, pada tahun 1992 konsep COSO muncul yang mendefinisikan *internal control* sebagai prosedur eksekutif bagi dewan direksi, pemilik otoritas, dan karyawan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan memenuhi unsur efektivitas dan efisiensi operasional, laporan keuangan yang andal, serta ketaatan pada regulasi dan ketentuan yang ada (Lakis dan Giriunas, 2012).

Selain ketiga pengertian tersebut, masih banyak definisi yang diberikan oleh banyak pihak, sebagai bahan kajian kami sebutkan beberapa di antaranya:

1. Pengendalian internal mencakup *planning*, metode dan tindakan yang terjalin dan digunakan di sebuah entitas untuk menjamin kekayaannya, memeriksa ketelitian dan data pembukuan yang dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong kepatuhan kepada politik manajemen (American Institut of Accountants, 1949, dalam Cadmus dan Child, 1974).
2. Pengendalian internal berkaitan dengan rencana dan penggunaan seluruh perangkat sehingga memungkinkan manajemen yang paling efektif untuk menjamin kekayaan perusahaan serta mengatur pekerjaan saat ini dan menyusun perencanaan di masa yang akan datang (Brink, 1952, dalam Cadmus dan Child, 1974).
3. *Internal control* adalah tindakan-tindakan pengendalian di sebuah perusahaan untuk membantu perencanaan serta pemikiran manajemen tentang struktur dasar dan usaha perusahaan (Cadmus dan Child, 1974).
4. *Internal control* adalah seperangkat proses yang dibutuhkan untuk memberikan jaminan yang terpercaya bahwa tujuan entitas dapat tercapai,

yakni operasional yang efektif dan efisien, laporan keuangan yang andal, dan kepatuhan pada hukum dan peraturan (Simmons, 1995 dalam Lakis dan Giriunas, 2012).

5. *Internal control* adalah proses yang dipengaruhi oleh aktivitas dewan komisaris, manajemen atau pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar dalam mencapai tiga tujuan, yakni pelaporan keuangan yang andal, operasi yang efektif dan efisien, serta ketaatan terhadap regulasi dan ketentuan yang berlaku (AICPA, 1997, dalam Tunggal, 2013).
6. *Internal control* adalah komponen manajemen organisasi yang integral (utuh) yang dapat memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan organisasi dapat tercapai, yakni efektivitas dan efisiensi operasional, dapat dipercayainya laporan keuangan, serta ketaatan pada hukum dan regulasi yang digunakan (GAO, 1999).
7. *Internal control* adalah struktur organisasi, seluruh metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang digunakan oleh perusahaan untuk melindungi aset perusahaan, memeriksa ketelitian, dan dipercayainya data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha serta mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan (AICPA dalam Hartadi, 1999).
8. *Internal control* adalah sebuah sistem yang harus diambil sebagai sebuah kumpulan peraturan tertentu, norma, dan kesungguhan untuk menjamin kebijakan bisnis perusahaan dan proses ekonomi, serta untuk mencapai tujuan perusahaan (Mackevicius, 2001 dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
9. Pengendalian internal adalah sebuah sistem metodologi dan fasilitas yang terkoordinasi yang memungkinkan terhadap pengendalian resiko informasi lingkungan bisnis, proses dan manajemen (Biciulaitis, 2001 dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
10. *Internal control* adalah proses yang terintegrasi yang dilaksanakan oleh otoritas dan karyawan organisasi yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor resiko sesuai dengan misi organisasi untuk memberikan jaminan yang wajar terhadap tujuan umum berikut, yakni a) terlaksananya performa

perusahaan secara rutin, etis, ekonomis, efektif dan efisien, b) memberikan pertanggungjawaban setiap transaksi, c) dipatuhinya regulasi dan peraturan yang berlaku, serta d) melindungi sumber daya dari kerusakan, kehilangan, dan penggunaan yang keliru, serta e) mengendalikan faktor resiko yang berhubungan (INTOSAI, 2004).

11. Pengendalian internal adalah seluruh proses termasuk norma, prosedur, performa, dan struktur organisasi yang disusun untuk memastikan jaminan yang wajar tercapainya tujuan bisnis yang ditentukan serta menghindari, mengidentifikasi dan memperbaiki diri dari kejadian yang tidak diinginkan (IT Governance Institute, 2007).
12. *Internal control* adalah sistem pengendalian yang dibuat oleh otoritas perusahaan untuk menetapkan pencapaian perusahaan secara tepat sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan serta untuk menjamin keamanan dan penggunaan kekayaan yang wajar, secara teliti dan akurat dalam pengumpulan data (Lakis, 2007 dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
13. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2008).
14. *Internal control* adalah sistem deteksi dan perbaikan kesalahan (Buck dan Breuker, 2008 dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
15. *Internal control* adalah sebuah sistem untuk menghindari, mengidentifikasi, dan memperbaiki kesalahan yang dapat muncul selama proses informasi (Pfister, 2009).
16. Pengendalian internal merupakan bagian dari manajemen perusahaan, yakni rencana, kesungguhan, dan cara untuk melindungi hak milik, memeriksa kebenaran pencapaian, jaminan atas efektivitas dan kebijakan pencapaian organisasi, yang dapat membantu menghindari kesalahan, menemukan dan

membenahinya dengan segera untuk mencapai tujuan dan memperkirakan pandangan (Shim, 2011, dalam Lakis dan Giriunas, 2012).

17. *Internal control* adalah kumpulan komponen perusahaan (termasuk di dalamnya adalah sumber daya, sistem, proses, budaya, struktur dan tugas) yang dapat menolong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Barnabas, 2011, dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
18. *Internal control* adalah proses yang dilalui oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, termasuk di dalamnya adalah rencana pembagian wewenang, struktur, serta monitoring di seluruh lini perusahaan atau subdevisi tersendiri (King, 2011, dalam Lakis dan Giriunas, 2012).
19. Pengendalian internal adalah bagian dari sistem manajemen perusahaan yang dapat menjamin tercapainya tujuan, efektivitas kinerja ekonomi dan komersial, ketaatan pada prinsip akuntansi, serta efektivitas resiko pengendalian, yang memungkinkan untuk meminimalisasi jumlah kesalahan yang disengaja atau tidak disengaja, dan untuk menghindari terjadinya fraud dalam proses kinerja perusahaan, yang dibuat oleh otoritas atau karyawan perusahaan. Sederhananya, *internal control* adalah pemeriksaan, pengamatan, pemeliharaan dan pedoman kerja perusahaan. (Lakis dan Giriunas, 2012).
20. Sistem pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasarannya (Arens, dkk., 2012).
21. *Internal control is a process effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance*, yaitu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai untuk mencapai tujuan entitas yang berhubungan dengan operasional, pelaporan dan ketaatan, yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, serta personel lainnya (COSO, 2013).
22. *Internal control* adalah proses yang dipengaruhi oleh rencana manajemen dan personel lainnya, yang dikomando dengan tata kelola dan didesain untuk

memberikan jaminan yang memadai untuk mencapai tujuan dalam laporan keuangan yang dapat dipercaya (AICPA, 2014).

23. Pengendalian internal adalah integrasi antara aktivitas, perencanaan, sikap, kebijakan, sistem, sumber daya, serta usaha kerja bersama semua elemen organisasi untuk mencapai misi (DiNapoli, 2016).

Keseluruhan definisi yang beraneka ragam dari berbagai sudut pandang tersebut secara sederhana dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah satu-kesatuan sistem yang utuh yang berisi seluruh kebutuhan untuk mencapai tujuan, serta mencegah, mendeteksi, dan memperbaiki potensi kesalahan. Semua sistem itu membentuk suatu ikatan yang harmonis sehingga dapat saling bahu-membahu menciptakan pola pengendalian yang baik bagi organisasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Seluruh definisi tersebut memberikan pemahaman bahwa konsep pengendalian internal mencakup beberapa poin penting (Reding dkk., 2013):

1. *Diarahkan untuk mencapai tujuan* dalam operasional, pelaporan dan ketaatan, baik satu kategori secara parsial atau secara kolektif yang saling melengkapi.
2. *Sebuah proses* yang terdiri atas tugas dan aktivitas yang terus-menerus sampai akhir, tidak berhenti di satu titik saja.
3. *Dipengaruhi oleh manusia*, tidak semata-mata tentang pedoman kebijakan dan prosedur, sistem, dan format-format belaka, tetapi terkait manusianya serta tindakan-tindakan yang mereka ambil pada setiap tingkatan organisasi dan mempengaruhi *internal control*.
4. Dapat *memberikan keyakinan yang memadai*, bukan jaminan atau kepastian yang absolut.
5. *Dapat menyesuaikan pada struktur organisasi*, dinamis dalam pelaksanaannya pada semua jenis entitas, atau pada bagian khusus, divisi, unit operasi atau proses bisnis.

2.2.2 Pengendalian Internal sebagai sebuah Sistem

Beberapa literatur membagi sistem pengendalian internal menjadi dua bagian yaitu: pertama pengendalian administrasi yang meliputi rencana, prosedur, dan catatan organisasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang mengarah pada tindakan manajemen untuk menyetujui atau memberi wewenang. Kedua pengendalian akuntansi, meliputi rencana, prosedur dan catatan yang berkaitan dengan pengamanan aset organisasi dan dapat dipercayainya catatan keuangan (Hartadi, 1999). Namun begitu, batasan antara pengendalian administrasi dan akuntansi kadangkala sangatlah tipis, keduanya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Menurut Pfister (2011), pengendalian dapat diartikan dalam dua kondisi, pengendalian secara umum serta pengendalian sebagai sebuah sistem. Dalam arti umum, pengendalian dapat dimaknai mekanisme pengendalian apa saja, baik formal maupun informal. Sedangkan pengendalian sebagai sistem berlaku pada hal-hal formal, informasi rutin dan prosedur manajer yang dipakai untuk memelihara atau mengubah karakter dalam aktivitas entitas.

Sebagai sebuah sistem, *internal control* haruslah mencakup keseluruhan aspek organisasi, tidak boleh ada yang terlewatkan. Karena itu dibutuhkan orang yang memiliki kesungguhan dalam penyusunan dan perancangannya. Karakteristik dasar pengendalian internal adalah bersifat kompleks dan terdiri atas seluruh aktivitas organisasi, baik ke samping, ke atas, ke bawah, ke dalam dan keluar organisasi (Pfister, 2009). Idealnya, semua aturan dan kebijakan tertata dalam sebuah format dan mekanisme yang tertulis dan terdokumentasi dengan baik agar dapat dipelajari dan dipedomani dalam kinerja (Daniela dan Atilla, 2013; COSO dalam Tunggal, 2013).

Pengendalian internal adalah tanggung jawab semua elemen yang ada di organisasi. Setiap personil bertanggung jawab penuh atas apa yang menjadi tugas dan kewajibannya (Murtanto, 2005). Sistem pengendalian dapat terdiri dari subsistem pengendalian di tingkatan yang lebih kecil dan teknis. Masing-masing pengendalian tersebut sekaligus secara sistemik merupakan pengendalian bagi subsistem yang lain, maka masing-masing juga dapat mengevaluasi efektivitas

pengendalian yang lain (Tunggal, 2013). Lemahnya *internal control* pada salah satu bagian dapat menjadi sebab tidak optimalnya bagian lain. Dalam konsep sistem, semua bagian memiliki keterkaitan dan memiliki efek sebab-akibat.

Sistem pengendalian internal terdiri dari prosedur dan manusia yang menjalankannya. Mereka diharapkan bekerja sesuai prosedur normal dan bertanggung jawab atas seluruh aktivitasnya. Namun bagaimanapun juga, manusia sangat rentan berbuat salah dan menghadapi tekanan yang dapat mengakibatkan tindakan yang tidak sesuai, sehingga dapat menyebabkan sistem menjadi rusak (Tunggal, 2013). Aspek terpenting dalam *internal control* adalah personalianya. Jika kompeten dan jujur, maka komponen kontrol lainnya dapat dikurangi atau ditiadakan. Jika personalianya tidak kompeten dan tidak jujur, maka sebanyak apa pun kontrol yang ada tidak akan banyak berarti (Arens, dkk, 2012)..

Faktor inti yang paling sulit dalam sistem pengendalian adalah keberadaan orang-orang yang tepat yang dapat menunjang agar sistem dapat beroperasi dengan optimal. Beberapa yang penting diperhatikan adalah sistem rekrutmen, pengembangan serta penilaian kinerja, pengukuran prestasi (Hartadi, 1999), serta sistem gaji, evaluasi, pelatihan, promosi, dan kompensasi atau ganti rugi (Arens, dkk., 2012). Keberadaan orang-orang yang tepat dapat menjadi jaminan awal optimalnya perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan orang-orang terbaik cenderung berada dalam lingkungan dan budaya organisasi yang juga baik dan mendukung terhadap pengembangan diri setiap individunya. Semua aspek saling berkaitan, saling mempengaruhi satu sama lain. Maka sebagai sebuah sistem, penting untuk dirancang sedemikian rupa agar dapat merangsang terciptanya sumber daya manusia dan lingkungan yang baik.

Internal control tidak hanya berkenaan dengan terpenuhinya kebutuhan pedoman dan format-format, yang juga penting adalah bagaimana perilaku manusianya, rancangannya, implementasinya, penegakannya, dan kontrol pemantauannya sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari. Inilah mengapa budaya organisasi menjadi penting bagi pengendalian internal (Pfister, 2009).

Pencapaian sebuah pengendalian yang efektif, setidaknya ada 4 tahap yang perlu diperhatikan yaitu: (1) pertama adalah menetapkan tujuan yang hendak

diraih dengan dilakukannya pengendalian, (2) langkah kedua, pengaturan yang tepat dengan pengendalian yang sesuai, (3) ketiga adalah membandingkan keadaan yang sebenarnya terjadi dengan keadaan yang ingin dicapai, dan keempat adalah tindakan korektif jika terjadi kondisi yang tidak sesuai keinginan (Tunggal, 2013). Keempat kondisi itu penting untuk diperhatikan dalam menyusun rencana sistem pengendalian internal yang akan diberlakukan.

Akhirnya, perkembangan zaman meniscayakan kita untuk semakin terbuka akan teknologi. Dengan teknologi, keterlibatan manusia dapat semakin dikurangi sampai dengan batas-batas tertentu. Memang tidak berarti dengan hadirnya teknologi akan menegasikan peran manusia. Peran manusia tetap sangat vital, namun dengan kehadiran teknologi dapat semakin membantu manusia dalam memastikan sistem berjalan dengan baik. Dalam hal ini, teknologi dan sistem informasi juga merupakan salah satu elemen pendukung dalam sistem pengendalian internal (Hartadi, 1999; Arens, dkk., 2012; Tunggal, 2013).

2.2.3 Manfaat dan Pentingnya Pengendalian

Secara filosofis, manajemen modern memandang pengendalian sebagai bantuan untuk mencapai tujuan, bukan sebagai penyempitan atau pembatasan ruang gerak. Memandang pengendalian sebagai pembatasan ruang gerak akan memunculkan resistensi dari pihak-pihak yang dikendalikan. Sedangkan pemaknaan pengendalian sebagai bantuan untuk mencapai tujuan, memunculkan semangat yang sama pada seluruh elemen untuk terlibat aktif dalam mengefektifkan pengendalian yang ada.

Pengendalian dimaksudkan untuk menjadi benteng bagi organisasi sekaligus bagi diri sendiri sebagai individu. Maka, bagi mereka yang berwawasan maju ke depan tentu akan dengan senang hati mengikuti ritme yang telah ditentukan oleh sistem pengendalian. Karena pengendalian dibentuk bukan hanya untuk melindungi organisasi, namun juga untuk melindungi seluruh individu yang terlibat di dalamnya (Tunggal, 2013).

Sebagaimana teori agensi, setiap prinsipal memiliki kepentingan untuk memastikan semua agen melakukan semua hal yang dibutuhkan untuk keuntungan

organisasi (Jensen dan Meckling, 1976). Karena luasnya informasi yang dimiliki oleh agen dan prinsipal berbeda, maka penting bagi prinsipal untuk melakukan upaya-upaya preventif melalui perangkat organisasi yang tersedia, bahwa tugas harus ditunaikan sesuai kesepakatan. Terutama bagi entitas yang berukuran besar, tentu akan sangat kesulitan bagi prinsipal untuk dapat mengawasi setiap detail aktivitas. Maka pendelegasian wewenang menjadi salah satu instrumen yang dapat dilakukan sebagai bentuk pengendalian. Pemberian wewenang memberikan konsekuensi adanya akuntabilitas, yang meniscayakan bukti telah terlaksananya tugas yang diberikan, dalam hal ini melalui mekanisme pelaporan. Konsep ini disebut juga pengendalian dasar (Tunggal, 2013).

Dalam arti sempit, sistem pengendalian internal identik dengan *internal check*, sebuah prosedur mekanis guna memeriksa ketelitian data administrasi organisasi (Hartadi, 1999). Dalam makna yang lebih luas, sistem pengendalian internal dapat dipahami sebagai proses yang dipengaruhi oleh dewan direktur, manajemen dan personel lain yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar akan tercapainya tujuan yang berhubungan dengan operasional, laporan dan kepatuhan sebuah entitas (Reding, dkk., 2013).

Ada 3 kategori tujuan utama pengendalian internal, yakni 1) operasional, yang terdiri atas efektivitas dan efisiensi, 2) pelaporan, yang terdiri atas keandalan internal dan eksternal, serta 3) kepatuhan, yang terdiri atas kepatuhan pada regulasi yang berlaku serta kebijakan internal (Pfister, 2009). *Internal control* dapat dikatakan efektif jika ketiga tujuan tersebut dapat dicapai oleh organisasi (Murtanto, 2005, Arens, dkk., 2012, Lakis dan Giriunas, 2012, Aviana, 2012, Tunggal, 2013, Sanusi, dkk., 2015, DiNapoli, 2016, Ramdany, dkk., 2017). Setidaknya, dengan adanya sistem pengendalian internal sudah menjadi bekal awal bagi organisasi dalam membentengi diri dari potensi terjadinya fraud. Tentu kekuatan tangkal terhadap fraud sangat bergantung pada kualitas pengendaliannya sendiri, semakin kuat dan efektif pengendalian internal, maka potensi terjadinya fraud semakin kecil dan begitu pula sebaliknya (Saputra, 2017).

Pengendalian sangat bermanfaat untuk membantu manajemen dalam meraih tujuan utama organisasi, yakni 1) informasi keuangan dan operasi yang

sesuai kebutuhan, andal dan akurat, 2) efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya, 3) pengamanan aset, 4) ketaatan kepada hukum, regulasi, norma, etika, dan kontrak yang berlaku, 5) identifikasi resiko dan penggunaan strategi yang efektif untuk mengendalikannya, serta 6) penetapan tujuan dan sasaran operasi atau program (Tunggal, 2013). *Internal control* menjadi salah satu alat ukur kualitas *good governance* bagi sebuah organisasi (Michelon, dkk., 2009), bahkan disebut sebagai praktik terbaik (Lestari, 2015).

Pengendalian dapat bersifat preventif untuk mencegah terjadinya fraud, detektif untuk mendeteksi fraud yang telah terjadi dan melakukan tindakan perbaikan, serta direktif untuk mengarahkan dan menyebabkan terjadinya hal yang diinginkan (Tunggal, 2013). Ketiga sifat tersebut sama-sama harus dimaksimalkan sesuai dengan tahapannya. Namun demikian, sistem pengendalian yang baik tentu akan menjadi benteng pertahanan yang kokoh untuk menghindari terjadinya penyelewengan sebelum terjadinya. Mencegah lebih baik dari pada mengobati, dalam konteks ini, demikian analogi yang dapat menjadi perbandingan.

Setidaknya ada empat tujuan penting yang ingin diperoleh melalui *internal control*, yakni dapat dipercayainya seluruh data akuntansi, terjaganya keamanan aset, efektivitas dan efisiensi operasi organisasi, serta memastikan ditaatinya semua ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang berlaku (Bayangkara, 2016). Sistem pengendalian internal berperan penting dalam menciptakan efisiensi dan produktivitas operasional, terutama dalam mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan reformasi sektor publik (Zamzami dan Faiz, 2015). Pengendalian internal diharapkan dapat memberikan jaminan yang wajar bahwa aset dilindungi dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan, akurasi informasi, serta dipatuhinya peraturan dan kebijakan oleh seluruh karyawan. Pengendalian internal diharapkan dapat melindungi kekayaan perusahaan sebagai sarana pencegahan terjadinya pencurian, penggelapan, penyalahgunaan, atau penempatan pada lokasi yang tidak sesuai (Niswonger dkk., 2017). Keamanan adalah salah satu kebutuhan dasar terpenting, baik keamanan hidup maupun keamanan kekayaan (Jindal, 2014).

Internal control yang memadai dibutuhkan untuk mengawasi aktivitas organisasi, dengan tujuan untuk menghindari terjadinya kondisi yang bisa

menimbulkan kerugian seperti penyelewengan, kecurangan, pemborosan, dan pencurian. Sistem pengendalian internal diharapkan dapat mengurangi kelemahan, kekeliruan dan kecurangan (Aviana, 2012). *Internal control* yang efektif bisa mengurangi potensi terjadinya kesalahan dalam laporan keuangan di masa yang akan datang, dan pengendalian internal yang tidak efektif dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan bagi organisasi (Arens, dkk., 2012). Tidak adanya pengendalian internal, atau ada namun lemah dan tidak efektif adalah salah satu penyebab terjadinya kecurangan dan penyelewengan di sebuah entitas (Amrizal, 2004, dalam Priantara, 2013).

Sebagai seorang muslim, kita dituntut untuk selalu berikhtiar melakukan upaya terbaik dalam segala hal, termasuk dalam menjaga organisasi dari hal-hal yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan. Terdapat satu hadits Nabi Muhammad saw. yang memberikan panduan pada kita untuk saling menjaga satu sama lain dalam menjaga diri dari kemungkaran (Asy'ari, 1997). Hadis tersebut diriwayatkan oleh Imam Muslim yang menjelaskan bahwa jika di antara kita melihat kemungkaran, maka kita diperintahkan untuk mengubah dan memperbaikinya dengan tangan, kekuatan atau kemampuan kita, jika tidak mampu maka dengan lisan, teguran, saran atau rekomendasi, dan jika tidak mampu maka cukup dengan hati, yakni mengingkari kemungkaran tersebut dan mendoakannya agar tersadar dan segera bertaubat. Ayat ke-6 surah at-Tahrim memberikan petunjuk bagi kita untuk melakukan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk menjaga diri kita dan lingkungan sekitar kita dari hal-hal yang dapat menyebabkan kerusakan dan tergelincirnya kita pada kebinasaan.

2.2.4 Standar dan Karakteristik Pengendalian Internal

Selain standar operasional yang merupakan salah satu bagian dari sistem pengendalian internal, terdapat kerangka standar lain yang semestinya ada dan dipatuhi oleh sistem pengendalian itu sendiri, yakni standar umum dan standar rinci. Standar umum meliputi keyakinan yang wajar, perilaku yang mendukung, integritas dan kompetensi, tujuan pengendalian serta pengawasan pengendalian. Sedangkan standar rinci terdiri atas dokumentasi, pencatatan dengan layak dan

tepat waktu, otorisasi dan pelaksanaan, pengawasan, serta akses dan akuntabilitas (Tunggal, 2013).

Dalam standar umum, yang dimaksud dengan keyakinan yang wajar adalah sistem pengendalian internal harus dapat memberikan keyakinan yang memadai dan masuk akal bahwa tujuan dapat dicapai. Hal ini untuk memberi batasan yang tegas bahwa pengendalian tidak berkewajiban memberikan keyakinan yang mutlak, juga jangan sampai tidak meyakinkan.

Perilaku yang mendukung bermakna bahwa pengendalian internal akan berjalan jika seluruh personel di organisasi memiliki sikap yang mendukung dan terlibat aktif dalam menyukseskan sistem. Pengabaian oleh seluruh atau pun sebagian elemen saja terhadap pengendalian yang menjadi tanggung jawabnya akan berdampak pada pengendalian yang lain sehingga dapat memberikan efek yang bervariasi terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

Integritas dan kompetensi memiliki makna bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal haruslah memiliki tingkat profesionalitas, integritas dan kompetensi yang baik, terutama pada posisi-posisi kunci dan pemilik otoritas dan tugas mengevaluasi sistem itu sendiri. Karena itu, penting sekali pengendalian SDM dipersiapkan dengan matang dari hulu sampai hilir, sejak proses rekrutmen, penugasan, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan yang terstruktur, serta proses penilaian, penghargaan dan pembinaan. Jika kita menginginkan pengendalian internal yang efektif, sudah saatnya kita memberikan perhatian yang lebih baik terhadap persoalan personalia.

Tujuan pengendalian perlu disusun dengan spesifik, komprehensif dan wajar untuk semua aktivitas entitas agar tidak bias dan menghasilkan kesia-siaan. Hal ini penting agar elemen pengendalian yang hendak kita persiapkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Selain sistem itu sendiri merupakan bentuk pengawasan yang melekat dalam seluruh aktivitas, sistem pengendalian juga perlu diawasi secara regular maupun berkala, agar efektivitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Salah satunya dengan memonitor keluaran yang dihasilkan oleh pengendalian, agar dapat segera diambil langkah korektif jika terjadi penyimpangan.

Dalam standar rinci, semua hal yang terjadi di organisasi mesti terdokumentasikan, terutama hal-hal yang dipandang penting harus selalu siap kapan pun dibutuhkan dan mudah mendapatkannya. Hal ini dimungkinkan jika organisasi memiliki sistem dokumentasi yang baik. Juga termasuk dalam konteks ini adalah, semua regulasi dan kebijakan organisasi mesti terdokumentasi dengan baik, haruslah tertulis, sehingga dapat dengan mudah disosialisasikan dan dipedomani oleh semua elemen.

Kejadian dan transaksi harus dicatat dengan layak dan tepat waktu. Pencatatan yang dilakukan dengan baik sesuai dengan sifat dokumen yang disimpan merupakan salah satu pengejawantahan prinsip pengendalian. Pencatatan yang dilakukan sembarangan dapat menyebabkan dokumen tersebut hilang dan tidak dapat diselamatkan. Ketepatan waktu juga menjadi tolak ukur yang penting, karena tingkat kebutuhan akan informasi saat ini sudah sangat cepat, sehingga keterlambatan pencatatan dan dokumentasi dapat mengakibatkan kerugian bagi organisasi.

Seluruh kejadian dan transaksi organisasi harus diotorisasi oleh elemen yang berwenang dan dilaksanakan oleh orang yang bertugas di sana pula. Perlu ada pembagian tugas yang jelas dan pemisahan wewenang pada beberapa posisi yang dipandang strategis, baik kepada individu maupun unit tertentu. Tugas dan wewenang yang tumpang tindih, terutama pada posisi yang vital merupakan potensi kerawanan yang perlu diperhatikan, karena merupakan celah terjadinya potensi penyelewengan.

Pengawasan harus selalu dilakukan oleh seluruh elemen di organisasi sesuai pembagian tugas yang ada secara berkelanjutan dan menyatu dalam struktur dan proses kerja organisasi. Pengawasan dilakukan untuk memastikan sistem pengendalian internal berjalan dan tujuan organisasi tercapai. Secara umum, pengawasan sebenarnya adalah termasuk bagian yang melekat dalam sistem pengendalian.

Seirama dengan otorisasi dan tugas yang telah didistribusikan, akses dan pertanggungjawaban pun perlu dibatasi hanya dapat dilakukan oleh mereka yang mendapatkan tugas dan berwenang untuk itu. Akses tidak dapat diberikan dengan

mudah kepada seluruh elemen organisasi, perlu ada pembatasan agar keamanannya terjamin. Selain itu, pemilik akses perlu mempertanggungjawabkan kewenangan dan aktivitasnya dalam pemanfaatan akses tersebut.

Sistem pengendalian internal dapat dipercaya (*reliable*) jika memiliki lima karakteristik. Pertama, kualitas sumber daya manusia sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kedua, terdapat rencana organisasi untuk mendistribusikan tanggung jawab dan fungsi dengan tepat. Ketiga, adanya sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik, serta pengawasan yang wajar untuk mengendalikan kekayaan, utang, penghasilan dan biaya. Keempat, adanya proses pengendalian terhadap penggunaan kekayaan, dokumen serta formulir yang penting. Kelima, adanya perbandingan catatan kekayaan dan utang yang riil dan adanya tindakan koreksi bila ada perbedaan atau kekeliruan (Hartadi, 1999).

Selain itu, selayaknya sebuah sistem pada umumnya, pengendalian internal semestinya memiliki beberapa karakteristik umum (Tunggal, 2013). Pertama, tepat waktu, dalam arti *internal control* dapat mendeteksi penyimpangan sejak awal sehingga dapat melakukan tindakan preventif dan korektif, bahkan sebelum terjadinya penyimpangan tersebut. Kedua, ekonomis, pengendalian harus dapat memberikan keyakinan yang wajar dalam pencapaian hasil yang diharapkan dengan biaya seminimal mungkin dan hasil semaksimal mungkin serta efek samping yang paling ringan. Ketiga, akuntabilitas, pengendalian harus dapat membantu seluruh personel dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Keempat, penerapan, pengendalian harus dilaksanakan pada momen yang paling efektif.

Kelima, fleksibilitas. Kondisi di lapangan dapat berubah sewaktu-waktu dan kadang di luar kendali. Pengendalian yang fleksibel dan dapat mengakomodasi perubahan kondisi tanpa harus mengubah sistem pengendalian itu sendiri lebih disukai dan juga lebih efisien. Keenam, menentukan penyebab, dalam arti mengetahui akar permasalahan tidak sekedar mengidentifikasi masalahnya. Tindakan korektif yang ditindaklanjuti kemudian dengan tindakan preventif berikutnya, akan kurang efektif jika akar masalah belum diselesaikan.

Ketujuh, kelayakan. Pengendalian akan lebih efisien jika berbasis pengecualian, yakni hanya merespon penyimpangan yang berdampak signifikan. Namun semua tetap berpulang pada kebutuhan. Jika yang dibutuhkan adalah responsif kepada seluruh atau beberapa hal detail teknis walau tidak terlalu berdampak signifikan, maka rancangan pengendalian dapat disesuaikan. Karena sejatinya pengendalian juga dimaksudkan untuk memastikan dipatuhinya semua ketentuan yang berlaku. Kedelapan, masalah pengendalian. Dalam beberapa kondisi, dimungkinkan pengendalian tidak memberikan manfaat semata, namun juga bisa melahirkan masalah, terutama pengendalian yang dirasa berlebihan, sehingga bisa menyebabkan kebingungan, frustrasi dan penolakan.

Untuk mengendalikan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi, dibutuhkan sarana pengendalian yang tepat, di antaranya adalah 1) organisasi, yakni struktur peran yang disepakati untuk personel di dalam sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. 2) Kebijakan, yakni pernyataan prinsip yang dibutuhkan, menjadi pedoman dan membatasi perilaku organisasi. 3) Prosedur, adalah sarana yang digunakan untuk beraktivitas sesuai peraturan dan kebijakan yang berlaku. 4) Personalia, dari proses rekrutmen, pembagian tugas, pelatihan, supervisi, penilaian kinerja, serta *reward and punishment*. 5) Akuntansi sebagai penjaga gawang keuangan organisasi, sarana yang sangat vital untuk mengendalikan keuangan. 6) Penganggaran, yakni pernyataan proses kinerja dan hasil yang diharapkan yang dinyatakan dalam bentuk angka. 7) Pelaporan yang merupakan dasar pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, laporan harus akurat, tepat waktu dan ekonomis (Tunggal, 2013).

2.2.5 Model-model Pengendalian Internal

Konsepsi pengendalian internal terus berkembang sesuai perubahan dan kebutuhan zaman. Karena itu, beberapa negara akhirnya berinisiatif untuk berupaya menciptakan cara pandang baru. Konsep *internal control* yang banyak dikenal adalah sebagai berikut (Tunggal, 2013):

1. COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* atau Komite Pendukung Organisasi dari Komisi *Treadway*) di Amerika

- Serikat, yang menghasilkan model *Internal Control-Integrated Framework* (Pengendalian Terintegrasi-Kerangka Terintegrasi),
2. CoCo (*Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants* atau Dewan Kriteria Pengendalian dari Ikatan Akuntansi Kanada) di Kanada yang membuat model serupa dengan COSO,
 3. *Cadbury Commission* (Komisi Cadbury) di Inggris.

2.2.6 Keterbatasan Pengendalian Internal

Tidak ada sistem pengendalian internal yang sempurna, karena efektivitasnya dipengaruhi dan bergantung pada manusia yang terlibat di dalamnya (Tunggal, 2013). Pengendalian internal tidak dapat mengubah manajer atau karyawan yang buruk secara inheren menjadi baik (Murtanto, 2005). Sebaik apa pun konsep pengendalian yang sudah disusun, namun jika diisi oleh orang-orang yang tidak kompeten dan tidak jujur, maka akan sia-sia belaka.

Dalam pengendalian internal, dikenal adanya *inherent limitation* (batasan yang melekat) (Reding et.al, 2013). Meskipun dapat membantu organisasi untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan dapat dicapai, pengendalian internal tetap memiliki keterbatasan. Pengendalian internal tidak dapat mencegah terjadinya keputusan yang buruk atau kejadian di luar organisasi yang dapat menyebabkan gagalnya pencapaian tujuan. Pengendalian internal yang efektif sekali pun dapat mengalami kegagalan (COSO, 2013).

Pengendalian internal, sebaik apa pun, hanya dapat member jaminan yang masuk akal, yang wajar, bukan mutlak pasti benar (Murtanto, 2005). Pengendalian internal dilaksanakan untuk mengurangi resiko yang mengancam pencapaian tujuan organisasi atau memungkinkan organisasi berhasil mengejar peluang. Walaupun seluruh elemen di organisasi bekerja sama dan maksimal dalam menciptakan internal kontrol yang baik, tetap saja tidak ada satu pun sistem pengendalian internal yang dapat memberikan jaminan secara pasti bahwa tujuan dapat tercapai.

Setiap aktivitas perlu dikaji dan dievaluasi agar pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan semestinya sesuai harapan. Pengendalian internal

dengan seluruh elemen dan dinamika di dalamnya memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan itu dapat dicapai. Begitu pula akhirnya dengan sistem pengendalian internal, untuk dapat memastikan keberadaannya efektif dan dapat terus digunakan dengan optimal, perlu ada mekanisme khusus yang menilai dan menguji efektivitas pelaksanaannya.

Pada titik tertentu, bisa jadi efektivitas suatu pengendalian mulai turun sehingga biaya yang perlu ditanggung menjadi lebih besar dibandingkan manfaat yang diinginkan. *Internal control* perlu selalu dipelihara dan *di-update* sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Selain sebagai unsur yang bertugas untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal organisasi, fungsi internal audit juga merupakan salah satu bagian dari elemen monitoring dalam sistem pengendalian internal itu sendiri (Tunggal, 2013).

Untuk tujuan ini, selain tugas pimpinan puncak, maka fungsi audit internal sangat menentukan. Audit internal berperan dalam menilai pelaksanaan dan efektivitas pengendalian internal (Arens, dkk., 2012; Daniela dan Atilla, 2013; Arena, 2013; Raiborn dkk, 2017). Auditor internal tidak harus menguasai sistem dan teknis operasi perusahaan, namun diharapkan ahli dalam bidang pengendalian (Tunggal, 2013).

Sistem pengendalian internal yang sudah ada pun perlu dievaluasi efektivitasnya, dinilai kelemahannya dan kemudian dibenahi agar perjalanan organisasi dapat semakin berkualitas (Arens, dkk., 2012). Dalam perkembangannya, organisasi modern banyak menerapkan keberadaan unit khusus yang bertugas melakukan audit secara internal, yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan organisasi (Wardayati, dkk., 2016).

Kita mengenal ada empat jenis audit yang dapat dilakukan oleh sebuah entitas (Bayangkara, 2016), yakni audit laporan keuangan untuk memastikan laporan keuangan entitas telah sesuai dengan standar, yang dilakukan oleh auditor eksternal independen. Kedua adalah audit kepatuhan untuk menentukan tingkat kepatuhan entitas terhadap hukum, peraturan, kebijakan, rencana dan prosedur yang telah ditetapkan. Audit kepatuhan dapat dilakukan oleh auditor eksternal serta auditor internal. Berikutnya adalah audit operasional, yang dikenal juga

dengan audit manajemen, untuk menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, dapat dilakukan oleh auditor eksternal dan internal. Dan yang terakhir adalah audit internal yang bertujuan untuk menilai keandalan laporan keuangan entitas, menentukan tingkat kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, penilaian terhadap sistem pengendalian internal organisasi, serta evaluasi terhadap konsistensi hasil yang dicapai dengan tujuan awal yang hendak dicapai.

Dari keempat jenis audit tersebut, kita dapat melihat posisi vital yang dimiliki oleh auditor internal yang memiliki tugas menangani nyaris seluruh aspek yang dibutuhkan organisasi. Maka posisi ini penting untuk diperkuat dan dikembangkan melalui langkah-langkah nyata yang harus diambil oleh organisasi. Sangat banyak hasil penelitian dan kajian para akademisi dan pakar yang menyatakan betapa pentingnya peran audit internal bagi organisasi.

2.3 Spiritualitas dan Manajemen Pesantren

2.3.1. Spiritualitas

Dunia saat ini dikuasai oleh sistem kapitalis yang menafikan nilai ketuhanan (Harahap, 2008). Pada saat yang sama, penipuan di bidang akuntansi terus meningkat, menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan, individu, dan masyarakat serta menciptakan masalah moral di tempat kerja (Mahdavihou dan Khotanlou, 2012).

Perkembangan zaman telah menunjukkan pergeseran nilai yang cukup signifikan, di mana nilai-nilai spiritualisme sudah mulai dirasa sangat penting dan menjadi elemen yang sangat signifikan dalam paradigma manajemen terbaru. Para pakar semakin menyadari bahwa keyakinan beragama memiliki peranan yang sangat besar dalam membentuk karakter individu dan kelompok (Geigle, 2012). Pendekatan spiritual yang juga dikenal sebagai kesadaran batin manusia, mengakui bahwa manusia bekerja tidak hanya dengan tangan semata, tetapi juga dengan hati atau roh mereka (Ajala, 2013).

Hubungan antara agama dan kerja sebenarnya bukan hal baru (McGhee and Grant, 2008). Terlebih dalam Islam, hubungannya bukan saja ada, namun

tidak terpisahkan (Muhammad, dkk., 2013). Dalam Islam, kegiatan ekonomi tidak hanya berorientasi pada kepentingan duniawi dan kekinian, namun juga keuntungan ukhrawi (Maksum dan Musirin, 2013).

Spiritualitas merupakan arti dan tujuan terbesar dalam hidup seseorang (Weiss 2009 dalam Khairi, 2013). Organisasi yang memiliki spiritualitas akan memiliki orang-orang yang lebih berkomitmen dalam bekerja. Spiritualitas dianggap mampu memberikan hubungan timbal balik yang lebih positif antara organisasi dan anggotanya. Spiritualitas memungkinkan semua orang untuk bekerja sama dan mencapai tujuan yang sama. Organisasi yang menjunjung nilai spiritualitas adalah organisasi yang memiliki tujuan utama dan niat luhur yang melampaui kesuksesan materi sebagai landasan operasinya. (Efferin, 2016).

Pemahaman spiritualitas dalam Islam tidak seperti pemahaman sekuler. Spiritualitas berpedoman pada petunjuk yang diberikan Allah swt.. Dengan demikian, maka umat muslim harus memastikan bahwa segala sesuatu yang dilakukannya adalah untuk memperoleh ridho Allah. Islam tidak melihat spiritualitas secara terpisah dari aktivitas dan kesibukan sehari-hari (Khairi, 2013).

Pentingnya prinsip spiritualitas bagi organisasi salah satunya karena dapat memberikan dampak terhadap pengendalian perilaku fraud (Taufik, 2016). Riset menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara religiusitas dan spiritualitas pada pencegahan fraud (Purnamasari dan Amaliah, 2015).

Spiritualitas Islam adalah cinta yang diwarnai dan dikondisikan oleh pengetahuan dan didasarkan pada kepatuhan (Othman, 2011). Dengan mempraktikkan nilai keislaman berpotensi mengurangi korupsi dan pemborosan, serta mencegah kejahatan dan perilaku menyimpang (Khira, dkk., 2016). Hal ini dikarenakan seorang akuntan muslim dengan berbekal nilai spiritualitas yang dimilikinya akan menahan diri dari hal-hal yang dilarang oleh-Nya (Mahdavi-khou dan Khotanlou, 2012).

2.3.2. Iman

Esensi spiritualitas dalam Islam adalah tauhid (Othman, 2011 dan Khairi, 2013), bentuk penghambaan kepada Allah swt. Sang Maha Tunggal. Iman adalah

salah satu konsep terpenting dalam agama. Benteng iman yang kokoh akan dapat menjamin kebaikan hidup seseorang., karena iman adalah penentu aktivitas, iman mempengaruhi amal perbuatan. Iman adalah tujuan utama dari segala ilmu pengetahuan maupun aktivitas (ibadah atau muamalah) (Chapra, 1999 dalam Alim, 2011). Seorang muslim terikat oleh iman dan akhlak pada setiap aktivitas ekonomi yang dilakukannya (Maksum dan Musirin, 2013).

Sebagai hamba, keimanan pada Tuhan dapat menjadi pondasi untuk selalu berhati-hati dalam setiap aktivitas sehari-hari karena merasa selalu dalam pengawasan Tuhan (QS. An-Nisa':1). Setiap perbuatann direkam secara cermat tanpa ada satu pun yang terlewatkan, yang pada saatnya kelak di akhirat akan dimintai pertanggungjawaban (Antonio, 2015). Iman yang benar dan kokoh berimplikasi pada keyakinan dan kecenderungan untuk berbuat amal kebaikan, mencegah diri dari kejahatan (fraud), atau berusaha mengurangi kesalahan akibat ketidaksengajaan (Ali, 2012).

Latar belakang keagamaan dan kepercayaan dapat mempengaruhi etika seseorang (Quddus dkk, 2009, dalam Yesil dkk, 2012). Iman memang tidak dapat dilihat dan disentuh dengan panca indera, namun efeknya dapat dirasakan dengan nyata. Iman yang kokoh tercermin dari kepribadian yang mulia dan amal perbuatan yang terpuji. Iman bukan hanya sikap menaruh kepercayaan, namun menuntut adanya tindakan lahiriah yang harus diwujudkan dalam tindakan (Madjid, 1995 dalam Ali, 2012). Sikap batiniah tanpa dimanifestasikan dalam tindakan nyata menunjukkan kedustaan (Abdalati 1982:67 dalam Ali, 2012).

2.3.3. Akhlak

Akhlak berhubungan dengan perbuatan baik, buruk, benar dan salah dalam tindakan seseorang manusia yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadist Rasulullah saw. Akhlak melekat dalam diri seseorang, menyatu dalam perilaku dan perbuatan (Habibah, 2015). Sebagaimana konsep Imam Al-Ghazali, akhlak adalah sifat yang tertanam dalam jiwa manusia yang akan muncul secara spontan dan alamiah tanpa direncanakan, dipikirkan atau dipertimbangkan sebelumnya (Sahriansyah, 2014).

Banyaknya skandal keuangan yang didukung oleh kondisi dunia yang menjunjung tinggi kapitalisme, semakin membuka mata dunia akan pentingnya etika (Mahdavikhou dan Khotanlou, 2012). Pembahasan dan pendidikan etika semakin hari semakin banyak dan beragam, bahkan di negara sekuler sekali pun. Lingkungan kerja yang diisi oleh orang-orang beretika memiliki harapan yang lebih besar untuk dapat berkembang. Terutama dalam Islam, seorang muslim terikat oleh iman dan akhlak dalam setiap aktivitas yang dilakukannya (Maksum dan Musirin, 2013).

Secara umum, terdapat perbedaan yang mendasar antara akhlak dan etika. Akhlak menggunakan parameter agama, dalam ini adalah Al-Qur'an dan As-sunnah, sedangkan etika menggunakan parameter akal. Kebenaran akhlak bersifat mutlak atau absolut, sedangkan kebenaran etika bersifat relatif, nisbi, dan tentatif atau sementara (Sahriansyah, 2014). Dalam Islam, etika dan akhlak sama saja, karena etika seorang muslim adalah manifestasi dari akhlak. Akal pikir seorang muslim tidak boleh bertentangan dengan panduan Al-Qur'an dan hadist.

2.3.4. Amanah

Di pesantren, nilai amanah sangat diperhatikan dan berulang kali disebut dalam setiap kesempatan pertemuan dan forum evaluasi kelembagaan. Kualitas kinerja seseorang sangat bergantung pada kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang diemban. Di pesantren, para personalia yang mendapatkan tugas untuk menempati suatu pos dan fungsi tertentu disebut *umana'* yang berasal dari akar kata amanah, yakni orang-orang yang bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing. Seseorang disebut amanah jika yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan bertanggung jawab atas seluruh perbuatannya (Zakaria, 1999 dalam Otsman, 2011).

Amanah adalah salah satu bentuk kecerdasan spiritual islam (Rahman dan Shah, 2015; Othman, dkk., 2014). Sifat amanah meniscayakan adanya keadilan dalam memimpin, berinteraksi dan melaksanakan tugas (Khairi, 2013). Dengan sifat amanah, seorang muslim diyakini akan memberikan kinerja terbaiknya, karena amanah dipertanggungjawabkan bukan hanya kepada manusia atau

organisasi saja, tapi juga kepada Allah swt. (Dewi dan Mashar, 2019). Karena itu, sangat penting memberikan amanah kepada orang yang tepat di tempat yang tepat pula, orang-orang yang benar-benar ahlinya (QS. An-Nisa':58).

2.3.5. Sambungan Ruhani

Dalam interaksi sehari-hari, hubungan dan sambungan ruhani antara Kiai dan santri layaknya orang tua dan anak (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994), sangat erat dan tidak terpisahkan. Sambungan ruhani jika diibaratkan bagaikan aliran daya listrik. Selama sambungan daya listrik tetap terjaga, maka lampu akan tetap menyala (Nashiruddin, 2018). Begitu juga dengan hati dan ruhani yang terus tersambung dengan para guru dapat terus menjaga hidupnya cahaya nurani. Dengan hati yang terus tersambung dengan para guru, diharapkan di akhirat kelak akan dikumpulkan dengan para ulama' dan shalihin di surga-Nya.

2.3.6. Barokah

Secara terminologis, barokah dalam bahasa Arab bermakna *ziyadah*, bertambah, atau *an-numuw*, tumbuh, yang dapat dipahami bahwa sesuatu yang diberkahi Allah akan selalu bertambah dan menumbuhkan hal-hal positif (Fauzi, 2017). Barokah bermakna adanya nilai lebih dari apa yang dimiliki saat ini. Dengan nilai barokah, apa yang ada pada diri seseorang tidak hanya sebatas bernilai materi semata, namun juga memiliki nilai kebaikan lebih yang dapat menyebabkan pemiliknya dimuliakan di hadapan Allah swt. dan manusia (Arifin dan Zaini, 2018). Sebagai contoh, uang yang dimiliki tidak hanya digunakan untuk kebutuhan konsumtif semata, dengan nilai keberkahan uang tersebut dimanfaatkan untuk bershadaqah yang membawa nilai ibadah dan kebaikan lebih.

Barokah dipersepsikan sebagai simbol keagamaan dan menjadi tradisi di pesantren (Fauzi, 2017). Barokah menjadi bagian penting dalam kultur pesantren yang terus dilestarikan sebagai kekuatan kelembagaan (Zakiah and Faturochman, 2004). Keyakinan pada barokah menjadi salah satu kekuatan untuk melepaskan diri dari motivasi duniawi sebagai tujuan utamanya, sehingga diharapkan tumbuh nilai keikhlasan dari seluruh aktivitas dan pengabdian yang dilakukannya.

2.3.7. Niat

Nabi Muhammad saw. bersabda bahwa seluruh amal perbuatan manusia sangat bergantung kepada niatnya. Jika diniati semata-mata karena Allah swt. dan rasul-Nya, maka perbuatannya akan bernilai ibadah dan bermanfaat baginya. Namun jika perbuatannya hanya diniati untuk kepentingan duniawi semata, maka yang diperoleh hanyalah apa yang telah ia kerjakan, tidak lebih, tidak ada nilai ibadah dan barokah di dalamnya. Karena itu di pesantren diajarkan, apa pun yang dikerjakan, urusan sepele dan duniawi sekali pun, dianjurkan untuk dikaitkan dan diniati untuk ibadah agar ada nilai lebih yang akan diperoleh kelak.

Selaras dengan sabda Nabi tersebut, budaya pesantren sangat meyakini bahwa peranan niat sangat besar terhadap kualitas dan nilai suatu perbuatan. Secara empiris juga sudah terbukti adanya kaitan dan dampak positif antara niat dengan perilaku (Wijaya, 2008; Taibet.al., 2008 dalam Ali dkk., 2015; Othman dan Nazjm, 2017). Dalam Islam, posisi niat sangat vital dan mutlak dibutuhkan. Agar bernilai, suatu tindakan harus disertai dengan niat (Khairi, 2013).

Niat adalah kemauan yang kuat untuk berperilaku atau melakukan suatu pekerjaan (Ajzen, 1991; Mayasari, dkk., 2018). Niat diyakini dapat memberikan dampak yang positif atas keberhasilan suatu tindakan (Ali, dkk., 2015). Niat yang kuat akan menambah keyakinan keberhasilan perilaku (Mayasari, dkk., 2018), sikap (Wijaya, 2008); serta pada kepercayaan diri dan kematangan mental (Sarwoko, 2011).

Niat dilakukan di dalam hati dengan keteguhan yang kuat. Allah Maha Mengetahui yang rahasia dan tersembunyi (Hameed, 2009). Allah Maha Mengetahui apakah suatu tindakan murni karena Allah ataukah ada motif tersembunyi yang bermuatan duniawi. Dan salah satu nilai lebih niat adalah walaupun akhirnya perbuatan tersebut tidak dapat dikerjakan atau diselesaikan karena suatu alasan di luar kehendaknya, maka hal tersebut pun sudah tercatat sebagai amal perbuatan dan berpahala baginya (Khairi, 2013).

2.3.8. Khidmah

Khidmah adalah prinsip pengabdian yang menjadi salah satu ciri utama di pesantren. Apa pun dan di mana pun bertugas adalah bentuk khidmah kepada pesantren dan guru yang diharapkan dapat memberikan nilai keberkahan dan tercatat sebagai ibadah. Prinsip ini jika dilakukan dengan sungguh-sungguh dapat melahirkan sikap kepatuhan dan loyalitas yang luar biasa, di pesantren dikenal dengan istilah *sam'an wa tha'atan*, yakni mendengar dan patuh, apa pun yang didengar dari guru dilakukan dengan penuh kepatuhan (Arifin dan Zaini, 2018).

Khidmah di pesantren bermakna memberikan pelayanan kepada pesantren dan guru dengan ikhtiar terbaik dan kepatuhan yang maksimal tanpa mengharapkan imbalan. konsep khidmah di pesantren meniscayakan adanya rasa ikhlas dalam melaksanakan tugas. Pada era saat ini, gaji atau honor merupakan suatu keniscayaan, namun dengan doktrin khidmah, *umana'* pesantren diajarkan untuk tidak menjadikan kepentingannya duniawi sebagai motivasi utama.

Walaupun imbalan di pesantren tidak seberapa jika dibandingkan dengan pekerjaan sejenis di luar pesantren, tenaga khidmah di pesantren menunjukkan kesungguhan dan loyalitas dalam bekerja (Badarwan, 2018). Mereka meyakini adanya nilai barokah dari *sesuatu* yang didapatkan dari pengabdian di pesantren, termasuk adanya kemudahan dalam mencukupi kebutuhan sehari-hari. Berkhidmah di pesantren tidak semata untuk bekerja dan mencari penghasilan, namun lebih jauh dari itu untuk menjadikan diri berguna dan bermanfaat dalam membantu pesantren melaksanakan tugas mulia mendidik santri dan melakukan kegiatan dakwah lainnya. Setiap muslim menginginkan dirinya berkontribusi dalam memperjuangkan agama Allah dan bermanfaat bagi umat (Othman, 2011).

2.3.9. Musyawarah

Musyawarah adalah salah satu model kepribadian muslim (Othman, dkk., 2014). Dalam Islam, musyawarah adalah amalan yang mulia dan penting. Bahkan diriwayatkan oleh sahabat Abu Hurairah, bahwa beliau tidak pernah melihat seseorang yang paling sering melakukan musyawarah selain Rasulullah (Abdullah, 2014).

Dengan adanya musyawarah, selain untuk mencari solusi terbaik, semua pihak diberi kesempatan yang sama untuk berkontribusi dan menyampaikan pendapat masing-masing (Rusdi, 2014). Bahkan sepanjang masih dalam batasan materi pembahasan, karyawan pun diberi kesempatan untuk menyampaikan harapan dan keluhannya selama bekerja. Pimpinan juga dapat melakukan evaluasi dan pengarahannya sesuai dengan kebutuhan organisasi (Khairi, 2013).

Saat menghadapi persoalan atau sengketa sekali pun, musyawarah adalah salah satu proses yang tidak boleh diabaikan. Semua permasalahan sebisa mungkin diselesaikan dengan jalan musyawarah dan tidak sampai berlarut-larut (Ilyas, 2018). Untuk proses klarifikasi, di pesantren juga dikenal istilah *tabayyun* yang juga tidak jauh dari prinsip musyawarah dalam rangka menyelesaikan sebuah persoalan.

Setelah proses musyawarah dilalui, semua pihak memiliki kewajiban untuk menghormati dan menaati apa pun keputusan yang dihasilkan dan ditetapkan oleh pimpinan atau pihak yang berwenang (Abdullah, 2014).

2.3.10. Istikharah

Istikharah dilakukan sebagai bentuk penghambaan, kepasrahan dan meminta petunjuk dari Allah swt. (Muhith, 2016). Istikharah dilakukan tidak hanya untuk urusan pribadi, namun juga untuk menyelesaikan persoalan organisasi dan keumatan sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah saw., termasuk dalam hal politik dan bisnis (Edgar dan Henig 2010). Istikharah dilakukan dengan cara melakukan shalat sunnah dua raka'at, dilanjutkan dengan dzikir dan doa tertentu, lalu membuka Al-Qur'an secara acak. Dari halaman yang terbuka itu selanjutnya dipelajari dan diambil hikmah tersembunyi di dalamnya.

Setelah proses struktural dan organisasi dilakukan, selanjutnya kita serahkan hasilnya pada kehendak Allah swt. (Al-Suwailem, 2000). Istikharah dilakukan tidak hanya dalam hal yang bersifat kebijakan umum, misalnya seleksi personalia baru, seleksi pergantian pimpinan, atau keputusan strategis lainnya, dalam hal keuangan dan penetapan anggaran pun metode istikharah kerap kali

dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan, terutama jika didapati terdapat beberapa opsi dan kondisi yang harus dipilih.

Metode istikharah dilakukan sebagai bentuk permohonan kepada Allah swt. agar diberikan jalan yang terbaik, terutama jika mengalami kebuntuan dalam memilih ataupun dalam hal keputusan yang sangat penting (Qutub, dkk., 2016). Pengetahuan manusia sangat terbatas dan penuh dengan hawa nafsu. Pengambilan keputusan yang dilakukan tanpa memohon petunjuk dan bimbingan Allah dikhawatirkan akan berdampak negatif dan merugikan. Selain sebagai bentuk penghambaan dan kepasrahan kepada Allah, metode istikharah berguna untuk kemantapan hati dan pilihan dalam mengambil keputusan (Mustika, dkk., 2008).

2.3.11. Pengasuh Pesantren

Pengasuh Pesantren adalah sosok pemimpin tertinggi di sebuah pondok pesantren. Pengasuh pesantren bergelar kiai, adalah tokoh sentral di pesantren, posisinya tidak hanya sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai guru dan model percontohan (Siswanto, dkk., 2013). Tanpa figur kiai, pesantren tidak mungkin bisa bertahan (Ilahi, 2014), karena selain santri dan kajian kitab kuning, keberadaan kiai adalah ciri khas pesantren yang tidak terpisahkan (Hidayat, 2016).

Bagi kebanyakan masyarakat Islam tradisional di Jawa, kiai dipandang sebagai figur sentral yang mempunyai wewenang dan otoritas mutlak di lingkungan pesantren (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1994).. Tidak ada seorang pun santri, *umana'* atau orang lain di lingkungan pesantren yang berani melawannya (Alwi, 2013). Pola komunikasi dari kyai ke bawah yang bersifat mutlak dipandang cukup ideal dalam pendidikan akhlak (Hidayat, 2016).

Sosok kiai atau pengasuh pesantren berperan sebagai penentu kebijakan, sosok yang kharismatik, konsisten dengan nilai-nilai perjuangan pendahulunya, mandiri tidak bergantung pada pihak lain, ikhlas dalam beramal karena mengharap ridla Allah, serta senantiasa mengabdikan kepada umat melalui gerakan dakwah dan sosialnya (Ibrahim, 2014).

Dalam organisasi modern, Pengasuh Pesantren berperan sebagai *leader* bukan sebagai eksekutor. Untuk membantu operasional pesantren, beliau dibantu

oleh banyak perangkat kepengurusan dan lembaga di bawahnya. Sepanjang tidak berkenaan dengan pengambilan keputusan yang strategis, operasional pesantren cukup dipimpin oleh Pengurus Harian yang secara berkala melaporkan kepada beliau. Selain itu, banyak terdapat forum evaluasi rutin yang diagendakan untuk memonitor dan mengevaluasi perjalanan organisasi pesantren.

2.3.12. Sentralisasi

Keberadaan kiai sebagai figur sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan (Iryana, 2015) memungkinkan pesantren untuk menggunakan pola organisasi yang tersentral pula. Dalam hal pengelolaan keuangan, Pesantren sukorejo menggunakan sistem sentralisasi, artinya semua keuangan yang ada terpusat di pesantren (Masyhud dkk., 2003; Hosaini, 2019)

Dengan sistem tersentral, pengelolaan keuangan pesantren berada di bawah kendali langsung Bendahara Pesantren sehingga dapat mempermudah pertanggungjawaban. Setiap lembaga yang membutuhkan keuangan, mengajukan secara tertulis kepada Bendahara Pesantren sesuai dengan anggaran pesantren yang telah ditetapkan sebelumnya (Masyhud dkk., 2003.)

Saat ini, laporan keuangan pesantren menggunakan format arus kas sederhana, belum berdasarkan standar akuntansi yang berlaku umum (Arifin dan Raharjo 2013). Hal ini salah satunya dikarenakan belum banyak tersedianya tenaga keuangan yang berlatar belakang pendidikan akuntansi. Namun begitu, mekanisme di pesantren telah ditekankan menjunjung tinggi prinsip transparansi dan kejujuran (Murdayanti dan Puruwita, 2019).

Untuk meningkatkan akuntabilitas keuangannya yang tersentral tersebut, dirasa sangat perlu bagi pesantren untuk memiliki banyak tenaga keuangan yang berlatar pendidikan akuntansi di setiap lembaganya agar laporan keuangannya dapat secara bertahap disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menggunakan sistem informasi keuangan yang terintegrasi (Suharjono, 2019).

2.3.13. Salaf-Khalaf

Salah satu kekhasan Pesantren Sukorejo adalah perpaduan antara kultur budaya pesantren dengan perkembangan dunia modern. Jika mengacu pada tipe pesantren sebagaimana konsep Usman (2013) yang terdiri atas tipe tradisional, modern, dan komprehensif, maka Sukorejo masuk dalam kategori pesantren komprehensif, yakni perpaduan antara tradisional dan modern. Dalam hal ini, pesantren berpegang pada kaidah *al-muhaafadzotu 'alal qodiimisshoolih wal akhdu bil jadiidil ashlah*, yakni melestarikan budaya lama yang baik dan mengadopsi budaya baru yang lebih baik (Muhith, 2016).

Terbukanya pesantren pada perkembangan zaman memungkinkan adanya pembenahan dan perbaikan yang dipandang cukup dan dibutuhkan. Hal ini baik bagi kultur organisasi, karena organisasi yang dapat bertahan dan berkembang adalah yang mau terbuka dan beradaptasi dengan tuntutan zaman. Pada awalnya pesantren hanya fokus pada pendidikan keislaman, pada perkembangannya semakin banyak dibuka pendidikan umum untuk merespon kebutuhan masyarakat. Begitu pula pada tata kelola, jika awalnya pesantren dikelola dengan sangat sederhana, semakin hari bentuk organisasi pesantren semakin dikembangkan dan hingga saat ini masih terus demikian menyesuaikan dengan tantangan dan kebutuhan.

2.3.14. Ibadah

Ibadah adalah wujud penghambaan diri seorang makhluk kepada Tuhannya, Allah swt.. Ibadah merupakan suatu usaha untuk mendekatkan diri kepada-Nya (Sahriansyah, 2014). Sudah menjadi kodrat manusia untuk beribadah sebagaimana diisyaratkan dalam Al-Qur'an, surah an-Najm ayat 42. Bersama amanah dan ilmu, ibadah adalah ciri muslim yang memiliki nilai spiritualitas tinggi (Othman, dkk., 2014).

Tata nilai di pesantren meyakini bahwa seluruh aktifitas kehidupan bernilai ibadah. Apalagi mayoritas aktivitas yang dijalankan di pesantren secara kasat mata memang bernuansa ritual keagamaan. Ketaatan seorang santri terhadap kiai merupakan salah satu manifestasi dari khidmah yang dipandang juga sebagai

ibadah (Alwi, 2013). Di luar itu, seluruh aktivitas apa pun jika diniati untuk ibadah dan sebagai bentuk penghambaan, berkat niat tersebut hal yang bersifat duniawi pun akan bernilai ibadah. Dalam hal organisasi, ritual ibadah memiliki dampak langsung pada kualitas kinerja, karena keamanahan seseorang berangkat dari nilai ketakwaan dan ketaatannya (Wawancara Pengasuh, 17 Juli 2020).

2.3.15. Wirid

Zikir adalah ikhtiar menanamkan ingatan secara mendalam kepada Allah dalam hati dan pikiran agar selalu berhati-hati dan tidak lalai atas perintah-Nya. Bentuk zikir dapat berupa shalat, wirid dan doa (Junaidi, 2007). Wirid adalah amalan yang berisi bacaan zikir, doa dan amalan lain yang biasa dibaca secara rutin pada waktu tertentu (Abdullah, 2011). Zikir adalah cara mengingat Allah swt. yang harus dilakukan dengan ketulusan dan harapan akan berkah-Nya (Leniwati, dkk., 2020).

Zikir atau wirid *istiqamah* diamalkan merupakan ikhtiar menjaga sambungan ruhani dengan para gurunya supaya hatinya terus hidup dialiri daya listrik ruhani (Nashiruddin, 2018). Tradisi wirid dan hizib terus dipertahankan terutama oleh kelompok Islam Ahlussunnah Wal Jamaah, khususnya oleh Nahdlatul Ulama yang berbasis di pondok pesantren (Abdullah, 2011).

2.3.16. Hizib

Hizib adalah amalan yang berisi doa-doa yang diajarkan oleh Nabi Muhammad saw., para ulama dan para *sholihin* yang dibaca menurut waktu dan cara tertentu. Hizib diamalkan dengan tujuan tertentu, misalnya untuk membentengi diri, keluarga, dan lingkungan, untuk menghadapi bahaya besar, untuk menghancurkan musuh yang mengancam, dan lain-lain (Abdullah, 2011). Budaya pesantren meyakini, barokah wirid dan hizib yang secara rutin dibaca memberikan efek positif bagi pesantren dan penghuninya.

2.3.17. Istiqamah

Secara etimologi, *istiqāmah* berasal dari kata *istaqama*, *yastaqimu* yang berarti berdiri, tegak lurus. Dalam KBBI, *istiqamah* diartikan sebagai sikap teguh pendirian dan selalu konsekwen. Menurut Umar bin Khattab, *istiqāmah* artinya teguhnya hati pada perintah dan larangan. Dapat dipahami, bahwa *istiqāmah* adalah sikap teguh dan konsiten pada ajaran agama, sehingga tidak ada kecenderungan untuk berpaling atau meninggalkannya sampai akhir hayat (Damis, 2011). *Istiqamah* merupakan salah satu ciri pribadi muslim yang mulia dan karakter orang-orang sholeh (Mulyono, 2020). Nabi Muhammad saw. bersabda bahwa *istiqamah* lebih utama dari seribu kemuliaan.

Dalam konteks *amaliyah*, *istiqamah* dapat bermakna konsisten, *ajeg*, rutin, terus-menerus tanpa henti. Kita harus senantiasa berusaha melakukan kebaikan-kebaikan dan hal positif secara konsisten walau kita tidak akan mampu melakukannya sepenuhnya (Damis, 2011).

Hikmah disyariatkannya *istiqamah* sangat banyak, di antaranya yaitu sebagai jalan keselamatan (Al- Ahqaf ayat 13, Hud ayat 112:), akan selalu didampingi oleh malaikat, tidak ada rasa takut dan sedih, serta akan mendapat balasan surga (Fussilat: 30; QS. Al-Ahqaf [46]: 14). Selain itu, dengan *istiqamah* kita akan mendapatkan rizeki yang melimpah (Al-Jinn [72]: 16-17), mendapatkan perlindungan malaikat atas perintah Allah (QS. Fushilat [41]: 31), mendapatkan hidangan surga (Fushilat ayat 32), doa akan dikabulkan oleh Allah (Yunus [10]: 89), mendapatkan pertolongan terbesar atas segala permusuhan (asy-Syuura:15), serta dapat terhindar dari perbuatan maksiat dan menyekutukan Allah (fussilat: 6).

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan perspektif (sudut pandang) kualitatif, yang memiliki tujuan utama untuk mempelajari, mengungkap, dan menemukan makna *dari-dan-di* dalam setiap perilaku partisipan (Zamili, 2017). Penelitian kualitatif digunakan ketika ingin mengeksplorasi suatu permasalahan (Creswell, 2013). Strategi yang digunakan adalah studi kasus.

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk menampilkan suatu fenomena sebagaimana adanya. Peneliti bertugas menyelam fakta-fakta yang ditemukan menjadi sebuah konstruksi fenomena dengan memanfaatkan strategi, metode dan atau data empiris apa pun yang ada. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menitikberatkan pada pengukuran dan analisis hubungan sebab-akibat di antara beberapa variabel, penelitian kualitatif lebih berfokus pada prosesnya, bagaimana realitas sosial terbangun secara alamiah serta terjalinnya hubungan yang erat antara peneliti dan subyek yang diteliti (Denzin dan Lincoln, 2011).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo (P2S3), yang beralamat di Desa Sumberejo Kecamatan Banyuputih Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena (1) kedekatan lokasi dan kemudahan interaksi untuk membantu proses penggalian informasi dan data yang dibutuhkan, (2) struktur organisasinya cukup kompleks dari posisi puncak sampai dengan terbawah yang tersebar di banyak bidang dan lembaga, (3) Pesantren Sukorejo termasuk salah satu pesantren yang membuka diri pada dinamika perkembangan dunia modern, (4) masih terjaganya prinsip-prinsip dan *amaliyah* keislaman yang cukup kental sehingga dimungkinkan dapat ditemukan beberapa ciri khas dalam praktik kesehariannya. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan manajerial dan pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini akan diperoleh melalui pengamatan di lokasi penelitian, wawancara dengan narasumber yang relevan, serta melalui telaah dokumen. Penelitian dilakukan pada sampel informan yang telah mengalami proses dan dapat membantu pengembangan teori (Creswell, 2013), dalam hal ini model pengendalian internal di pondok pesantren.

Informan diambil dari beberapa tingkatan struktural di pesantren, terdiri atas perwakilan dari unsur pelaksana dan penanggung jawab pengelolaan keuangan dari level terbawah di lembaga atau fakultas, di tingkat universitas, di tingkat bidang pendidikan tinggi, hingga level pengurus harian pesantren, BPK2M selaku pengawas keuangan pesantren, hingga pucuk pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren, yakni Pengasuh Pesantren. Hal ini dimaksudkan untuk memperkaya informasi dan perpektif yang dimiliki masing-masing individu dari semua tingkatan struktural.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, Creswell (2013) memberikan ilustrasi rangkaian aktivitas yang saling terkait melalui konsep lingkaran pengumpulan data, yakni menentukan tempat/individu, memperoleh akses dan membangun hubungan, *sampling purposeful*, mengumpulkan data, merekam informasi, memecahkan persoalan lapangan dan menyimpan data.

Jika kuantitatif cenderung memilih informan secara acak (*random sampling*), maka dalam penelitian kualitatif sampel yang digunakan adalah *purposeful sampling* (sampel bertujuan), yakni tertuju pada beberapa individu yang memiliki beberapa kriteria berikut: 1) merupakan anggota tetap dalam organisasi atau kelompok tempat penelitian dilakukan, 2) kaya informasi yang relevan, serta 3) memahami kondisi riil mengenai tema penelitian (Zamili, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti akan memaksimalkan tiga teknik pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif, yakni:

a. Wawancara

Wawancara adalah interaksi yang dilakukan oleh peneliti dengan informan yang relevan dan dibutuhkan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan dua tahap wawancara, yang pertama dilakukan dengan berbekal instrumen berupa daftar pertanyaan dan pernyataan tertulis mengenai kondisi pengendalian internal yang selama ini berjalan menggunakan model coso sebagai instrumen penilaian dengan beberapa modifikasi. Hal ini penting dilakukan untuk memotret realitas pelaksanaan *internal control* yang ada sehingga dapat diketahui titik-titik yang membutuhkan evaluasi dan rekomendasi perbaikan.

Tahap kedua dimaksudkan untuk mendalami hasil wawancara tahap pertama, observasi, dan dokumentasi, dengan fokus mendalami praktik dan kekhasan yang ada di lokasi penelitian sesuai dengan fokus penelitian, serta diskusi alternatif perbaikan praktik *internal control* yang masih membutuhkan perbaikan. Wawancara dilakukan tidak terstruktur yang berkembang saat pelaksanaan wawancara agar peneliti dapat menggali informasi lebih dalam. Dengan bervariasinya kondisi informan saat ditemui yang dalam beberapa kesempatan gagal terlaksana wawancara, peneliti melakukan skala prioritas fokus pertanyaan pada praktik dan kekhasan yang ada di lokasi penelitian. Terlebih kondisi pandemi covid-19 ini menjadi tantangan tersendiri bagi peneliti, di mana terdapat keterbatasan dalam berinteraksi dengan informan yang hendak dituju. Termasuk, peneliti melakukan wawancara dengan berbantuan media informasi

b. Observasi, pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian, untuk mengetahui secara langsung terhadap praktik pengendalian internal dan kekhasan yang ada di pesantren.

c. Dokumentasi, pengamatan terhadap dokumen resmi organisasi yang relevan terhadap tema penelitian, yang berfungsi juga untuk memperkuat informasi yang sudah didapatkan. Dokumentasi dapat berupa arsip-arsip penting, struktur organisasi dan pembagian tugas, dokumen peraturan, pedoman, statuta, surat, serta dokumen-dokumen lainnya.

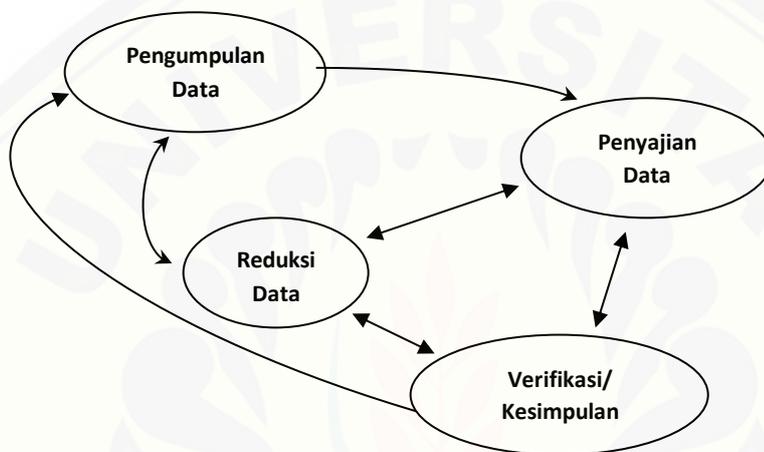
3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah model Miles-Huberman. Teknik ini merupakan proses yang berkesinambungan dan saling terkait. Di antara seluruh proses, yakni pengumpulan dan reduksi data, serta antara verifikasi dan penyajian data bukanlah merupakan aktivitas yang parsial atau terpisah satu sama lain, begitu seterusnya sejak pengumpulan hingga kesimpulan peneliti perlu terus-menerus mengecek kembali kebenaran data yang diperoleh (Zamili, 2017).

Saat data dianggap sudah mencapai titik jenuh itulah, kemudian peneliti dapat mengambil kesimpulan dengan proses logika secara induktif, yakni dari pengumpulan data-data khusus menuju data-data kategorial atau umum. Dari logika induktif tersebut, terdapat 4 langkah analisis data yang dapat dilakukan, yakni (Zamili, 2017):

- a. Pengumpulan data (*data collection*), yakni proses mencari, menemukan dan mengumpulkan data mentah yang berasal dari observasi yang dicatat dalam catatan lapangan (*fieldnote*), wawancara dengan informan, serta dokumentasi, baik yang dilakukan oleh peneliti atau sudah tersedia.
- b. Reduksi data (*data reduction*), yakni memilah, memfokuskan, menggolongkan, menyederhanakan dan membuang data yang tidak sesuai dengan pertanyaan dan tema penelitian, untuk kemudian dirangkai sedemikian rupa sehingga menjadi organisasi data yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan. Proses reduksi data berjalan terus-menerus sampai peneliti selesai menyusun laporan penelitian.
- c. Penyajian data (*data display*), merupakan bagian dari analisis data untuk memudahkan verifikasi. Penyajian data termasuk dalam reduksi data namun datanya disajikan dalam bentuk matriks, tabel, atau peta konsep.
- d. Verifikasi dan kesimpulan (*drawing/verifying, conclusions*). Verifikasi adalah aktivitas peninjauan kembali data-data yang diperoleh secara seksama. Pada mulanya peneliti mengumpulkan data, mereduksi, menyajikan data, lalu menyimpulkan. Saat menyimpulkan, peneliti hendaknya mengecek kembali kumpulan data yang dimiliki, mereduksinya kembali, menyajikannya kembali,

kemudian menyimpulkannya lagi. Begitu seterusnya hingga diperoleh kesepakatan antara peneliti dengan informan dan menjadi kesimpulan yang disepakati bersama. Pada proses akhir, peneliti akan memberikan rekomendasi yang dipandang perlu berdasarkan hasil penelitian serta telaah teori dan pendapat para ahli untuk perbaikan di masa yang akan datang, termasuk di dalamnya konsep modifikasi yang akan ditawarkan berdasarkan kekhasan yang ditemukan selama penelitian.



Gambar 3.1 langkah analisis data

3.6. Uji Keabsahan Data

Proses dan hasil riset kualitatif dapat dianggap berkualitas jika peneliti mempraktikkan kriteria kesahihan (*validity*) dengan menguji keabsahan data yang diperoleh. Dalam hal ini, peneliti menggunakan model Creswell yang meringkas kesahihan sebuah penelitian kualitatif pada dua strategi, yakni validitas dan reliabilitas. Validasi dibutuhkan untuk memastikan akurasi sebuah studi, sedangkan reliabilitas berkaitan erat dengan konsistensi penggunaan prosedur yang jika digunakan oleh peneliti yang berbeda pada waktu yang berbeda pula akan tetap menghasilkan data yang sama untuk situasi dan kondisi yang sama (Zamili, 2017).

Ada 8 strategi validasi yang ditawarkan oleh Creswell (2013), yang merekomendasikan setidaknya menggunakan dua di antaranya dalam suatu penelitian, antara lain:

- a. Keterlibatan jangka panjang dan pengamatan yang gigih dan terus-menerus di lokasi penelitian, termasuk membangun kepercayaan dengan para informan, mempelajari kebudayaan di sana, serta memeriksa kesalahan informasi yang diterima.
- b. Triangulasi, yakni peneliti menggunakan beragam sumber, metode, dan teori untuk memperkuat data yang telah diperoleh. Karena tidak semua fakta adalah data (Zamili, 2017), maka peneliti perlu melakukan pengecekan yang beragam dari berbagai sumber dan metode untuk mengurangi kesalahan.
- c. *Member checking* atau pemeriksanaan anggota, yakni peneliti mengumpulkan pandangan dari para partisipan tentang kredibilitas temuan dan penafsirannya. Hal ini penting untuk mengetahui akurasi hasil riset. Hasil olahan peneliti diberikan kembali kepada informan untuk diperiksa sehingga memunculkan kesamaan persepsi dan terjadi intersubjektivitas di antara mereka.
- d. Membuat deskripsi yang terperinci, kaya dan padat. Deskripsi yang detail dan kaya memungkinkan untuk menilai tingkat transferabilitas sebuah penelitian, yakni dapatkah hasil penelitian ditransfer atau diadopsi kepada *setting* yang lain dengan ciri yang serupa.
- e. Ulasan dan tanya jawab dengan sejawat. Strategi ini dapat menjadi pemeriksaan eksternal dari pelaksanaan riset, yang berguna untuk menjaga kejujuran peneliti, memperdalam permasalahan, metode, makna, penafsiran dan bentuk apresiasi lainnya, sehingga dapat menambah kesahihan hasil riset.
- f. Analisis kasus negatif, strategi ini digunakan untuk menyempurnakan analisisnya. Dalam penggalan data, tidak semua fakta yang diperoleh bersifat positif bagi riset yang sedang dilakukan, bisa jadi bersifat negatif. Analisis negatif tersebut juga penting untuk dilaporkan agar peneliti dapat memberikan penilaian yang objektif dan realistis terhadap fenomena yang sedang terjadi, dan hal ini kami lakukan.
- g. Mengklarifikasi bias peneliti yang dimungkinkan terjadi karena pengalaman masa lalu, bias, prasangka, dan orientasi yang mungkin mempengaruhi penafsiran dan pendekatan studinya. Klarifikasi ini penting dilakukan di awal

riset agar pembaca dapat memahami posisi peneliti dan setiap bias atau asumsi yang mempengaruhi penelitian tersebut.

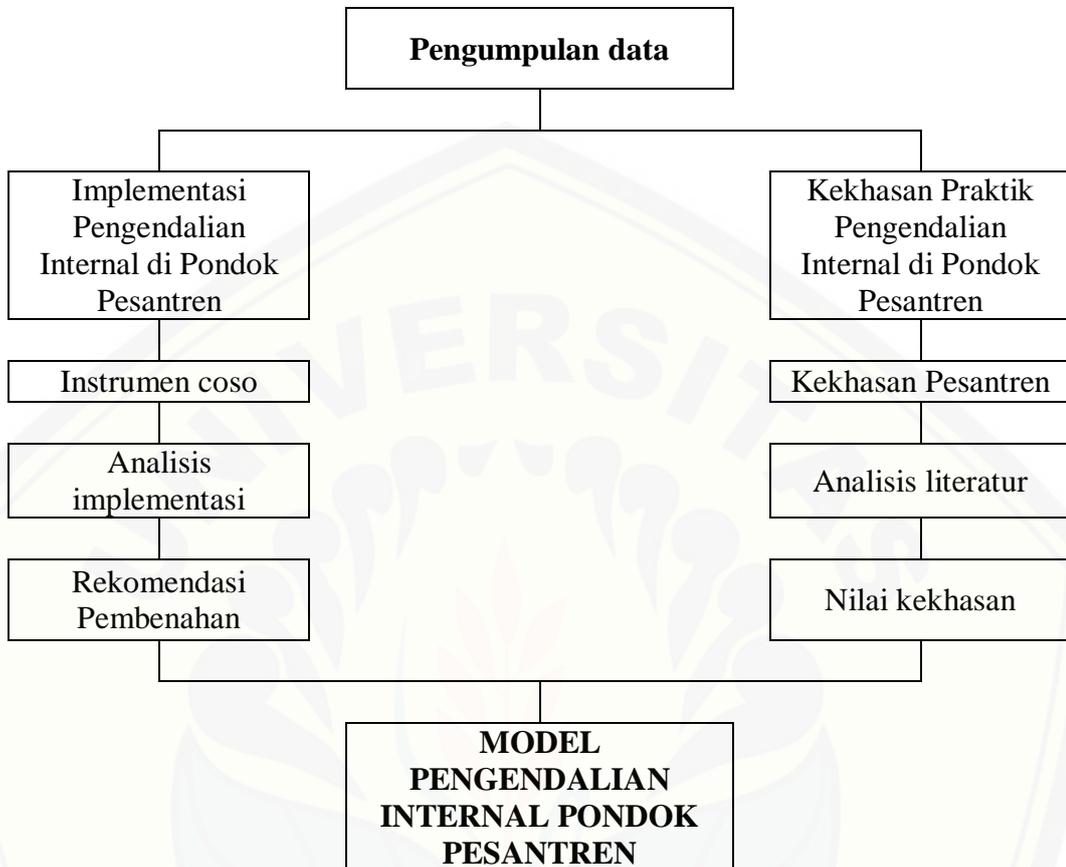
- h. Audit eksternal. Untuk memperkuat proses dan hasil risetnya, peneliti dapat memanfaatkan proses audit eksternal. Auditor ini harus tidak memiliki kaitan dengan penelitian yang diperiksanya, agar dapat melakukan penilaian yang objektif terhadap seluruh proses dan hasilnya. Posisi auditor eksternal riset ini mirip dengan auditor eksternal laporan keuangan.

Dari ke-8 strategi validasi tersebut, Creswell (2013) merekomendasikan setidaknya dua strategi yang digunakan. Dalam penelitian ini kami menggunakan tiga strategi, yakni:

- a. Analisis kasus negatif. Peneliti merekam informasi sesuai realita yang ada, baik kelebihan maupun kelemahan praktik *internal control* yang dijalankan. Hal ini dipandang penting untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya sehingga dapat ditawarkan rekomendasi perbaikan yang diperoleh dari proses wawancara dan kajian teori sehingga dapat tercipta pengendalian internal yang lebih baik di masa yang akan datang.
- b. Mengklarifikasi bias peneliti yang dimungkinkan terjadi karena pengalaman masa lalu, bias, prasangka, dan orientasi yang mungkin mempengaruhi penafsiran dan pendekatan studi. Terkait dengan hal ini perlu disampaikan bahwa peneliti dalam keseharian bertugas di kantor Bendahara Pesantren yang bertugas mengevaluasi setiap permohonan keuangan yang hendak dicairkan melalui kasir. Namun begitu, peneliti melakukan penafsiran hanya yang sesuai dengan data dan informasi yang diperoleh selama penelitian, baik dari hasil wawancara, observasi maupun berdasarkan dokumen yang didapatkan, dan menghindari asumsi pribadi.
- c. Triangulasi, dalam riset ini penelitian melakukan pendalaman informasi kepada beberapa informan serta disandingkan dengan hasil observasi dan penggalan dokumen. Hal ini penting untuk meminimalkan potensi kesalahan data dan informasi.

3.7. Peta Konsep

Peta konsep penelitian ini adalah sebagai berikut:



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Model Pengendalian Internal yang berjalan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki ciri khas yang bertumpu pada nilai spiritualitas sebagai elemen utama yang mendasari seluruh aktivitas organisasi. Elemen utama spiritualitas tersebut terdiri atas beberapa unsur yang terbagi dalam empat kategori utama, yakni 1) kategori keyakinan dan sikap yang terdiri atas iman sebagai unsur utama, akhlak, amanah, ruhani dan barokah, 2) kategori praktik yang terdiri atas unsur niat, khidmah, musyawarah, dan istikharah, 3) kategori manajemen khas pesantren, yang terdiri atas unsur Pengasuh Pesantren, sentralisasi dan perpaduan salaf-khalaf, serta 4) kategori pusaka pesantren, yang terdiri atas ibadah, wirid, hizib dan istiqamah.

5.2. Implikasi

1. Dari hasil pengamatan atas implementasi pengendalian internal yang berjalan di pesantren, terdapat banyak prinsip pengendalian yang perlu mendapatkan perhatian dan pembenahan.
2. Sistem pengendalian internal sangat penting perannya bagi proses dan pencapaian tujuan organisasi, karena itu dibutuhkan ada evaluasi dan pembenahan terus-menerus atas pemahaman dan implementasinya.
3. Dalam melakukan evaluasi dan pembenahan pengendalian internalnya, pesantren perlu menyelaraskan konsep pengendalian dengan nilai spiritual yang menjadi kekhasan pondok pesantren secara lebih teknis.

5.3 Keterbatasan

Pelaksanaan penelitian ini telah diusahakan agar sesuai dengan kaidah ilmiah, namun begitu masih terdapat beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Konsep *internal control* belum begitu familiar di pesantren, sehingga beberapa umana' belum memahami dan banyak kondisi implementasi pengendalian internal yang belum optimal.
2. Kondisi pandemi covid-19 menimbulkan banyak keterbatasan ruang gerak penelitian. Libur pesantren dipercepat dari semestinya, banyak umana' yang sudah menjalani masa liburan ke daerah masing-masing, serta terdapat kendala dalam bertatap muka dengan umana' yang masih tinggal. Dan pertanyaan penelitian terkait implementasi pengendalian internal masih mencakup sebagian fokus sebagai perwakilan dari seluruh titik fokus dalam tujuh belas prinsip yang ada.

5.4 Saran

1. Untuk Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo

Untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan, di antaranya:

- a. Mengingat kompleksitas organisasi yang ada, Pesantren Sukorejo perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap konsepsi Pengendalian Internal dan menjalankannya dengan baik, sistemik dan terukur. Pedoman-pedoman umum, kode etik, SOP di setiap fungsi dan level organisasi, dan dokumen penting lainnya perlu disusun dan disempurnakan sebagai pedoman kerja bagi umana'.
- b. Pesantren Sukorejo perlu memberikan perhatian dan komitmen yang sangat besar terhadap kompetensi personalianya, terutama di bidang keuangan, pimpinan dan pengawas internal, melalui mekanisme seleksi rekrutmen yang berbasis kompetensi, pembinaan serta pelatihan berjenjang dan sistemik, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pengembangan personalia. Akan lebih kuat pengaruhnya jika dibentuk suatu badan khusus untuk menanganinya dengan posisi yang independen.

- c. Untuk memaksimalkan efektivitas proses dan menjamin tercapainya tujuan organisasi, pesantren perlu menerapkan manajemen berbasis kinerja dengan target dan penilaian yang terukur, serta diawasi secara maksimal. Karenanya dibutuhkan penguatan pengawas internal yang tidak hanya berfokus pada keuangan, namun juga pada aspek kinerja. Maka kompetensi dan independensi pengawas internal menjadi mutlak untuk ditingkatkan melalui penguatan kelembagaan dan pelatihan yang sistematis.
 - d. Untuk mengamankan aset dan menjamin pencapaian tujuan, pesantren perlu melakukan penilaian resiko dengan lebih terukur dan sistemik, mengembangkan aktivitas pengendalian dan mengevaluasinya secara berkala yang salah satunya dapat melalui pengembangan sistem informasi keuangan yang terintegrasi dan pembelanjaan secara nontunai.
 - e. Sebagai lembaga yang banyak bersentuhan dengan dunia luar, pesantren perlu secara bertahap membuka akses informasinya sesuai dengan kebutuhan, salah satunya laporan keuangan terutama yang diterima dari pihak luar. Maka sistem akuntansi dan format laporan yang ada saat ini perlu secara bertahap disesuaikan dengan standar akuntansi yang berlaku umum. Untuk tujuan tersebut, dibutuhkan tenaga keuangan terampil yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi. Pesantren dapat memanfaatkan sdm internal yang ada melalui mahasiswa atau lulusan akuntansi dan akuntansi syariah untuk praktik atau berkhidmah di pesantren.
2. Untuk peneliti selanjutnya
 - a. Agar hasil dapat lebih maksimal, sekaligus agar semakin banyak pesantren yang semakin terbuka pada konsep *internal control*, subyek penelitian perlu ditambah dengan pondok pesantren lain.
 - b. Pertanyaan penelitian perlu diperluas pada titik-titik fokus pengendalian internal yang ada dalam konsep coso.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim.
- Abdullah, D. 2014. Musyawarah dalam Al-Qur'an (Suatu Kajian Tafsir Tematik). *Al-Daulah*. Vol. 3/No. 2/Desember 2014.
- Abdullah, M. 2011. Fungsi Wirid Dan Hizib Dalam Sastra Lisan Pesantren. *Metasastra* , Vol. 4 No. 1, Juni 2011: 38-44.
- AICPA. 2014. *The Importance of Internal Control in Financial Reporting and Safeguarding Plan Assets*.
- Ajala, E. M.. 2013. The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at the Industrial Sector: The Nigerian Experience. *The African Symposium: An Online Journal Of The African Educational Research Network 3* Volume 13, No. 2, December 2013.
- Ajzen, I. 1991. *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179 – 211.
- Al-Suwailem, S. I. *Decision Under Uncertainty: An Islamic Perspective*. Riyadh - Saudi Arabia: Al-Rajhi Banking And Investment Corp.. Sha'ban 1421 – November 2000.
- Ali, I. dan M. Aris. 2012. Memaknai Disclosure Laporan Sumber dan Penggunaan Dana Kebajikan (Qardhul Hasan) Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* Volume 3 Nomor 2, Agustus 2012.
- Ali, M, R. S. Ali, dan P. Chin-Hong. 2015. Factors affecting intention to use Islamic personal financing in Pakistan: Evidence from the modified TRA model. *MPRA Paper* No. 66023, posted 11. August 2015 15:33 UTC.
- Alim, M. N. 2011. Akuntansi Syariah: Esensi, Konsepsi, Epistimologi, dan Metodologi. *Jurnal Investasi*, Vol. 7 No. 2 Desember 2011.
- Alwi, B. M. 2013. Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, Dan Sistem Pendidikannya. *Lentera Pendidikan*, Vol. 16 No. 2 Desember 2013: 205-219 1.
- Antonio, M. S.. 2015. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Cet. Kedua. Jakarta: Gema Insani.
- Arena, M. 2013. Internal Audit in Italian Universities: An Empirical Study. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 93 (2013) 2000-2005.
- Arens, A, A., R. J. Elder, dan M. S. Beasley. 2012. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 14th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Arifin, S. & A. Zaini. 2018. Dakwah Inklusif Di Kalangan Bajingan: Membedah Komitmen Bekas Bajingan Dalam Membangun Peradaban Perspektif Psikologi Sosial. *Jurnal Dakwah*, Vol. 19, No. 1 Tahun 2018.
- Arifin, Z., dan I. B. Raharjo. 2013. Pertanggungjawaban Keuangan Pondok Pesantren: Studi pada Yayasan Nazhatut Thullab. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Vol. 3. No.11.Hal.1-13
- Arshad, R., A.H. M. Noor, dan A. Yahya. Human Capital and Islamic-Based Social Impact Model: Small Enterprise Perspective. *International Accounting And Business Conference 2015*, IABC 2015. *Procedia Economics and Finance* 31 (2015) 510 – 519.
- Asy'ari, M. H.. 1997. *Al-Tibyan fi al-Nahyi 'an Muqatha'ati al-Arhami wa al-Aqaribi wa al-Ikhwani*. Dalam Irsyadus Sari: Kumpulan Kitab Karya K.H. Muhammad Hasyim Asy'ari. Editor: K.H. Muhammad Ishomuddin Hadziq. Jombang: Maktabah Al-Turats al-Islami.
- Aviana, P. M. S.. 2012. Penerapan Pengendalian Internal dalam Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi – Vol. 1*, No. 4, Juli 2012. Hal. 65.
- Badarwan. 2018. *Perilaku Sukarela di Pesantren: Karakter Langka di tengah Pusaran Pragmatisme SDM Lembaga Pendidikan*. Shautut Tarbiyah, Ed. Ke-38 Th. XXIV, Mei 2018.
- Bank Indonesia. 2018. *Pedoman Akuntansi Pesantren*. Cet. I. Jakarta: Departemen Ekonomi Syari'ah Bank Indonesia. Mei 2018.
- Bayangkara, IBK. 2016. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Edisi 2. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiarto, A. S., Indriastjario, dan A. B. Sardjono. 2016. The urban heritage of Masjid Sunan Ampel Surabaya, toward the intelligent urbanism development. *CITIES 2015 International Conference, Intelligent Planning Towards Smart Cities*, CITIES 2015, 3-4 November 2015, Surabaya, Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 227 (2016) 601 – 608.
- Cadmus, B, dan A. J. E. Child. 1953. *Internal Control Againts Fraud and Waste*. Fourth printing. New York: Prentice-Hall, Inc. Terjemahan oleh Gunadi Nitimihardjo. 1974. *Kontrol Intern terhadap Kecurangan dan Pemborosan*. Jakarta: Yayasan Dana Buku Indonesia.
- Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. May 2013*. AICPA. ISBN 978-1-93735-239-4.
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Third Eidtion*. California: SAGE Publications. Terjemahan Achmad Fawaid. 2017. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Cetakan ke-6. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approches, Third Edition*. California: SAGE Publishing. Terjemahan oleh Ahmad Lintang Lazuardi. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset. Memilih di antara Lima Pendekatan (Edisi Ke-3)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damis, R.. 2011. Istiqāmah Dalam Perspektif Hadis. *Al-Fikr* Volume 14 Nomor 1 Tahun 2011.
- Daniela, P., dan T. Attila. 2013. Internal Audit versus Internal Control and Coaching. International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, IECS 2013. *Procedia Economics and Finance*. 6 (2013) 694 – 702.
- Danim, S. 2013. *Menjadi Peneliti Kualitatif. Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*. Cetakan ke-2. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Delanno, G. F., dan Deviani. 2013. Pengaruh Kapasitas SDM, Pemanfaatan TI dan Pengawasan Keuangan Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal WRA*. Vol. 1. No. 1. Hal. 21- 46.
- Denzin, N. K., dan Y. S. Lincoln. (Editor). 2010. *The Sage Handbook of Qualitative Research (Third Edition)*. California: Sage Publication, Inc. Terjemahan oleh Dariyanto. 2011. *Handbook of Qualitative Research (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1994. *Nilai-nilai Budaya dalam Kehidupan Pesantren di Daerah Situbondo Jawa Timur*.
- Dewi, I. K., dan A. Mashar. 2019. *Nilai-nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kinerja*. Cetakan Pertama, Maret 2019. Lampung: CV. Gre Publishing. Diakses di: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=vWScDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=manajemen+sdm+modern&ots=PARBtOww_h&sig=OqJcZSgzLA26sb7q2QtQTIDjAus&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20sdm%20modern&f=false.
- DiNapoli, T. P. 2016. *Standards for Internal Control in New York State Government*. Office of the New York State Comptroller. March 2016.
- Djadjdikerta, H. 2004. Perbandingan Pengendalian Intern dan Pengendalian Manajemen dalam Hubungannya dengan *Agency Theory*. *Bina Ekonomi*. Vol. 8, No. 1, Januari 2004: 1-109.
- Dorminey, J., A. S. Fleming, M. J. Kranacher, and R. A. Riley. 2012. The Evolution of Fraud Theory, *Issues in Accounting Education*, Vol. 27, No. 2. pp. 555-579.
- Edgar, I. R. and D. Henig. 2010. Istikhara : the guidance and practice of Islamic dream incubation through ethnographic comparison., *History and anthropology.*, 21 (3). pp. 251-262.

- Efferin, S.. 2016. *Sistem pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Jakarta Selatan: Yayasan Rumah Peneleh.
- Ernst & Young LLP. 2014. *Transitioning to the 2013 COSO Framework for External Financial Reporting Purposes*. United Kingdom: Ernst & Young Global Limited. <https://studylib.net/doc/18463426/transitioning-to-the-2013-coso-framework-for-external-fin...> [Diakses pada 2 September 2018, pukul 01.31 WIB].
- Fadillah, M. K.. 2015. Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Pesantren (Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor). *Jurnal At-Ta'dib*. Vol. 10. No. 1, Juni 2015. Hal. 115-137.
- Fathurokhman, F.. 2013. The necessity of restorative justice on juvenile delinquency in Indonesia, lessons learned from the Raju and AAL cases. The 3rd International Conference on Sustainable Future for Human Security SUSTAIN 2012. *Procedia Environmental Sciences 17* (2013) 967 – 975.
- Fauzi, A. 2017. Persepsi Barakah Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Perspektif Interaksionalisme Simbolik. *Al-Tahrir*, Vol. 17, No. 1 Mei 2017 : 105-132.
- GAO. 1999. *Standards for Internal Control in the Federal Government*. United States General Accounting Office. November 1999.
- Geigle, D.. 2012. Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review. *Business and Management Review*, Vol. 2(10) pp. 14 – 27 December, 2012.
- Habibah, S.. 2015. Akhlak dan Etika dalam Islam. *Jurnal Pesona Dasar*. Vol. 1 No. 4, Oktober 2015, hal 73 - 87 ISSN: 2337-9227.
- Hadi, D. A. 2018. Pengembangan Teori Akuntansi Syariah di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 9, Nomor 1, April 2018, Hlm 106-123.
- Hameed, S. A.. 2009. Software Engineering Ethical Principles Based on Islamic Values. *Journal Of Software*, VOL. 4, NO. 6, August 2009.
- Harahap, S. S. 2008. *Kerangka Teori & Tujuan Akuntansi Syariah*. Jakarta: Pustaka Quantum.
- Hartadi, B.. 1999. *Sistem Pengendalian Intern dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit (Edisi 3)*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasan, S. A.. 2008. *Kharisma Kiai As'ad di Mata Umat*. Cetakan III. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Hidayat, M.. 2016. Model Komunikasi Kyai Dengan Santri Di Pesantren. *Jurnal Komunikasi Aspikom*, Volume 2 Nomor 6, Januari 2016, Hlm 385-395.
- Hosaini, A. 2019. Analisis Tipologi Perencanaan Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Dan Al-

- Amien Prenduan. *Anil Islam: Jurnal Kebudayaan Dan Ilmu Keislaman*. Vol 12, No 2, December 2019, P. 243-263.
- Ibrahim, R. 2014. Eksistensi Pesantren Salaf Di Tengah Arus Pendidikan Modern. *Jurnal "Analisa"* Volume 21 Nomor 02 Desember 2014
- Ilahi, M. T.. 2014. Kiai: Figur elite pesantren. *Ibda' Jurnal Kebudayaan Islam*. Vol. 12, No. 2, Juli - Desember 2014. ISSN : 1693 – 6736.
- Ilyas, M. 2018. Tinjauan Hukum Islam terhadap Musyawarah dalam Penyelesaian Sengketa Ekonomi Syariah. *Al-Qadau* Volume 5 Nomor 2 Desember 2018.
- Intosai. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Intosai Professional standards committee.
- Iryana, W.. 2015. Tantangan Pesantren Salaf Di Era Modern. *Al-Murabbi*. Volume 2, Nomor 1, Juli 2015.
- IT Governance Institute. 2007. *Cobit 4.1: Framework Control Objectives. Management Guidelines. Maturity Models*. ISBN 1-933284-72-2.
- Jensen, M. C. dan W. H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Jindal, N. 2014. Good Governance: Need and Challenges. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 5, Issue 5, May-2014. ISSN 2229-5518. Page 113-116.
- Junaidi, L. 2007. *The power of wirid*. Cetakan I. Jakarta: Penerbit Hikmah.
- Kasim, N.. 2010. *Auditing from the Islamic Perspective*. Kuala Lumpur: Accountants Today. June 2010. Halaman 28-31.
- Kassem, R., dan A. Higson. 2012. The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*. 3(3). @ Scholarlink Research Institute Journal, 2012 (ISSN: 2141-7024. Page 191-195.
- Khairi, M. S.. 2013. Memahami Spiritual Capital Dalam Organisasi Bisnis Melalui Perspektif Islam. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 4, Nomor 2, Agustus 2013, Hlm 286-307.
- Khira, M. M., A. K. Othman, M.I. Hamzah, N.A.R. Demong, E. N. Omar, M. K. M. Abbas. 2015. Islamic Personality Model: A Conceptual Framework. Fifth International Conference on Marketing And Retailing (5TH INCOMaR) 2015. *Procedia Economics and Finance* 37 (2016) 137 – 144.
- Lakis, V., dan L. Giriunas. 2012. The Concept of Internal Control System: Theoretical Aspect. *Ekonomika*. 2012 Vol. 91(2). ISSN 1392-1258. Hal. 142-152.
- Leniwati, D., E.G. Sukoharsono, Y. W. Prihatiningtias, dan Lilik Purwanti. 2020. The Sufficient Sense: The Value On The Concept Of Income Based On

- Neuro-Psychological-Spiritual Methodology. 23rd Asian Forum Of Business Education(Afbe 2019). *Advances In Economics, Business And Management Research*, Volume 144.
- Lestari, R.. 2015. The Effect of Good Governance and Internal Control on Risk Management and its Implications on the Organizational Performance (Studies in Pension Fund in West Java-Indonesia). *Research Journal of Finance and Accounting*. ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online). Vol.6, No.8, 2015. Hl. 135-143.
- Mahdavikhou, M., dan M. Khotanlou. 2012. *New approach to teaching of ethics in accounting "introducing Islamic ethics into accounting education"*. WCES 2012. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 1318 – 1322.
- Maksum, M. A, dan Musirin. 2013. *Pemikiran KHR. As'ad Syamsul Arifin tentang Ekonomi dalam Islam*. Cetakan Kedua. Surabaya: Pena Salsabila.
- Mardian, S., dan R. N. Haifa. 2015. Implementing the Internal Control System in the Islamic Microfinance Institutions. *Ahkam*. Vol. XV, No. 2, Juli 2015. Hal. 189-198.
- Masyhud, S., Khusnuridlo, Mastuki HS., S. Muryono, dan I. Safe'i. 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mayasari, M., A. I. Setiyanto, dan R. Irawati. 2018. Pengaruh Faktor-Faktor Individual Terhadap Niat Melakukan Whistle-Blowing Internal Dan Eksternal Pada Akuntan Di Batam (Studi Kasus Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Gama Societa*, Vol. 2 No. 1, Mei 2018, 48-53.
- McGhee, P., dan P. Grant. 2008. Spirituality and Ethical Behaviour in the Workplace: Wishful Thinking or Authentic Reality. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 13, No. 2.
- Michelon, G., S. Beretta, dan S. Bozzolan. 2009. Disclosure on Internal Control Systems as Substitute of Alternative Governance Mechanisms. *Social Science Research Network*. (SSRN:66). Hal. 1-40.
- Miles, M. B., A. M. Huberman, dan J. Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edition 3. SAGE Publication.
- Muhammad, M. Z., A. S. Junoh, A. R. Abdullah, R. H. Redzuan, dan S. F. Muhamad. (2013). *The Concept of Business Ethics in Islamic Perspective: An Introductory Study of Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth.
- Muhith, A. 2016. Konsep Pengembangan Mutu Pendidikan Pesantren. *Jurnal Edukasi* Volume 08, September 2016, ISSN: 1907-4336.
- Mujib, A. 2017. *Sharia Fraud Model: The Fraud in the Circle of Faith. Proceeding The 3th International Conference on Economics, Business, and Accounting Studies (ICEBAST) 2017. Faculty of Economics and*

Business – Universitas Jember, 24-25 November 2017. ISBN: 978-602-5617-06-8. Hal. 275-285.

- Mujib, A. 2017. *Syari'ah Fraud Model: Sebuah Konsep Dasar. Prosiding Seminar Nasional dan Call for Paper Ekonomi dan Bisnis (SNAPER-EBIS) – Jember, 27-28 Oktober 2017 (hal. 112-127). ISBN: 978-602-5617-01-0.*
- Mulyadi. 2014. *Auditing*. Edisi 6. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono. 2020. Keistimewaan Istiqamah Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal Intiyaz* Vol 4 No 01, Maret 2020.
- Murdayanti, Y., dan D. Puruwita. 2019. Kompetensi SDM Keuangan dan Akuntabilitas Pesantren. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 7 No. 1, July 2019, 19-29. E-ISSN: 2548-9836.
- Murtanto. 2005. *Sistem Pengendalian Internal untuk Bisnis*. Jakarta: PT. Hecca Mitra Utama.
- Musbikhin. 2015. Membangun Tradisi Mutu di Ponpes Sunan Drajat (Merajut Benang Kusut Pendidikan Pesantren Sunan Drajat Lamongan). *Jurnal Ummul Qura*. Vol V, No 1, Maret 2015. Hal. 11-23.
- Mustika, M. S., R. S. Rauf, dan I. Ihsani. 2008. *Rahasia Shalat Istikharah*. Cet. I, Yogyakarta: Mutiara Media. 2008. Diakses di: https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=sEMGUXyTSrAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=metode+istikharah+pengambilan+keputusan&ots=J3Ki_1t4jn&sig=QRx_VUaHsvZvpIYfzUzyphdwZh4&redir_esc=y#v=onepage&q=metode%20istikharah%20pengambilan%20keputusan&f=false
- Nashiruddin. 2018. Pendidikan Tarekat Perspektif KH. Achmad Asrori Al-Ishaqy Dan Relevansinya Terhadap Tujuan Pendidikan Nasional. *Jurnal Putih* Vol III, 2018.
- Naz'aina. 2015. The Effect of Internal Control System and Amil Competence on the Financial Reporting Quality at Zakat Management Institution Active Member of Zakat Forum in Special Capital City Region Jakarta and West Java Provinces. 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS-2015, 17-18 September 2015, Bali, Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 211 (2015). Page 753-760.
- Niswonger, C. R., C. S. Warren, J. M. Reeve, dan P.E. Fess. 1990. *Accounting, Nineteenth Edition*. South-Western College Publishing. Terjemahan Alfonsus Sirait dan Helda Gunawan. 2017. *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Edisi 19. Cet. 1. Jakarta; Erlangga.
- Nurhayati. 2016. Revealing and Building the COSO Concept and Khalifatullah Fill Ard Philosophy to Prevent and Detect the Occurrence of Fraud through Forensic Accounting. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 219 (2016). Page: 541-547.

- Othman, A. K., M. I. Hamzah, dan N. Hashim. 2014. Conceptualizing the Islamic Personality Model. INCOMaR 2013. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014) 114 – 119.
- Othman, N.. 2011. Exploring the Ummatic Personality Dimensions from the Psycho-spiritual Paradigm. *International Journal of Psychological Studies* Vol. 3, No. 2; December 2011.
- Othman, Y., dan W. Nazjm. 2017. Islamic Religiosity, Attitude and Moral Obligation on Intention of Income Zakat Compliance: Evidence from Public Educators in Kedah. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2017, Vol. 7, No. 2 ISSN: 2222-6990.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. 28 Agustus 2008. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127. Jakarta.
- Pfister, J. A. 2009. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory. *Springer*. Physica Verlag Heidelberg. Hal. 15-44.
- Priantara, D.. 2013. *Fraud Auditing & Investigation*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Purnamasari, P., dan I. Amaliah. 2015. Fraud Prevention: Relevance To Religiosity And Spirituality In The Workplace. 2nd Global Conference On Business And Social Science-2015, Gcbss-2015, 17-18 September 2015, Bali, Indonesia. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 211 (2015) 827 – 835.
- Putra, Y. H. S.. 2013. Detecting Internal Control Problems Based on COSO and Islamic Perspective: Case on SMEs. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*. Volume 8, No. 1 (2013). Hal. 25-44.
- Putriandini, S. 2012. Nilai-Nilai Konvensional dalam Implementasi Sistem Pengendalian Internal pada Pembiayaan Masyarakat: Sebuah Studi Fenomenologi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma (JAMAL)*. Volume 3, Nomor 1, April 2012. Hal. 1-21.
- Qutub, S, D. Hafidhuddin, dan E. Mujahidin. 2016. *Metode Pembelajaran Kepemimpinan Rasulullah SAW Kepada Para Sahabat dalam Kitab Sunan Ibn Majah*. Ta'dibuna, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 5, No. 1, April 2016, p-ISSN: 2252-5793.
- Rahman, R. A., dan I. S. K. Anwar. 2014. Effectiveness of Fraud Prevention and Detection Techniques in Malaysian Islamic Banks. ICGSM 2014. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 145 (2014). Hal. 97–102.
- Rahman, Z. A., dan I. Md. Shah. 2015. Measuring Islamic Spiritual Intelligence. International Accounting and Business Conference 2015, IABC 2015. *Procedia Economics and Finance* 31 (2015) 134 – 139.

- Raiborn, C., J. B. Butler, K. Marin, dan M. Pizzini. 2017. The Internal Audit Function: Prerequisite for Good Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. January/February 2017. Hal. 10-21.
- Ramamoorti, S., D. Morrison, dan J. W. Koletar. 2009. *Bringing Freud to Fraud: Understanding the State- of-Mind of the C-Level Suite/White Collar Offender Through "A-B-C" Analysis*. Working paper, Institute for Fraud Prevention. West Virginia University. 22 Desember 2009.
- Ramdany, W., Yadiati, H. Suharman, dan P. Sofia K. 2017. Effectiveness of Internal Control, Good Governance and Accounting Information Quality om Budgetary Discipline. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 1, Issue 1 (April) 2017. ISSN: 2289-1552. Hal. 62-70.
- Razi, F.. 2011. NU dan Kontinuitas Dakwah Kultural. *Jurnal Komunikasi Islam*. Volume 01, Nomor 02, Desember 2011. Hal. 161-171.
- Reding, Kurt R., Paul J. Sobel, dan Urton L. Anderson. 2013. *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services*. Third Edition. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Rusdi, M. A.. 2014. *Wawasan Al-Qur'an Tentang Musyawarah*. Tafsere Volume 2 Nomor 1 Tahun 2014.
- Rusdiana, H.A., dan A. Saptaji. 2018. *Auditing Syari'ah: Akuntabilitas Sistem Pemeriksaan Laporan Keuangan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sahriansyah. 2014. *Ibadah dan Akhlak*. Cetakan I,2014. Banjarmasin: IAIN Antasari Press.
- Sanusi, Z. M., Johari, R. Juhaida , Said, Jamaliah, dan Iskandar. 2015. The Effect of Internal Control System, Financial Management and Accountability of NPOs: The Perspective of Mosques in Malaysia. Dipresentasikan dalam 7th International Conference on Financial Criminology 2015, 13-14 April 2015, Wadham College, Oxford, United Kingdom. *Procedia Economics and Finance*. 28 (2015). Hal. 156 – 162.
- Saputra, A. 2017. Pengaruh Sistem Internal, Kontrol, Audit Internal dan Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kecurangan (Fraud) Perbankan (Studi Kasus pada Bank Syariah Anak Perusahaan BUMN di Medan). *Owner Riset dan Jurnal Akuntansi*. Volume 1 Nomor 1, Februari 2017. Hal. 48-55.
- Sarwoko, E.. 2011. Kajian Empiris Entrepreneur Intention Mahasiswa. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Th. 16, No. 2, Juli 2011.
- Schneider, K. N., dan L.L. Becker. 2011. Using the COSO Model of Internal Control as a Framework for Ethics Initiatives in Business School. *Journal of Academic and Business Ethics*. 4, 1, 2011. Page 1-18.
- Shabri, S. M., R. Al. J. Saad, dan A. A. Bakar. 2016. The Effects of Internal Control Systems on Cooperative's Profitability: A Case of Koperasi ABC Berhad. Special Issue for "International Conference on Applied Science

- and Technology (ICAST) 2016, Malaysia". *International Review of Management and Marketing*. 2016, 6(S8). Page: 240-245.
- Shodiq, M.. 2011. Pesantren dan Perubahan Sosial. *Jurnal Falasifa*. Vol. 2 No. 2 September 2011. Hal. 107-118.
- Siswanto, A., M. Setiawan, U. Nimran. 2013. Entrepreneurial Motivation in Pondok Pesantren. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3, No.2; February 2013.
- Subkhan. 2012. Peranan Kyai Dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Pondok Pesantren Asma' Chusna Kranji Kedungwuni Kabupaten Pekalongan. *Journal of Economic Education*. Vol. 1 Nomor 1. Hal. 79-83
- Sugiarti, D. Y.. 2011. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Membangun Peradaban Muslim di Indonesia. *Edukasi*. Vol. 3, No. 1, Maret 2011. Hal. 8-37.
- Suharjono. 2019. *Pengelolaan Keuangan Pondok Pesantren*. Jurnal Ekuilibrium. Vol.8.No.2. Desember 2019. Issn : 2303-0968.
- Sula, A. E., M. N. Alim, Prasetyono. 2014. Pengawasan, Strategi Anti Fraud, dan Audit Kepatuhan Syariah sebagai Upaya Fraud Preventive pada Lembaga Keuangan Syariah. *JAFFA*. Vol. 2 Oktober 2014. Hal. 91-100.
- Suwadji. 2014. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren. *Edukasi*. Volume 02 , Nomor 01, Juni 2014. Hal. 431-445.
- Tandiontong, M.. 2016. *Kualitas Audit dan Pengukurannya*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Taufik, T.M.. 2016. *Pengaruh Pengawasan Dan Spiritualitas Dalam Pengendalian Perilaku Curang Ekonomi*. Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam. Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Tunggal, A. W. 2013. *Pengendalian Internal. Mencegah dan Mendeteksi Kecurangan*. Jakarta: Harvarindo.
- Usman, I. M.. 2013. *Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal Al Hikmah. Vol. XIV no. 1.Hal. 101-119
- Wardayati, S. M., A. M. Al Wahid, dan A. Mujib. 2016. The Views of Islamic Financial Institutions on Audit Shari'a. *The 1st International Conference on Bussiness and Accounting Studies (ICBAS), Faculty of Economics and Bussiness University of Jember. 4-5 November 2016. Hal. 601-614.*
- Wijaya, T.. 2008. Kajian Model Empiris Perilaku Berwirausaha UKM DIY dan Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 93-104.
- Wolfe, D. T., dan D. R. Hermanson. 2004. The Fraud Diamond: Considering the Four Element of Fraud. *CPA Journal*. 74.12 (2004):38-42.
- Yakin, N.. 2014. Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah di Kota Mataram. *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman*. Volume 18 Nomor 1 (Juni) 2014. Hal. 199-220.

- Yesil, S., Z. H. Sekkeli, dan O. Dogan. 2012. An Investigation into the Implications of Islamic Work Ethic (IWE) in the Workplace. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 4, No. 11, pp. 612-624, Nov 2012.
- Yusuf, M. 2002. Model Pengembangan Pendidikan Pesantren (Kasus Di Pondok Pesantren Nurul Hakim Nusa Tenggara Barat). *Aplikasia, Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*. Vol. III, No. 1, Juni 2002. Hal. 58-83.
- Zakiah, L., dan Faturachman. 2004. *Kepercayaan Santri Pada Kiai*. Buletin Psikologi, Tahun XII, No. 1, Juni 2004. Issn : 0854 – 7108.
- Zamili, M. 2017. *Riset Kualitatif dalam Pendidikan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zamzami, F. dan I. A. Faiz. 2015. Evaluasi Implementasi Sistem Pengendalian Internal: Studi Kasus pada Sebuah Perguruan Tinggi Negeri. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma (JAMAL)*. Volume 6 Nomor 1, April 2015. Hal. 20-27.
- Zarkasyi. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi dan Pondok Pesantren: Studi di Institut Agama Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. *Disertasi*, 2018. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.. diakses di <http://etheses.uin-malang.ac.id/12183/>.

AUTOBIOGRAFI



Abd. Mujib

Lahir di Banyuwangi, Senin, 14 April 1986. Riwayat pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sejak RA pada tahun 1990 hingga S1 Pendidikan Agama Islam tahun 2012. Berkhidmah di Pesantren Sukorejo sejak tahun 2005 di Kantor Bendahara Pesantren hingga saat ini.

Pada tahun 2016, bersama beberapa umana' ma'had yang lain mendapatkan tugas untuk melakukan study lanjut di S2 Prodi Akuntansi Universitas Jember untuk memenuhi kebutuhan personalia prodi S1 Akuntansi dan Akuntansi Syari'ah di Universitas Ibrahimy. Pada tahun 2018, mendapat tugas untuk menjadi tenaga pengajar di Prodi Akuntansi Syari'ah. Pada tahun 2019, diberi amanah menjadi Kaprodi Akuntansi dan Sekretaris BPD sebagai perwakilan dari unsur pesantren.