

# IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PADA BALATKOP UKM & KEWIRAUSAHAAN PROVINSI JAWA TENGAH

Laeli Sagita <sup>\*1</sup>  
Silvia Faridhotun Nafi'ah <sup>2</sup>  
Nur Azizah Risnaeni <sup>3</sup>  
Ahmad Suhadi <sup>4</sup>  
Mohammad Andika Pratama <sup>5</sup>  
Heny Yuningrum <sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

\*e-mail : [laelisagita25@gmail.com](mailto:laelisagita25@gmail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem pengendalian internal sebagai upaya peningkatan kinerja pada BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan yang digunakan adalah studi literatur dengan mengkaji berbagai penelitian empiris terkait sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi dalam rentang tahun 2021-2026. Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik berbasis kerangka COSO untuk mengidentifikasi pola, kecenderungan, serta kesenjangan implementasi sistem pengendalian internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas implementasi, terutama pada aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem informasi, dan mekanisme monitoring. Ditemukan adanya kesenjangan antara desain sistem yang ideal dengan praktik di lapangan (*implementation gap*), yang menyebabkan belum optimalnya kinerja pada organisasi sektor publik dan UMKM. Penelitian ini menegaskan bahwa sistem pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang bersifat dinamis dan memerlukan evaluasi berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan implementatif yang kontekstual dan adaptif untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal dalam mendukung kinerja organisasi.

**Kata kunci:** Sistem Pengendalian Internal, Kinerja organisasi, COSO, Studi Literatur, Sektor Publik.

## Abstract

This study aims to analyze the implementation of internal control systems as an effort to improve performance at the BALATKOP SMEs and Entrepreneurship Center in Central Java Province. The approach used was a literature review, reviewing various empirical studies related to internal control systems and organizational performance between 2021 and 2026. Data analysis was conducted using thematic analysis based on the COSO framework to identify patterns, trends, and gaps in internal control system implementation. The results indicate that internal control systems have a positive impact on organizational performance, but their effectiveness is highly dependent on the quality of implementation, particularly in aspects of human resources, organizational culture, information systems, and monitoring mechanisms. A gap was found between the ideal system design and actual practice (*implementation gap*), which results in suboptimal performance in public sector organizations and MSMEs. This study confirms that internal control systems function not only as a supervisory tool but also as a dynamic strategic instrument that requires continuous evaluation. Therefore, a contextual and adaptive implementation approach is needed to improve the effectiveness of internal control systems in supporting organizational performance.

**Keywords:** Internal Control Systems, Organizational Performance, COSO, Literature Review, Public Sector.

## PENDAHULUAN

Dalam tata kelola organisasi modern, sistem pengendalian internal merupakan elemen fundamental yang berperan dalam menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel. Secara konseptual, pengendalian internal tidak hanya dipahami sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja melalui pengelolaan risiko, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Kerangka kerja Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) menegaskan

bahwa efektivitas pengendalian internal ditentukan oleh integrasi lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Apabila kelima komponen tersebut diimplementasikan secara optimal, maka organisasi diyakini mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan serta meminimalkan potensi penyimpangan dalam operasionalnya.

Secara empiris, berbagai penelitian mutakhir menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi. Pangaribuan et al. (2022) menemukan bahwa penguatan pengendalian internal berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional dan kinerja perusahaan. Temuan tersebut diperkuat oleh Temalagi et al. (2026) yang menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian internal pada organisasi sektor publik berpengaruh positif terhadap kinerja institusi. Selain itu, Khakim dan Firmansyah (2024) menegaskan bahwa kualitas pengendalian internal yang baik mampu meningkatkan akuntabilitas serta efektivitas pengelolaan keuangan publik. Dalam konteks UMKM, Rustan et al. (2024) juga menunjukkan bahwa penerapan pengendalian internal yang memadai dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan keberlanjutan usaha. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengendalian internal memiliki peran strategis tidak hanya pada sektor privat, tetapi juga pada organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian internal belum sepenuhnya berjalan optimal. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kendala utama dalam penerapan pengendalian internal meliputi keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya pemahaman terhadap konsep pengendalian internal, serta belum optimalnya integrasi sistem informasi (Mukhlisin et al., 2025; Mapuasari et al., 2022). Selain itu, dalam organisasi publik yang memiliki kompleksitas tugas dan tekanan akuntabilitas yang tinggi, pengendalian internal seringkali hanya bersifat administratif dan belum mampu menjadi alat manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal pengendalian internal dengan praktik implementasinya di lapangan.

Balai Pelatihan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (BALATKOP) UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah sebagai lembaga pemerintah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kapasitas pelaku koperasi dan UMKM. Kinerja lembaga ini menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan keberhasilan program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat indikasi permasalahan seperti belum optimalnya pengawasan terhadap pelaksanaan program, potensi ketidakefisienan dalam kegiatan pelatihan, serta kemungkinan ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi program. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa implementasi sistem pengendalian internal di lingkungan BALATKOP perlu dikaji secara lebih mendalam untuk mengetahui sejauh mana efektivitasnya dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Di sisi lain, penelitian terdahulu umumnya lebih banyak berfokus pada pengujian hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja menggunakan pendekatan kuantitatif, tanpa menggali secara mendalam aspek implementatif dan kontekstual di lapangan. Selain itu, kajian yang secara spesifik menyoroti lembaga pelatihan koperasi dan kewirausahaan sebagai objek penelitian masih relatif terbatas. Dengan demikian, terdapat *research gap* yang jelas, yaitu kurangnya penelitian yang mengkaji implementasi sistem pengendalian internal secara kritis dengan menyoroti kesenjangan antara konsep teoritis dan praktik nyata, khususnya dalam konteks lembaga publik yang berfokus pada pengembangan UMKM dan kewirausahaan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya berupaya mengidentifikasi hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja, tetapi juga menganalisis secara kritis bagaimana sistem tersebut diimplementasikan serta kendala yang dihadapi dalam praktiknya.

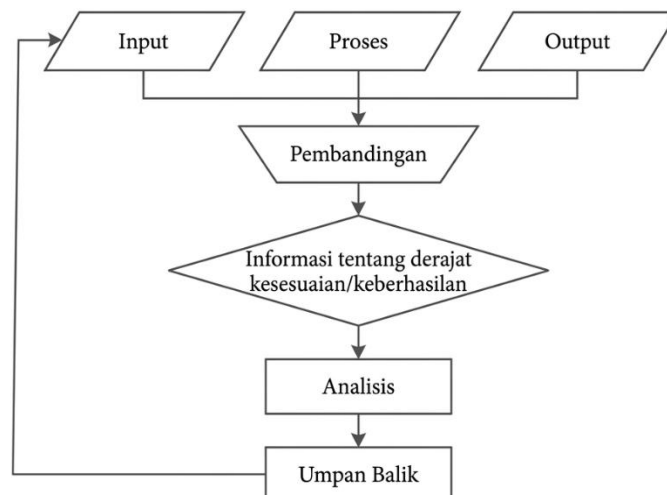
Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi sistem pengendalian internal pada BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah, apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapannya, bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi, serta bagaimana kesenjangan antara konsep ideal dan praktik implementasi yang terjadi di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk

menganalisis implementasi sistem pengendalian internal, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta mengkaji pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dengan pendekatan analisis kritis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi sektor publik dan manajemen, khususnya terkait implementasi pengendalian internal dalam konteks lembaga pemerintah berbasis pemberdayaan UMKM. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi BALATKOP serta instansi sejenis dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan saat ini mengingat meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas dan kinerja organisasi publik di tengah dinamika perkembangan UMKM dan kewirausahaan, sehingga diperlukan sistem pengendalian internal yang tidak hanya bersifat formalitas administratif, tetapi benar-benar mampu menjadi instrumen strategis dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*). Pemilihan desain ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada analisis konseptual dan kritis terhadap implementasi sistem pengendalian internal serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara sistematis berbagai temuan empiris dan kerangka teoritis yang telah berkembang, sehingga dapat diperoleh sintesis pengetahuan yang komprehensif tanpa keterbatasan ruang dan waktu penelitian lapangan. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai tepat untuk mengidentifikasi pola umum, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta relevansi konsep terhadap konteks BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis deskriptif-kritis. Pendekatan ini tidak hanya mendeskripsikan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga melakukan evaluasi kritis terhadap konsistensi, perbedaan temuan, serta keterbatasan masing-masing studi. Dimensi kritis dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara konsep ideal sistem pengendalian internal dengan hasil implementasi yang dilaporkan dalam berbagai penelitian, khususnya pada sektor publik dan UMKM. Dengan demikian, penelitian ini tidak bersifat kompilatif semata, tetapi menghasilkan analisis sintesis yang argumentatif.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, prosiding, laporan penelitian, serta dokumen resmi yang relevan dengan topik pengendalian internal dan kinerja organisasi. Kriteria pemilihan literatur meliputi: (1) relevansi dengan topik penelitian, (2) publikasi dalam rentang waktu 2021-2026 untuk menjamin kebaruan data, (3) berasal dari jurnal bereputasi atau sumber yang kredibel, serta (4) memiliki keterkaitan dengan konteks sektor publik, UMKM, atau organisasi sejenis. Teknik pengumpulan data

dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan menelusuri, mengidentifikasi, dan mengelompokkan literatur yang sesuai dengan fokus penelitian.

Teknik analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan tematik. Tahapan analisis meliputi: (1) reduksi data dengan mengklasifikasikan literatur berdasarkan tema utama seperti komponen pengendalian internal, faktor implementasi, dan kinerja organisasi; (2) penyajian data dalam bentuk matriks atau narasi tematik untuk memudahkan perbandingan antar penelitian; dan (3) penarikan kesimpulan melalui sintesis dan interpretasi kritis terhadap pola temuan yang muncul. Analisis ini juga dilakukan dengan mengaitkan hasil penelitian terdahulu dengan kerangka teoritis yang digunakan, sehingga menghasilkan pemahaman yang integratif.

Teknik penyajian data dilakukan secara naratif-analitis, dengan menekankan pada keterpaduan antara temuan empiris dari berbagai literatur dan interpretasi konseptual peneliti. Penyajian ini disusun secara sistematis berdasarkan tema-tema utama yang relevan dengan rumusan masalah, sehingga mampu menunjukkan hubungan logis antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi. Selain itu, hasil analisis juga diarahkan untuk memberikan implikasi konseptual yang dapat diaplikasikan pada konteks BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah.

Secara metodologis, penggunaan studi literatur dalam penelitian ini memiliki justifikasi ilmiah yang kuat, terutama dalam konteks keterbatasan akses data lapangan serta kebutuhan untuk membangun kerangka analisis yang komprehensif. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian yang telah ada, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam dibandingkan dengan studi kasus tunggal. Selain itu, pendekatan ini juga efektif untuk mengidentifikasi *research gap* serta merumuskan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*). Oleh karena itu, metode studi literatur dinilai paling tepat untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang berorientasi pada analisis konseptual dan evaluatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sintesis Penelitian Terdahulu

Sebagai langkah awal dalam memahami implementasi sistem pengendalian internal (SPI) dan kaitannya dengan kinerja organisasi, penelitian ini melakukan sintesis terhadap berbagai studi empiris yang relevan dalam rentang waktu 2021-2026. Sintesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola umum, kecenderungan hasil penelitian, serta celah konseptual yang masih belum terjawab. Berbeda dengan sekadar tinjauan pustaka deskriptif, sintesis ini dilakukan secara selektif dan kritis dengan mempertimbangkan kesesuaian konteks, metode penelitian, serta relevansi variabel yang digunakan. Dengan demikian, hasil sintesis tidak hanya menyajikan ringkasan penelitian terdahulu, tetapi juga menjadi dasar analisis untuk memahami bagaimana sistem pengendalian internal diimplementasikan dan memengaruhi kinerja organisasi dalam berbagai konteks.

Tabel 1. Sintesis Penelitian Terdahulu

Peneliti	Objek	Metode	Variabel	Hasil
Pangaribuan et al. (2022)	Perusahaan	Kuantitatif	SPI → Kinerja	Signifikan
Temalagi et al. (2026)	OPD	Kuantitatif	SPI → Kinerja	Positif
Khakim & Firmansyah (2024)	Pemerintah	Kuantitatif	SPI → Akuntabilitas	Meningkat
Rustan et al. (2024)	UMKM	Deskriptif	SPI → Keuangan	Meningkat
Mukhlisin et al. (2025)	UMKM	Kualitatif	Implementasi SPI	Lemah
Mapuasari et al. (2022)	UMKM	Pelatihan	SPI	Tidak optimal
Sari & Syaiful (2025)	Perusahaan	Kuantitatif	SPI + AIS	Signifikan
Yuningsih & Suwandi (2024)	Perusahaan	Kuantitatif	Audit internal	Positif

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diidentifikasi bahwa mayoritas penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara konseptual dan empiris, SPI merupakan faktor determinan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Namun demikian, apabila dianalisis lebih lanjut, terdapat perbedaan mendasar dalam kekuatan dan konsistensi hasil antar sektor.

Pada sektor privat, seperti yang ditunjukkan oleh Pangaribuan et al. (2022) dan Sari & Syaiful (2025), pengaruh SPI terhadap kinerja cenderung lebih signifikan dan stabil. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasi yang lebih matang, sistem informasi yang terintegrasi, serta budaya kerja yang relatif lebih profesional. Sebaliknya, pada sektor publik dan UMKM, seperti yang ditunjukkan oleh Mukhlisin et al. (2025) dan Mapuasari et al. (2022), implementasi SPI masih menghadapi berbagai kendala, sehingga dampaknya terhadap kinerja belum optimal.

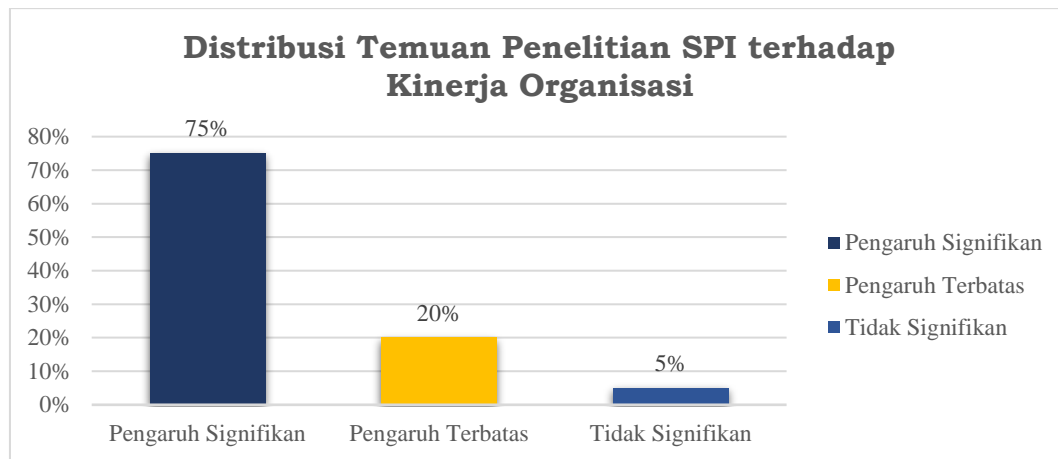
Lebih lanjut, analisis terhadap metode penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel. Pendekatan ini memang mampu menunjukkan adanya hubungan signifikan, namun cenderung kurang mampu menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan tersebut terjadi. Sebaliknya, penelitian dengan pendekatan kualitatif, meskipun jumlahnya lebih sedikit, justru memberikan insight yang lebih mendalam terkait kendala implementasi, seperti keterbatasan sumber daya manusia dan rendahnya pemahaman terhadap konsep pengendalian internal.

Temuan ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek hubungan (*relationship-based analysis*) daripada aspek implementasi (*implementation-based analysis*). Akibatnya, terdapat kekosongan analisis terkait bagaimana sistem pengendalian internal benar-benar dijalankan dalam praktik dan faktor apa saja yang memengaruhi efektivitasnya. Inilah yang menjadi salah satu celah penelitian (*research gap*) yang diangkat dalam studi ini.

Dengan demikian, sintesis penelitian terdahulu tidak hanya mengonfirmasi pentingnya sistem pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga mengungkap bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada konteks dan kualitas implementasi. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan fokus pada analisis implementatif dan kontekstual sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya.

### **Pola Temuan dan Kecenderungan Penelitian**

Setelah dilakukan sintesis terhadap penelitian terdahulu, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi pola temuan dan kecenderungan hasil penelitian terkait hubungan antara sistem pengendalian internal (SPI) dan kinerja organisasi. Analisis pola ini penting untuk melihat sejauh mana konsistensi hasil penelitian, serta untuk memahami apakah pengaruh SPI terhadap kinerja bersifat universal atau kontekstual. Dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tingkat pengaruhnya, peneliti dapat mengidentifikasi distribusi temuan sekaligus mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan hasil antar penelitian. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk bergerak dari sekadar deskripsi menuju interpretasi yang lebih mendalam dan kritis.



Gambar 1. Distribusi Temuan Penelitian SPI

Distribusi temuan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memperkuat argumen teoretis bahwa SPI merupakan instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas operasional, efisiensi penggunaan sumber daya, serta akuntabilitas organisasi. Dengan kata lain, secara umum terdapat konsensus akademik bahwa SPI memiliki kontribusi positif terhadap kinerja.

Namun demikian, keberadaan sekitar 25% penelitian yang menunjukkan pengaruh terbatas atau bahkan tidak signifikan menjadi indikasi bahwa hubungan tersebut tidak bersifat absolut. Temuan ini mengarah pada kesimpulan bahwa efektivitas SPI sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual. Organisasi dengan kapasitas sumber daya manusia yang memadai, sistem informasi yang terintegrasi, serta budaya organisasi yang kuat cenderung mampu mengimplementasikan SPI secara efektif, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, organisasi dengan keterbatasan pada aspek-aspek tersebut cenderung mengalami kesulitan dalam mengoperasionalkan SPI secara maksimal.

Lebih lanjut, pola ini juga mengungkap adanya kesenjangan antara pendekatan normatif dan realitas empiris. Secara normatif, SPI dirancang sebagai sistem yang komprehensif dan sistematis, namun dalam praktiknya seringkali tidak berjalan sesuai dengan desain tersebut. Hal ini menjelaskan mengapa beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak signifikan, meskipun secara teoritis SPI seharusnya memberikan dampak positif.

Dari perspektif metodologis, variasi hasil penelitian ini juga dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan. Penelitian kuantitatif cenderung menunjukkan hasil yang signifikan karena mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika implementasi di lapangan. Sebaliknya, penelitian kualitatif lebih mampu mengungkap kompleksitas implementasi, termasuk kendala dan faktor penghambat, meskipun tidak selalu menghasilkan generalisasi yang luas. Dengan demikian, perbedaan metode penelitian turut berkontribusi terhadap variasi hasil yang ditemukan.

Secara keseluruhan, pola temuan ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal tidak dapat dipahami sebagai variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai sistem yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, analisis terhadap SPI perlu dilakukan secara kontekstual dan holistik. Temuan ini sekaligus memperkuat argumentasi bahwa penelitian mengenai implementasi SPI, khususnya dalam konteks lembaga publik seperti BALATKOP, perlu mempertimbangkan aspek-aspek implementatif yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam penelitian terdahulu.

#### **Analisis Tematik Berdasarkan Komponen COSO**

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih sistematis mengenai implementasi sistem pengendalian internal (SPI), analisis dalam penelitian ini selanjutnya diarahkan pada kerangka konseptual yang dikembangkan oleh COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Kerangka COSO dipilih karena merupakan model yang paling luas digunakan dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian internal, baik di sektor privat maupun

publik. Dengan mengkaji temuan penelitian terdahulu berdasarkan lima komponen utama COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara lebih spesifik pada bagian mana kelemahan implementasi SPI paling dominan terjadi. Pendekatan tematik ini juga memungkinkan peneliti untuk mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teoritis secara lebih terstruktur dan analitis.

Tabel 2. Evaluasi Implementasi SPI Berdasarkan Komponen COSO

Komponen	Temuan Umum	Permasalahan Utama	Dampak terhadap Kinerja
Lingkungan Pengendalian	Menjadi fondasi utama SPI	Budaya organisasi lemah, komitmen manajemen rendah	Kinerja tidak konsisten
Penilaian Risiko	Diakui penting	Tidak dilakukan secara sistematis	Risiko operasional tidak terdeteksi
Aktivitas Pengendalian	SOP tersedia	Implementasi tidak konsisten	Inefisiensi proses kerja
Informasi & Komunikasi	Mendukung efektivitas SPI	Sistem belum terintegrasi	Keputusan tidak berbasis data
Pemantauan (Monitoring)	Fungsi pengawasan tersedia	Bersifat administratif	Evaluasi tidak berkelanjutan

Berdasarkan tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa seluruh komponen SPI secara konseptual telah diakui penting dalam berbagai penelitian, namun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Kelemahan yang paling dominan bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada kualitas pelaksanaannya. Hal ini mengindikasikan adanya fenomena *implementation gap*, yaitu kesenjangan antara desain sistem yang ideal dengan praktik di lapangan.

Pada komponen lingkungan pengendalian, kelemahan utama terletak pada aspek budaya organisasi dan komitmen manajemen. Banyak organisasi belum menjadikan pengendalian internal sebagai bagian dari nilai organisasi, sehingga implementasinya cenderung bersifat formalitas. Kondisi ini berdampak langsung pada inkonsistensi kinerja, karena tidak adanya standar perilaku yang kuat dalam menjalankan sistem pengendalian.

Selanjutnya, pada aspek penilaian risiko, sebagian besar organisasi belum memiliki mekanisme identifikasi dan mitigasi risiko yang sistematis. Padahal, penilaian risiko merupakan komponen kunci dalam memastikan bahwa organisasi mampu mengantisipasi potensi hambatan terhadap pencapaian tujuan. Ketiadaan sistem penilaian risiko yang memadai menyebabkan organisasi bersifat reaktif, bukan proaktif, dalam menghadapi permasalahan.

Pada komponen aktivitas pengendalian, meskipun sebagian besar organisasi telah memiliki prosedur operasional standar (SOP), implementasinya seringkali tidak konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan dokumen formal tidak cukup untuk menjamin efektivitas pengendalian internal. Faktor disiplin, pengawasan, dan budaya kerja menjadi determinan utama dalam memastikan SOP dijalankan secara konsisten.

Sementara itu, pada aspek informasi dan komunikasi, kelemahan utama terletak pada belum terintegrasinya sistem informasi. Akibatnya, informasi yang dihasilkan tidak akurat, tidak tepat waktu, atau tidak relevan untuk pengambilan keputusan. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas keputusan manajerial, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

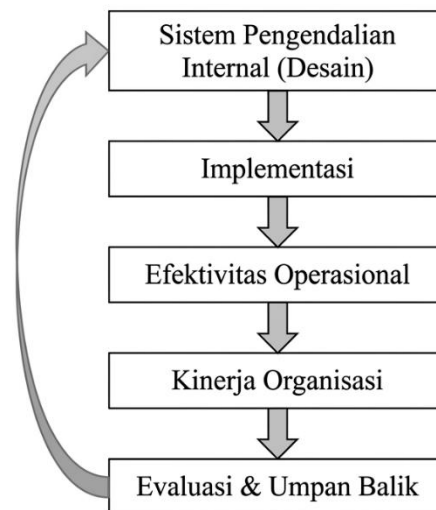
Terakhir, pada komponen pemantauan, fungsi monitoring cenderung masih bersifat administratif dan belum berbasis evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Monitoring seringkali hanya dilakukan untuk memenuhi kewajiban pelaporan, bukan sebagai alat untuk perbaikan sistem. Hal ini menyebabkan organisasi kehilangan peluang untuk melakukan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, analisis tematik ini menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam implementasi SPI terletak pada aspek operasional dan manajerial, bukan pada aspek konseptual. Dengan kata lain, tantangan terbesar bukan pada “apa yang harus dilakukan”, tetapi pada “bagaimana melakukannya secara efektif”. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa penguatan kapasitas implementasi menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal.

Dalam konteks BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah, temuan ini memiliki implikasi penting. Sebagai lembaga publik yang berorientasi pada pemberdayaan, keberhasilan program sangat bergantung pada efektivitas implementasi SPI. Oleh karena itu, penguatan pada setiap komponen COSO, khususnya pada aspek budaya organisasi, sistem informasi, dan monitoring, menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

### Model Sintesis Hubungan SPI dan Kinerja Organisasi

Setelah mengidentifikasi pola temuan penelitian dan menganalisis implementasi sistem pengendalian internal (SPI) berdasarkan komponen COSO, langkah selanjutnya adalah membangun model sintesis yang mampu menjelaskan hubungan antara SPI dan kinerja organisasi secara lebih komprehensif. Model ini disusun sebagai bentuk integrasi antara temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu dengan kerangka teoritis yang ada. Tujuannya bukan hanya untuk menggambarkan hubungan antarvariabel, tetapi juga untuk menjelaskan mekanisme bagaimana SPI memengaruhi kinerja organisasi. Dengan demikian, model ini berfungsi sebagai alat analisis konseptual yang menjembatani kesenjangan antara pendekatan teoritis dan realitas implementasi di lapangan.



Gambar 2. Model Sintesis Hubungan SPI dan Kinerja Organisasi

Model di atas menunjukkan bahwa hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi tidak bersifat langsung (*direct relationship*), melainkan melalui serangkaian proses yang bersifat bertahap dan dinamis. Tahap pertama adalah keberadaan desain sistem pengendalian internal, yang umumnya telah dimiliki oleh organisasi dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan struktur pengendalian. Namun, sebagaimana ditunjukkan dalam berbagai penelitian, keberadaan desain sistem saja tidak cukup untuk menjamin peningkatan kinerja.

Tahap berikutnya adalah implementasi, yang merupakan faktor kunci dalam menentukan apakah sistem pengendalian internal dapat berfungsi secara efektif. Pada tahap ini, peran sumber daya manusia, budaya organisasi, serta komitmen manajemen menjadi sangat dominan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kegagalan SPI seringkali terjadi pada tahap implementasi, bukan pada tahap perancangan sistem. Hal ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa terdapat kesenjangan antara konsep dan praktik (*implementation gap*).

Selanjutnya, implementasi yang efektif akan menghasilkan peningkatan efektivitas operasional, yang ditandai dengan meningkatnya efisiensi proses kerja, berkurangnya kesalahan

operasional, serta meningkatnya kualitas pengambilan keputusan. Efektivitas operasional inilah yang kemudian menjadi jembatan utama menuju peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, kinerja organisasi merupakan hasil akhir dari proses panjang yang dimulai dari desain hingga implementasi sistem pengendalian internal.

Komponen penting lainnya dalam model ini adalah evaluasi dan umpan balik. Berdasarkan hasil analisis literatur, organisasi yang memiliki mekanisme evaluasi yang baik cenderung mampu memperbaiki kelemahan sistem secara berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sistem monitoring yang efektif cenderung mengalami stagnasi atau bahkan penurunan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa SPI harus dipahami sebagai sistem yang dinamis, bukan statis.

Secara kritis, model ini juga mengoreksi asumsi dalam banyak penelitian kuantitatif yang menganggap bahwa SPI memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat tidak langsung (*indirect relationship*) dan dimediasi oleh variabel implementasi dan efektivitas operasional. Dengan demikian, pengukuran kinerja organisasi yang hanya dikaitkan secara langsung dengan SPI tanpa mempertimbangkan variabel mediasi berpotensi menghasilkan kesimpulan yang kurang komprehensif.

Dalam konteks BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah, model ini memberikan implikasi strategis bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan dengan memperbaiki sistem secara administratif, tetapi harus diikuti dengan penguatan implementasi dan evaluasi berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan adalah pendekatan sistemik yang mengintegrasikan desain, implementasi, dan evaluasi dalam satu siklus manajemen yang utuh.

Secara keseluruhan, model sintesis ini memberikan kontribusi konseptual dengan menekankan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal sangat bergantung pada proses implementasi dan mekanisme umpan balik. Dengan demikian, model ini tidak hanya menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan kerangka berpikir yang lebih komprehensif dalam memahami bagaimana SPI dapat digunakan sebagai instrumen peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

### **Implikasi Temuan**

Setelah dilakukan sintesis terhadap berbagai penelitian terdahulu serta analisis berdasarkan komponen sistem pengendalian internal dan model hubungan konseptual, langkah selanjutnya adalah mengaitkan temuan tersebut dengan konteks spesifik penelitian, yaitu BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah. Tahapan ini menjadi penting karena hasil studi literatur tidak berhenti pada level generalisasi teoritis, tetapi perlu ditransformasikan ke dalam konteks praktis yang relevan. Dengan kata lain, bagian ini bertujuan untuk menjembatani antara temuan empiris yang bersifat umum dengan kondisi organisasi yang menjadi fokus penelitian, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, dapat diasumsikan bahwa BALATKOP sebagai lembaga publik yang berorientasi pada pelatihan dan pemberdayaan UMKM memiliki karakteristik yang serupa dengan organisasi sektor publik lainnya, khususnya dalam hal kompleksitas program, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi. Dalam konteks tersebut, implementasi sistem pengendalian internal menjadi sangat krusial, tidak hanya sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen untuk memastikan efektivitas pelaksanaan program dan pencapaian kinerja organisasi.

Namun demikian, merujuk pada temuan dalam berbagai penelitian, terdapat indikasi bahwa organisasi sektor publik, termasuk yang bergerak di bidang pemberdayaan UMKM, seringkali menghadapi kendala dalam mengimplementasikan sistem pengendalian internal secara optimal. Kendala tersebut meliputi keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, belum terintegrasinya sistem informasi, serta lemahnya fungsi monitoring yang masih bersifat administratif. Jika kondisi ini dikaitkan dengan BALATKOP, maka terdapat potensi bahwa permasalahan serupa juga dapat terjadi, sehingga berdampak pada belum optimalnya kinerja organisasi.

Lebih lanjut, berdasarkan analisis komponen COSO, aspek yang paling rentan dalam implementasi SPI adalah lingkungan pengendalian dan monitoring. Dalam konteks BALATKOP,

lingkungan pengendalian berkaitan erat dengan komitmen pimpinan dan budaya kerja dalam menjalankan program pelatihan dan pemberdayaan. Apabila budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung prinsip akuntabilitas dan pengendalian, maka sistem yang telah dirancang berpotensi tidak berjalan secara efektif. Sementara itu, kelemahan pada aspek monitoring dapat menyebabkan kurang optimalnya evaluasi program, sehingga organisasi kesulitan dalam mengidentifikasi kelemahan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Selain itu, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa integrasi sistem informasi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas SPI. Dalam konteks BALATKOP, sistem informasi yang terintegrasi dapat membantu dalam pengelolaan data peserta pelatihan, evaluasi program, serta pelaporan kinerja. Tanpa dukungan sistem informasi yang memadai, proses pengambilan keputusan cenderung tidak berbasis data, sehingga berpotensi menurunkan kualitas kinerja organisasi.

Secara kritis, implikasi temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan implementasi SPI di BALATKOP tidak dapat hanya berfokus pada pemenuhan aspek administratif atau formalitas regulasi. Sebaliknya, diperlukan pendekatan yang lebih substantif dengan menekankan pada penguatan kapasitas implementasi, baik dari sisi sumber daya manusia, sistem informasi, maupun mekanisme evaluasi. Hal ini sejalan dengan model sintesis yang telah dikembangkan sebelumnya, yang menekankan pentingnya hubungan antara desain sistem, implementasi, efektivitas operasional, dan kinerja organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa potensi peningkatan kinerja BALATKOP melalui sistem pengendalian internal masih sangat besar, namun sangat bergantung pada kualitas implementasinya. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan sistemik yang tidak hanya memperbaiki desain SPI, tetapi juga memastikan bahwa sistem tersebut dijalankan secara konsisten, dievaluasi secara berkala, dan disesuaikan dengan dinamika organisasi.

Secara keseluruhan, implikasi ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak bersifat otomatis, melainkan memerlukan proses implementasi yang matang dan berkelanjutan. Dalam konteks BALATKOP, hal ini menjadi sangat relevan mengingat peran strategis lembaga dalam mendukung pengembangan UMKM dan kewirausahaan, sehingga efektivitas sistem pengendalian internal menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa sistem pengendalian internal memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Namun, temuan ini perlu dipahami secara lebih kritis karena hubungan tersebut tidak bersifat linear dan otomatis. Berdasarkan analisis, efektivitas SPI sangat ditentukan oleh kualitas implementasi, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi.

Jika dikaitkan dengan teori COSO, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelima komponen SPI saling bergantung dan tidak dapat berdiri sendiri. Kelemahan pada satu komponen, seperti monitoring, dapat melemahkan keseluruhan sistem. Hal ini menjelaskan mengapa organisasi yang secara formal telah memiliki SPI tetap mengalami kinerja yang kurang optimal.

Dibandingkan dengan penelitian Pangaribuan et al. (2022) dan Temalagi et al. (2026), penelitian ini memiliki kesamaan dalam mengakui pentingnya SPI terhadap kinerja. Namun, penelitian ini memberikan perspektif tambahan bahwa pengaruh tersebut bersifat kondisional. Pada sektor privat, SPI cenderung efektif karena didukung oleh sistem yang mapan. Sebaliknya, pada sektor UMKM dan organisasi publik, efektivitas SPI seringkali terhambat oleh keterbatasan internal.

Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pendekatan universal dalam implementasi SPI tidak sepenuhnya relevan. Setiap organisasi memerlukan penyesuaian berdasarkan karakteristiknya. Dalam konteks BALATKOP, yang memiliki fungsi pelatihan dan pemberdayaan, SPI harus dirancang tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai alat evaluasi program.

Secara kritis, penelitian ini juga mengidentifikasi kelemahan penelitian sebelumnya yang cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut seringkali mengabaikan aspek implementatif dan kontekstual, sehingga menghasilkan kesimpulan yang terlalu general.

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menekankan pentingnya analisis kualitatif berbasis literatur.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan pada aspek implementasi SPI di BALATKOP, khususnya dalam hal peningkatan kapasitas SDM, integrasi sistem informasi, dan penguatan fungsi monitoring berbasis kinerja. Selain itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan berbasis umpan balik (*feedback system*) agar SPI dapat terus disempurnakan.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa efektivitas SPI bersifat kontekstual dan dinamis. Oleh karena itu, pengembangan teori SPI ke depan perlu mempertimbangkan faktor implementasi dan konteks organisasi secara lebih mendalam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi teori yang ada, tetapi juga memperluas pemahaman tentang bagaimana SPI bekerja dalam praktik nyata.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis studi literatur, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal memiliki peran yang signifikan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, termasuk pada lembaga publik seperti BALATKOP UKM dan Kewirausahaan Provinsi Jawa Tengah. Namun, efektivitasnya tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem secara formal, melainkan sangat bergantung pada kualitas implementasi yang melibatkan faktor sumber daya manusia, budaya organisasi, sistem informasi, serta mekanisme monitoring yang berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal pengendalian internal dengan praktik di lapangan, sehingga penguatan aspek implementatif menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan pengendalian internal yang kontekstual, adaptif, dan berbasis evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk mencapai efektivitas organisasi secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Iqbal, J. (2021). Internal control system theory and applications. *Journal of Accounting Theory*, 10(2), 45-59.
- Acosta, A. S., & Mendoza, J. L. (2021). SME performance and internal control practices. *Journal of Small Business Studies*, 12(1), 23-35.
- Alhawamdeh, Z. M. (2021). Internal control systems and productivity improvement. *International Journal of Management Science*, 8(4), 56-68.
- Almagtome, A., Shaker, A., & Hameed, Z. (2021). Sustainability and internal control systems. *Journal of Corporate Governance*, 15(3), 88-101.
- Aulia, D., & Novita, R. (2021). Implementation of COSO-based internal control in cooperatives. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 55-66.
- Djati, E. F. R., Kusuma, H., & Wardani, S. (2022). The effectiveness of internal control systems on accounting information systems. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen*, 1(2), 55-63. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i2.2224>
- Edriansah, D., Pratama, R., & Nugroho, A. (2022). The role of internal auditors in improving organizational performance. *Journal of Business and Finance*, 5(2), 78-90.
- Fahmi, I., & Suwandi, S. (2024). Organizational culture and internal control effectiveness. *Journal of Contemporary Accounting*, 3(2), 102-115. <https://doi.org/10.30587/jcaa.v3i2.8969>
- Hanoon, R. N., Khalid, A. A., & Othman, M. (2021). Internal control systems and financial performance in banking institutions. *International Journal of Accounting Research*, 9(3), 112-120.
- Khakim, L. A., & Firmansyah, A. (2024). Internal control and public sector performance: Evidence from Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 17(2), 101-115. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRAT/article/view/24472>
- Mapuasari, S. A., Widodo, S., & Lestari, R. (2022). Pelatihan pengendalian internal untuk meningkatkan kinerja UMKM. *Jurnal Abdimas Politeknik Negeri Jakarta*, 4(1), 67-74. <https://doi.org/10.34127/japlj.v4i1.1100>
- Mubarakah, S. (2021). Internal control and SME performance in developing countries. *Journal of Emerging Markets*, 6(1), 34-45.

- Mukhlisin, M., Hidayat, T., & Prasetyo, A. (2025). Audit pengendalian internal pada UMKM: Tantangan dan solusi. *Jurnal Pengabdian Cendekia*, 1(2), 45-52. <https://doi.org/10.71417/jpc.v1i2.49>
- Ningrum, R. S., & Hanun, N. R. (2024). Internal control systems in the digital era. *Journal of Economic Research*, 4(1), 77-89. <https://doi.org/10.53697/emba.v4i1.1715>
- Pangaribuan, H., Simanjuntak, R., & Siregar, S. (2022). The internal control effort in improving company performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 45-56. <https://doi.org/10.56457/jimk.v10i1.267>
- Rustan, R., Ahmad, N., & Yusuf, M. (2024). The role of internal control systems in improving MSME financial performance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 2334-2345. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2585>
- Sari, E. N., & Syaiful. (2025). The Effect of Accounting Information Systems, Internal Control, and Organizational Culture on Company Performance. *Indonesian Vocational Research Journal*, 4(2), 34-42. <https://doi.org/10.30587/ivrj.v4i2.10117>
- Temalagi, S., Rahman, A., & Putri, D. (2026). Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 9(1), 12-25. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v9i1.2599>
- Tome, S., & Ribeiro, R. (2023). Internal control and accountability in public sector. *Public Administration Review*, 83(2), 210-225.
- Ucar, E. (2021). Innovation and organizational performance. *International Journal of Innovation Studies*, 5(2), 67-79.
- Ulhaq, G. M. D., & Novita, D. (2025). Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Sistem Informasi*, 6(1), 15-27. <https://doi.org/10.55122/jabisi.v6i1.1416>
- Winarna, J., Murni, S., & Setiawan, B. (2021). Government internal control systems and performance. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 13(1), 1-12.
- Yuningsih, R. A., & Suwandi, S. (2024). Internal audit and its impact on company performance. *Journal of Accounting and Business Analysis*, 6(1), 34-46.