

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Peran

Peran adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai kedudukannya dalam suatu sistem. Peran dipengaruhi oleh keadaan sosial baik dari dalam maupun dari luar dan bersifat stabil.<sup>14</sup>

#### 2.2 Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. Pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar supaya berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Di dalam manajemen perusahaan yang modern fungsi control ini biasanya dilakukan oleh divisi audit internal. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Rumusan tentang pengawasan sebagai: *“the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans”*<sup>15</sup>. Definisi pengawasan yang di memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik,

---

<sup>14</sup>Fadli dalam Kozier Barbara , 2008

<sup>15</sup> Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984)

membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”<sup>16</sup>Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan,<sup>17</sup> yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan;
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan
5. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan harus dimengerti oleh staf dan hasilnya mudah diukur, misalnya tentang waktu dan tugas-tugas pokok yang harus diselesaikan oleh staf. Fungsi pengawasan harus di pahami pimpinan sebagai suatu kegiatan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Standar unjuk kerja harus dijelaskan kepada seluruh staf karena kinerja staf akan

---

<sup>16</sup> Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995)

<sup>17</sup> Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995)

terus dinilai oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk memberikan reward kepada mereka yang dianggap mampu bekerja. Manfaat pengawasan bila fungsi pengawasan dilaksanakan dengan tepat, organisasi akan memperoleh manfaat berupa:

1. Dapat mengetahui sejauh mana program sudah dilaukan oleh staf, apakah sesuai dengan standar atau rencana kerja, apakah sumberdaya telah digunakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan dan pengendalian akan meningkatkan efisiensi kegiatan program.
2. Dapat mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman staf dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien.
4. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
5. Dapat mengetahui staf yang perlu diberikan penghargaan, dipromosikan atau diberikan pelatihan lanjutan.

Proses pengawasan Terdapat tiga langkah penting dalam proses pengawasana manajerial yaitu: Mengukur hasil/prestasi yang telah dicapai oleh staf atau organisasi, Membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tolok ukur, Memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sesuai dengan faktor-faktor penyebabnya, dan menggunakan, dan menggunakan faktor tersebut untuk menetapkan langkah-langkah intervensi.

Obyek pengawasan dalam melaksanakan fungsi pengawasan manajerial, ada (5) lima jenis obyek yang perlu dijadikan sasaran pengawasan. Obyek yang

menyangkut kuantitas dan kualitas barang atau jasa. Pengawasan ini bersifat fisik. Keuangan Pelaksanaan program dilapangan obyek yang bersifat strategis Pelaksanaan kerja sama dengan sektor lain yang terkait.

Terdapat jenis-jenis pengawasan yang ada antara lain sebagai berikut :

1. Pengawasan fungsional (struktural), fungsi pengawasan ini melekat pada seseorang yang menjabat sebagai pimpinan lembaga.
2. Pengawasan publik, pengawasan ini dilakukan oleh masyarakat.
3. Pengawasan non fungsional, pengawasan ini biasanya dilakukan oleh badan-badan yang diberikan wewenang untuk melakukan pengawasan seperti DPR, BPK, KPK, dan lain-lain.

Prinsip Pokok Fungsi pengawasan adalah aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Untuk dapat menjalankan pengawasan, perlu diperhatikan prinsip pokok, yaitu adanya rencana dan adanya instruksi-instruksi dan pemberian wewenang kepada bawahan. Dalam fungsi pengawasan tidak kalah pentingnya adalah sosialisasi tentang perlunya disiplin, mematuhi segala peraturan demi keselamatan kerja bersama. Sosialisasi perlu dilakukan terus menerus, karena usaha pencegahan adalah penting untuk mendapat perhatian. Pengawasan dan pengendalian (*controlling*) sebagai fungsi manajemen bila dikerjakan dengan baik, akan menjamin bahwa semua tujuan dari setiap orang atau kelompok konsisten dengan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini membantu menyakinkan bahwa tujuan dan hasil tetap konsisten satu sama lain dengan dalam organisasi. *Controlling* berperan juga dalam menjaga pemenuhan

aturan dan kebijakan yang esensial. Proses pengendalian mulai dengan perencanaan dan pembangunan tujuan penampilan kerja. Tujuan penampilan didefinisikan dan standar-standar untuk mengukurnya yaitu standar keluaran (output) untuk mengukur hasil-hasil tampilan dalam istilah kuantitas, kualitas, biaya atau waktu dan standar masukan (input) untuk mengukur usaha-usaha kerja yang masuk ke dalam tugas penampilan.

### **2.3 Pengawasan Intern**

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin satuan pengawasan yang dibentuk untuk kepentingan internal organisasi seperti; inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dan satuan pengawasan intern untuk Badan Usaha Milik Negara dalam hal ini sebagai pelaksana internal audit pada BUMN.

#### **2.3.1 Pengertian Internal Audit**

Pengertian Internal Audit adalah proses pemeriksaan internal atas pengendalian yang dilakukan manajemen apakah berjalan dengan baik serta efektif, hingga unit unit yang menjalankan sudah sesuai dengan prosedur prosedur yang telah ditetapkan. yang memeriksa adalah auditor internal, artinya yang memeriksa itu adalah "karyawan" perusahaan itu sendiri, untuk tujuan pihak manajemen, tujuan internal perusahaan, tidak untuk pihak eksternal.

Internal audit merupakan suatu fungsi penilaian independen didalam entitas/organisasi guna menguji serta mengevaluasi aktivitas yang dilaksanakan<sup>18</sup>. Internal Audit adalah auditor yang bekerja didalam suatu entitas/perusahaan yang bertugas untuk mengetahui apakah prosedur serta kebijakan yang sudah disusun dan ditetapkan oleh manajemen telah dipenuhi, menentukan apakah penjagaan atas kekayaan entitas/organisasi sudah baik atau tidak, menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi prosedur aktivitas kegiatan organisasi, serta menentukan kehandalan informasi yang telah dihasilkan oleh bagian bagian dari entitas/organisasi<sup>19</sup>. Internal Audit merupakan fungsi penilaian yang dibentuk oleh entitas guna memeriksa serta mengevaluasi aktivitas entitas sebagai jasa yang telah diberikan kepada entitas perusahaan<sup>20</sup>.

Internal audit bertujuan untuk membantu anggota entitas organisasi supaya bisa melaksanakan tanggung jawab dengan efektif. Internal audit akan menganalisis, mengajukan beberapa saran dan penilaian. Pemeriksaan juga mencakup pengawasan efektif dgn biaya yang wajar. Guna mencapai tujuan internal audit, ini yang harus dilakukan oleh auditor internal.

- a. Memastikan kebijakan, rencana serta prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen untuk ditaati.
- b. Menilai kebaikan, mengembangkan pengendalian secara efektif dengan biaya yang wajar, juga mengetahui bagus tidaknya sistem pengendalian yang ada.

---

<sup>18</sup> Tugiman Hiro. 2004, Peranan Auditor Internal Dalam Menunjang Good Corporate pada BUMN Indonesia.

<sup>19</sup> Mulyadi (2002:29), Auditing, Buku Dua, Edisi Ke Enam, Salemba Empat, Jakarta.

<sup>20</sup> Sawyer (2005:8), Institut of Internal Auditor, Repository.widyatama.ac.id.

baik pengendalian internal, pengendalian manajemen maupun pengendalian operasional yang lain.

- c. Memastikan harta perusahaan dipertanggungjawabkan serta dilindungi dari terjadinya misal kehilangan, kecurangan, disalahgunakan, pencurian dan lain sebagainya
- d. Memberi saran perbaikan operasional untuk lebih efektif dan efisien lagi.
- e. Menilai mutu kualitas pekerjaan oleh bagian bagian perusahaan yang telah dibebankan oleh manajemen.
- f. Memberi kepastian bahwa data data yang diolah dalam perusahaan bisa dipercaya

Internal Audit berfungsi untuk alat bantu manajemen guna menilai tingkat efektif dan keefisienan pengendalian internal perusahaan, memberi saran ataupun rekomendasi serta memberikan nilai tambah untuk manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan atau tindakan berikutnya. Menurut Konsersium Organisasi Profesi Audit Internal Penanggung jawab fungsi audit intern harusnya mengelola fungsi internal audit dengan efisien serta efektif guna memastikan kegiatan tersebut memberi nilai lebih untuk entitas perusahaan. Ruang lingkup Internal Audit<sup>21</sup> meliputi pemeriksaan serta evaluasi memadai dan juga tingkat efektifitas pengendalian intern perusahaan dan mutu pekerjaan dalam melakukan tanggung jawab yang ditugaskan.

---

<sup>21</sup> Guy (2002:410), Repository.usu.ac.id

### 2.3.2 Fungsi Internal Audit dalam Struktur Organisasi

Fungsi Internal Auditing adalah<sup>22</sup>:

1. Membahas dan menilai kebaikan dan ketepatan pelaksanaan pengendalian akuntansi, keuangan serta operasi.
2. Meyakinkan apakah pelaksanaan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana dan prosedur yang ditetapkan.
3. Menyakinkan apakah kekayaan perusahaan/organisasi dipertanggungjawabkan dengan baik dan dijaga dengan aman terhadap segala kemungkinan resiko kerugian serta menentukan sejauhmana perlindungan pencatatan dan pengamanan harta kekayaan perusahaan terhadap penyelewengan.
4. Menyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan cara lainnya yang dikembangkan dalam organisasi.
5. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan dan menentukan tingkat koordinasi dan kerja sama dari kebijaksanaan manajemen.
6. Pemeriksaan intern dalam membantu semua anggota manajemen dalam pelaksanaan tugasnya secara efektif dengan menyediakan data yang objektif mengenai hasil analisa, penilaian, rekomendasi, dan komentar atas aktivitas yang diperiksanya. Sebab itu internal audit haruslah memperhatikan semua tahap-tahap dari kegiatan perusahaan dimana dia dapat memberikan jasa-jasanya dalam rangka usaha pencapaian tujuan perusahaan.

---

<sup>22</sup> Tugiman, Hiro. 2006. Standar Profesi Internal Audit. Eresco : Jakarta.



7. Menentukan baik tidaknya internal kontrol dengan memperhatikan pemisahan fungsi dan apakah prinsip akuntansi benar-benar telah dilaksanakan.
8. Membantu manajemen untuk mendapatkan administrasi perusahaan yang saling efisien dengan memuat kebijaksanaan operasi kerja perusahaan.
9. Melaporkan secara objektif apa yang diketahuinya kepada manajemen disertai rekomendasi perbaikannya.
10. Menentukan kebenaran dari data keuangan yang dibuat dan keefektifan dari prosedur intern.
11. Membuat rekomendasi perubahan yang diperlukan dalam beberapa fase kerja.
12. Menentukan tingkat koordinasi dan kerja sama dari kebijaksanaan manajemen.

Fungsi audit intern bagi manajemen sebagai berikut :

1. Mengawasi kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diawasi sendiri oleh manajemen puncak.
2. Mengidentifikasi dan meminimalkan resiko.
3. Mevalidasi laporan ke manajer senior.
4. Membantu manajemen pada bidang-bidang teknis.
5. Membantu proses pengambilan keputusan.
6. Menganalisis masa depan- bukan hanya untuk masa lalu
7. Membantu manajer untuk mengelola perusahaan <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Sawyer (2005:32), Institut of Internal Auditor, Repository.widyatama.ac.id.

### 2.3.3 Independensi Internal Audit

Peran internal audit adalah suatu fungsi penilaian yang independen yang ada dalam suatu organisasi dengan tujuan memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi yang dilaksanakan. Tujuan utamanya adalah untuk membantu anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk hal tersebut, internal auditor akan melakukan analisa-analisa, penilaian-penilaian, serta memberikan rekomendasi dan saran-saran, baik terhadap laporan keuangan organisasi, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan dan ketaatan terhadap peraturan pemerintah serta ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku.

Profesi menjadi seorang auditor sangat dituntut akan kemampuannya dalam memberikan jasa yang terbaik sesuai dengan yang dibutuhkan dan diperintahkan oleh pucuk pimpinan. Peningkatan pengawasan internal di dalam suatu organisasi tentunya menuntut tersedianya internal audit yang baik, agar tercapainya suatu proses pengawasan internal yang baik pula. Dengan adanya internal audit, maka akan diperoleh hasil proses audit yang biasanya berupa temuan audit. Temuan audit ini dihasilkan dari proses perbandingan antara "apa yang seharusnya terdapat" dan "apa yang ternyata didapat". Singkatnya, temuan audit adalah penyimpangan dari norma atau standar yang telah ditetapkan. Karena sering terdapat penyimpangan inilah, maka pengawasan harus dilakukan secara jeli dan teliti. Disisi lain seorang auditor juga harus mempunyai pengalaman serta daya analitis kritis yang tinggi, sehingga penyimpangan yang dilakukan dapat terdeteksi dan dapat diungkapkan dalam temuan audit. Oleh karena itu profesi

internal auditor adalah profesi yang sangat unik dan menantang serta membutuhkan kejelian dan ketelitian dalam memeriksa.

Syarat pengauditan pada Standar Audit meliputi tiga hal<sup>24</sup>, yaitu:

1. Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup;
2. Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor;
3. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya (kompetensinya) dengan cermat dan seksama.

Untuk meningkatkan kualitas peran internal auditor pada seluruh satuan organisasi atau satuan kerja di lingkungan perusahaan maka internal auditor memerlukan kemampuan profesional yaitu kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, yang berarti kualifikasi personalia sesuai dengan bidang tugas internal audit dan berkaitan dengan kemampuan profesionalnya dalam bidang audit serta penguasaan atas bidang operasional terkait dengan kegiatan organisasi. Profesionalisme merupakan suatu kredibilitas yang harus dipunyai pada auditor. Selain itu profesionalisme merupakan salah satu kunci sukses dalam menjalankan sebuah organisasi. Auditor sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas audit memang harus senantiasa meningkatkan pengetahuan yang telah dimiliki agar penerapan pengetahuan dapat maksimal dalam praktiknya. Penerapan

---

<sup>24</sup> Tugiman, Hiro. 2006. Pengenalan Manajemen Internal Audit dan Komite Audit. YPIA : Bandung.

pengetahuan yang maksimal tentunya akan sejalan dengan semakin bertambahnya pengalaman yang dimiliki

Profesionalisme akan meningkat dengan sendirinya seiring dengan perkembangan sikap mental dan internal auditor itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, kegiatan audit bertujuan untuk menilai layak dipercaya atau tidaknya suatu laporan pertanggungjawaban manajemen terhadap tanggung jawab yang diemban oleh organisasi. Penilaian yang baik adalah yang dilakukan secara objektif dan selektif oleh seorang auditor yang ahli dan berkompeten serta cermat dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menjamin objektivitas penilaian, pelaku audit (auditor) baik secara pribadi maupun institusi harus independen terhadap pihak yang diaudit (auditi), dan untuk menjamin kompetensinya, seorang auditor harus memiliki keahlian di bidang auditing dan mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai bidang yang akan diauditnya. Sedangkan kecermatan dalam melaksanakan tugas ditunjukkan dengan perencanaan yang baik, pelaksanaan kegiatan sesuai standar dan kode etik, supervisi yang diselenggarakan secara aktif terhadap tenaga yang digunakan dalam penugasan, dan sebagainya.

Kompetensi auditor mengenai bidang yang diauditnya juga ditunjukkan oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya. Auditor yang mengaudit bidang keuangan sebaiknya memiliki latar belakang pendidikan dan memahami dengan baik proses penyusunan laporan keuangan dan standar akuntansi yang berlaku. Demikian pula dengan auditor yang melakukan audit di bidang Tugas Pokok dan Fungsi, Barang Milik Negara, Keuangan, Kepegawaian,

dan Sarana Prasarana, seorang auditor harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai bidang yang diauditnya, baik cara melaksanakannya, maupun kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian. Jika auditor kurang mampu atau tidak memiliki kemampuan tersebut, maka wajib menggunakan tenaga ahli yang sesuai.

Seorang auditor harus bebas dari pengaruh (independen), baik terhadap manajemen yang bertanggung jawab atas penyusunan laporan maupun terhadap para pengguna laporan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar auditor tersebut bebas dari pengaruh subjektivitas para pihak yang terkait, sehingga pelaksanaan dan hasil auditnya dapat diselenggarakan secara objektif. Independensi yang dimaksud meliputi independensi dalam kenyataan dan dalam penampilan. Independensi dalam kenyataan lebih cenderung ditunjukkan oleh sikap mental yang tidak terpengaruh oleh pihak manapun yang akan melakukan intervensi. Sedangkan independensi dalam penampilan ditunjukkan oleh keadaan tampak luar yang dapat mempengaruhi pendapat orang lain terhadap independensi auditor. Contoh penampilan yang dapat mempengaruhi pendapat orang terhadap independensi auditor, apabila dia (auditor) sering tampak makan-makan atau belanja bersama-sama dengan dan dibayari oleh auditinya. Walaupun pada hakikatnya auditor tetap memelihara independensinya, kedekatan dalam penampilan itu dapat merusak citra independensinya dimata publik. Independensi tidak hanya dari sisi kelembagaan, tetapi juga dari sisi pekerjaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang auditor harus menggunakan keahliannya dengan cermat, direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan

yang sesuai, serta memberikan pendapat berdasarkan bukti yang cukup dan ditelaah secara mendalam serta mendetail. Di samping itu, institusi audit harus melakukan pengendalian mutu yang memadai, antara lain: organisasi yang tertata dengan baik, diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, pelaksanaan kegiatannya disupervisi dengan baik, dan hasil pekerjaannya dievaluasi secara detail. Kecermatan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh seorang auditor dalam pelaksanaan tugasnya, karena hasil audit yang dilakukannya akan menjadi acuan sebagai pertimbangan keputusan. Oleh karena itu, auditor harus mempertimbangkan bahwa suatu saat dia akan mempertanggungjawabkan hasil auditnya, termasuk apabila dia tidak dapat menemukan kesalahan yang sebenarnya telah terjadi dalam laporan yang diauditnya, namun tidak berhasil diungkapkannya.

Profesi auditor seringkali dihadapkan pada situasi yang dilematis, dan hal tersebut pada dasarnya dapat melemahkan independensi. Independensi merupakan aspek terpenting bagi profesionalisme. Sikap profesionalisme yang tinggi diyakini akan dapat memberikan kontribusi positif yang dapat dipercaya oleh para pengambil keputusan. Lemahnya independensi dan profesionalisme pada akhirnya berujung pada rendahnya kualitas audit yang dihasilkan. Hubungan antara sikap profesionalisme dan independensi dinyatakan bahwa independensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit. Profesionalisme yang berpengaruh terhadap kualitas audit menunjukkan suatu fenomena bahwa suatu sikap auditor yang profesional dalam melaksanakan tugasnya akan mampu memberikan nilai tambah untuk dapat meningkatkan kualitas audit. Selain profesional dan independen,

seorang auditor juga harus mematuhi kode etik profesi. Kode etik ini mengatur tentang tanggung jawab profesi, kompetensi dan kehati-hatian profesional, kerahasiaan, perilaku profesional serta standar teknis bagi seorang auditor dalam menjalankan profesinya.

Dengan adanya sikap profesionalisme yang handal, seorang auditor diharapkan dapat mengambil langkah untuk mengantisipasi setiap tindakan menyimpang yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dan mengungkapkannya dalam temuan audit. Saran dan sikap korektif dari auditor akan sangat membantu untuk mencegah kejadian penyimpangan terulang lagi dan menjadi bahan penindakan bagi pegawai atau karyawan yang melakukan penyimpangan di lingkungan perusahaan. Selain itu, para auditor baik yang senior maupun junior diharapkan untuk terus belajar dan belajar dalam rangka meningkatkan kualitas profesionalitasnya sebagai auditor, sehingga mempunyai kecakapan profesional yang memadai. Apalagi tugas auditor sekarang bukan hanya sebagai *watchdog*, akan tetapi sebagai konsultan dan katalis yang menjadikan auditi sebagai mitra kerja untuk menuju tercapainya tujuan perusahaan.

Independensi menyangkut 2 (dua) aspek<sup>25</sup>, yaitu:

1. Status organisasi

Status organisasi unit audit internal haruslah memberikan keleluasaan untuk mengetahui atau menyelesaikan tanggung jawab pemeriksaan yang diberikan.

Audit internal haruslah memperoleh dukungan dari manajemen senior dan

---

<sup>25</sup> Tugiman, Hiro. 2006. Pengenalan Manajemen Internal Audit dan Komite Audit. YPIA : Bandung.

dewan, sehingga mereka akan mendapatkan kerja sama dari pihak yang diperiksa dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara bebas dari berbagai campur tangan pihak lain.

## 2. Objektivitas

Merupakan sikap mental independen yang harus dimiliki oleh auditor internal dalam melaksanakan suatu pemeriksaan. Auditor internal ini tidak boleh menempatkan penilaian yang lebih rendah apabila dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh pihak lain. Dengan kata lain penilaian tidak boleh berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak lain. Sikap objektif auditor internal mengharuskan pelaksanaan pemeriksaan dengan suatu cara, sehingga mereka akan yakin dengan hasil pemeriksaan yang telah dilaksanakan dan tidak akan membuat penilaian dengan kualitas yang tidak benar atau meragukan. Auditor internal tidak boleh ditempatkan dalam keadaan yang membuat mereka tidak dapat membuat penilaian yang objektif dan profesional.

Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (2004:8), menyatakan bahwa :  
“Fungsi audit internal harus ditempatkan pada posisi yang memungkinkan fungsi tersebut memenuhi tanggung jawabnya. Independensi akan meningkat jika fungsi audit internal memiliki akses komunikasi yang memadai terhadap pimpinan dan dewan pengawas organisasi.”



### **2.3.4 Standard Profesional Audit Internal**

Sebagai suatu profesi, ciri utama auditor internal adalah kesediaan menerima tanggungjawab terhadap kepentingan masyarakat dan pihak-pihak yang dilayani. Agar dapat mengemban tanggungjawab ini secara efektif, auditor internal perlu memelihara standar perilaku dan memiliki standar praktik pelaksanaan pekerjaan yang handal. Sehubungan dengan hal tersebut, Konsorsium Organisasi Profesi Auditor Internal menerbitkan Standar Profesi Auditor Internal (SPAI). Standar Profesi Audit Internal ini merupakan awal dari serangkaian Pedoman Praktik Audit Internal (PPAI), yang diharapkan menjadi sumber rujukan bagi internal auditor yang ingin menjalankan fungsinya secara profesional. Standar Profesi Audit Internal (SPAI) terdiri atas Standar Atribut, Standar Kinerja dan Standar Implementasi, sebagai berikut :

#### **1. Standar Atribut**

Berkenaan dengan karakteristik organisasi, individu, dan pihak-pihak yang melakukan kegiatan audit internal.

#### **2. Standar Kinerja**

Menjelaskan sifat dari kegiatan audit internal dan merupakan ukuran kualitas pekerjaan audit. Standar Kinerja memberikan praktik-praktik terbaik pelaksanaan audit mulai dari perencanaan sampai dengan pemantauan tindak lanjut. Standar Atribut dan Standar Kinerja berlaku untuk semua jenis penugasan audit internal.

### 3. Standar Implementasi

Hanya berlaku untuk satu penugasan. Standar Implementasi yang akan diterbitkan dimasa mendatang adalah

- a) Standar implementasi untuk kegiatan *assurance* (A)
- b) Standar implementasi untuk kegiatan *consulting* (C),
- c) Standar implementasi kegiatan *investigasi* (I)
- d) Standar implementasi *Control Self Assessment* (CSA).

Standar-standar tersebut merupakan bagian dari pedoman praktik audit internal (PPAI). Keseluruhan pedoman praktik audit internal terdiri atas: Definisi Audit Internal Kode Etik Profesi Audit Internal Standar Profesi Audit Internal dan Interpretasi dari Standar Profesi Audit Internal. Pada masa yang akan datang, penerbitan standar-standar implementasi dan pedoman lainnya akan didahului dengan penyebarluasan rancangan standar (*exposure draft-ED*). Standar dan pedoman akan disahkan setelah paling sedikit dua bulan diedarkan dalam bentuk ED dan mendapat respon yang memadai. ED akan dimuat dalam media komunikasi, jurnal, dan web-site yang dimiliki oleh masing-masing organisasi profesi anggota konsorsium, serta dalam publikasi lain yang relevan.

#### 2.3.5 Lingkup Kerja Audit Internal

Fungsi audit internal <sup>26</sup>adalah sebagai alat bantu bagi manajemen untuk menilai efisien dan keefektifan pelaksanaan struktur pengendalian intern perusahaan, kemudian memberikan hasil berupa saran atau rekomendasi dan

---

<sup>26</sup> Tugiman, Hiro.2006. Standar Profesi Internal Audit, Eresco : Jakarta.

memberi nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan mengambil keputusan atau tindak selanjutnya.

Penanggungjawab fungsi audit internal harus mengelola fungsi audit internal secara efektif dan efisien untuk memastikan bahwa kegiatan fungsi tersebut memberikan nilai tambah bagi organisasi<sup>27</sup>. Ruang lingkup audit internal<sup>28</sup> meliputi pemeriksaan dan evaluasi yang memadai serta efektifitas sistem pengendalian internal organisasi dan kualitas kinerja dalam melaksanakan tanggungjawab yang dibebankan.

Ruang lingkup audit internal menurut The Institute of Internal auditors (IIA)<sup>29</sup> *“The scope of audit internal should encompass of the adequacy and effectiveness the organizations system of performance in carrying out assigned responsibilities; (1) reability and integrying of information; (2) compliance with policies, plans, procedures, laws, regulations and contacts; (3) safeguarding of assets; (4) economical and efficient use of resources; (5) accomplishment of established objectives and goals for operations programs”*.

Ruang lingkup audit internal harus mencakup kecukupan dan efektivitas sistem kinerja organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab yang ditugaskan; (1) keandalan dan menyokong informasi; (2) sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum, peraturan dan kontak; (3) pengamanan aktiva; (4) penggunaan sumber daya yang ekonomis dan efisien; (5) tercapainya target yang ditetapkan dan tujuan program operasi).

Ruang lingkup pekerjaan pemeriksaan internal harus meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan serta efektivitas sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi dan kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Konsersium Organisasi Profesi Audit Internal (2004:11)

<sup>28</sup> Guy (2002:410) , Repository.usu.ac.id

<sup>29</sup> Boynton et al (2001:983), The Institute of Internal Auditor.

<sup>30</sup> Hiro Tugiman (2001:17), The Institute of Internal Auditor (IIA).

Ruang lingkup kegiatan audit internal mencakup bidang yang sangat luas dan kompleks meliputi seluruh tingkatan manajemen baik yang sifatnya administratif maupun operasional. Hal ini sesuai dengan komitmen bahwa fungsi audit internal adalah membantu manajemen dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan. Namun demikian, audit internal bukan bertindak sebagai mata-mata tetapi sebagai rekan kerja yang siap membantu memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi.<sup>31</sup>

Definisi ruang lingkup fungsi audit internal<sup>32</sup> “Fungsi audit internal melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan proses pengelolaan risiko, pengendalian dan *governance*, dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, teratur dan menyeluruh”

Dengan demikian lingkup penugasan audit internal menurut, yaitu<sup>33</sup> :

1. Pengelolaan Risiko

Fungsi audit internal harus dapat membantu organisasi dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko signifikan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian intern.

2. Pengendalian

Fungsi audit internal harus dapat membantu organisasi dalam memelihara pengendalian intern yang efektif dengan cara mengevaluasi kecukupan,

---

<sup>31</sup> (Farid, Audit Operasional Terhadap Pencegahan Kecurangan, skripsi Universitas Widyatama, 2011:18)

<sup>32</sup> Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (SPAI 2004:20)

<sup>33</sup> Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal (SPAI 2004:20)

efisiensi, dan efektivitas pengendalian tersebut, serta mendorong peningkatan pengendalian secara berkesinambungan.

### 3. Proses *Governance*

Fungsi audit internal harus menilai dan memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses *governance* dalam mencapai tujuan-tujuan berikut :

- a. Mengembangkan etika dan nilai-nilai yang memadai di dalam perusahaan
- b. Memastikan pengelolaan kinerja organisasi yang efektif dan akuntabilitas
- c. Secara efektif mengkomunikasikan risiko dan pengendalian kepada unit-unit yang tepat dalam perusahaan
- d. Secara efektif mengkoordinasikan kegiatan dan mengkomunikasikan informasi di antara pimpinan, dewan pengawas, auditor internal, dan eksternal serta manajemen.

#### **2.3.6 Peran Audit Internal dalam Perusahaan**

Internal Auditing secara menyeluruh mempunyai peranan dalam pencapaiantujuannya, dalam hal ini pelaksanaan kerja Internal Auditing dalam mencapai tujuannya adalah:

1. Membahas dan menilai kebaikan dan ketepatan pelaksanaan pengendalian akuntansi, keuangan serta operasi
2. Meyakinkan apakah pelaksanaan sesuai dengan kebijaksanaan, rencana dan prosedur yang ditetapkan.

3. Menyakinkan apakah kekayaan perusahaan/organisasi dipertanggungjawabkan dengan baik dan dijaga dengan aman terhadap segala kemungkinan resiko kerugian.
4. Menyakinkan tingkat kepercayaan akuntansi dan cara lainnya yang dikembangkan dalam organisasi.
5. Menilai kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan.

Dari penjelasan diatas, bahwasannya tujuan dan luas system pemeriksaan intern tersebut dalam membantu semua anggota manajemen dalam pelaksanaan tugasnya secara efektif dengan menyediakan data yang objektif mengenai hasil analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar atas aktivitas yang diperiksa. Sebab itu internal auditor haruslah memperhatikan semua tahap-tahap dari kegiatan perusahaan dimana dia dapat memberikan jasa-jasanya dalam rangka usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun tujuan adanya internal auditor dalam perusahaan adalah:

1. Membantu manajemen untuk mendapatkan administrasi perusahaan yang paling efisien dengan memuat kebijaksanaan operasi kerja perusahaan.
2. Menentukan kebenaran dari data keuangan yang dibuat dan keefektifan dari prosedur intern.
3. Memberikan dan memperbaiki kerja yang tidak efisien.
4. Membuat rekomendasi perubahan yang diperlukan dalam beberapa fase kerja.
5. Menentukan sejauh mana perlindungan pencatatan dan pengamanan harta kekayaan perusahaan terhadap penyelewengan.

6. Menentukan tingkat koordinasi dan kerja sama dari kebijaksanaan manajemen.

Dengan adanya internal auditor, diharapkan akan dapat membantu anggotamanajemen dalam berbagai hal, seperti menelaah prosedur operasi dari berbagai unit dan melaporkan hal-hal yang menyangkut tingkat kepatuhan terhadap kebijaksanaan pimpinanperusahaan, efisiensi, unit usaha atau efektifitas sistem pengawasan intern. Hal inilah yang melatar belakangi timbulnya spesialisasi bidang pemeriksaan intern, yang menuntut tidakhanya keahlian dalam bidang akuntansi tetapi juga keahlian bidang lainnya. Meskipun dunia usaha sekarang ini mempunyai perhatian yang semakin meningkat terhadap sistem pengawasan intern (SPI) yang baik, tetapi sistem pengawasan intern tersebut tidak dapat berlaku secara universal, suatu sistem yang baik untuk suatu perusahaan belum tentu baik untuk perusahaan lain meskipun perusahaan itu termasuk dalam bidang usahayang sejenis. Namun beberapa ciri-ciri sistem pengawasan intern yang memadai adalah <sup>34</sup>adanya 4 (empat) unsur seperti berikut ini:

1. Suatu bagan organisasi yang menungkinkan pemisahan fungsi secara tepat.
2. Sistem pemberian wewenang serta prosedur pencatatan yang layak agar tercapai.
3. Pengawasan akuntansi yang cukup atas aktiva, hutang-hutang, hasil dan biaya.

---

<sup>34</sup> Hadibroto.1984. Sistem Pengawasan Intern, Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang

4. Praktek yang sehat harus diikuti dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian organisasi
5. Pegawai-pegawai yang kualitasnya seimbang dengan tanggung jawab.

#### 2.4 Pengawasan Intern Yang Efektif

Pengawasan Intern (Internal Audit) yang efektif<sup>35</sup> yaitu :

1. Satuan Pengawasan Intern harus mempunyai kedudukan yang independen dalam organisasi perusahaan. Independensi internal auditor antara lain tergantung pada:
  - a. Kedudukan IA tersebut dalam organisasi perusahaan, maksudnya kepada siapa IA bertanggung jawab.
  - b. Apakah IA dilibatkan dalam kegiatan operasional. Jika ingin independen, IA tidak boleh terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Misalnya IA tidak boleh ikut serta dalam kegiatan penjualan dan pemasaran, penyusunan sistem akuntansi, proses pencatatan transaksi dan penyusunan laporan keuangan perusahaan.
2. Satuan Pengawasan Intern harus memiliki *job description*. Dengan demikian, setiap internal auditor mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
3. Satuan Pengawasan Intern harus mempunyai Internal Audit Manual (IAM).
4. Harus ada dukungan yang kuat dari manajemen puncak (*top management*) kepada SPI, dukungan ini antara lain berupa:

---

<sup>35</sup> Agoes, Sukrisno.( 2005: 227), Auditing oleh Kantor Akuntan Publik, Edisi Ketiga, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia : Jakarta.



- a. Penempatan Internal Audit dalam posisi yang independen.
  - b. Penempatan audit staff yang superior dengan rata-rata gaji dan insentif yang menarik (diatas rata-rata).
  - c. Penyediaan waktu yang cukup dari top management untuk mendengarkan, membaca, dan mempelajari laporan-laporan yang dibuat Internal Audit dan respons yang cepat dan tegas terhadap saran-saran perbaikanyang ditujukan bagian internal audit.
  - d. Adanya “*company policy*” yang dikeluarkan top management dan ditujukan ke seluruh bagian dalam organisasi perusahaan mengenai kewajiban mereka dalam menunjang pelaksanaan tugas bagian internal audit.
5. Satuan Pengawasan intern harus memiliki orang-orang yang professional, memiliki keahlian, bias bersifat objektif dan mempunyai integritas serta loyalitas yang tinggi.
6. Internal auditor harus bisa bekerja sama dengan akuntan publik. Dalam menjalankan pemeriksaannya akuntan publik antara lain akan menilai apayang dikerjakan internal auditor dan laporan serta saran-saran apa saja yangtelah dibuat oleh internal auditor sebagai hasil pemeriksaannya. Walaupun akuntan publik tidak bisa menjadikan hasil pekerjaan internal auditor sebagai ganti dari dari prosedur audit yang harus dilakukannya, namun akuntanpublik tetap harus bekejasama dengan staff dari perusahaan yang diaudit dan terutama dengan bagian internal audit.

## 2.5 Good Corporate Governance

### 2.5.1 Pengertian Good Corporate Governance

*Good Corporate Governance* (GCG) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan menyusun GCG manual yang diantaranya memuat *board* manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*)

Terminologi *Good Corporate Governance* (GCG) merujuk pada suatu konsep lama<sup>36</sup> yaitu kewajiban fidusiari dari mereka yang mengontrol perusahaan untuk bertindak bagi kepentingan seluruh pemegang saham dan stakeholders. Konsep kewajiban fidusiari ini didasari oleh *agency theory*, dimana permasalahan *agency* muncul ketika kepemimpinan suatu perusahaan terpisah dari kepemilikan. Dengan kata lain, dewan komisaris dan direksi sebagai agen dalam perusahaan mempunyai kepentingan yang berbeda dengan pemegang saham. Beberapa definisi *Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

1. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI):

Seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan

---

<sup>36</sup> John Pioris, Nizam Jim. (2009-141-142). Organization For Economic Cooperations and Development (OECD).

kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan.

2. Menurut *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD):

*“The system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, the managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedure for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance”.*

3. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG):

*“Good corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan.

Dapat disimpulkan beberapa aspek penting dari *corporate governance* yaitu:

1. Adanya keseimbangan hubungan antara dewan komisaris, direksi, dan pemegang saham.
2. Pemenuhan tanggung jawab perusahaan kepada seluruh *stakeholders*.
3. Adanya hak-hak pemegang saham.
4. Adanya perlakuan yang sama terhadap pemegang saham.

### 2.5.2 Prinsip - prinsip Good Corporate Governance

Banyak pihak yang telah menghasilkan pemikirannya mengenai prinsip-prinsip GCG.

1. Menurut Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), ada 5 prinsip dalam *Good Corporate Governance*, yaitu:
  - 1). Perlindungan terhadap hak-hak para pemegang saham
  - 2). Perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham
  - 3). Peranan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam *corporate governance*
  - 4). Transparansi dan keterbukaan
  - 5). Peranan Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dalam perusahaan.
2. Menurut Cadbury Committee dalam laporannya menyatakan bahwa GCG terdiri dari 3 prinsip utama yaitu:
  - 1). Keterbukaan
  - 2). Integritas
  - 3). Akuntabilitas
3. Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), ada 4 prinsip dalam *Good Corporate Governance*, yaitu:
  - 1). Keadilan (*fairness*)
  - 2). Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*)
  - 3). Akuntabilitas (*accountability*)
  - 4). Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pada umumnya prinsip-prinsip Good Corporate Governance tersebut dirangkum dalam 5 (lima) prinsip<sup>37</sup> disingkat TARIF, yaitu:

### *1. Transparency*

Mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, serta jelas dan dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan dan kepemilikan perusahaan. Prinsip transparansi ini berkaitan dengan adanya penyajian informasi kepada *stakeholders*, baik diminta maupun tidak diminta, mengenai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan dan risiko usaha perusahaan.

### *2. Accountability*

Menjelaskan peran dan tanggung jawab serta mendukung usaha untuk menjamin keseimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, *stakeholder* lainnya sebagaimana yang diawasi oleh dewan komisaris. Prinsip akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban Komisaris atau Direksi atas keputusan dan hasil yang dicapai; sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola perusahaan.

### *3. Responsibility*

Kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi. Pelaksanaan prinsip ini memastikan dipatuhinya peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan dipatuhinya nilai-nilai sosial.

---

<sup>37</sup> Syakhroza, Ahmad .2002. Tranformasi Auditor Internal Menuju Terwujudnya GCG, Seminar Nasional Asosiasi Auditor Internal (online) tersedia [http :www.auditor internal.com](http://www.auditorinternal.com)

#### 4. *Independency*

Menjamin para Komisaris dan Direksi beserta manajemen secara mandiri melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan peraturan yang ada. Independensi atau kemandirian mengandung makna bahwa dalam menjalankan tugas dan wewenangnya mengelola perusahaan; para pemegang saham, Komisaris dan Direksi sepenuhnya terlepas dari berbagai pengaruh/tekanan pihak lain yang dapat merugikan, mengganggu, mengurangi objektivitas pengambilan keputusan atau menurunkan efektivitas pengelolaan kinerja perusahaan.

#### 5. *Fairness*

Menjamin perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang minoritas, dan para pemegang saham asing dan *stakeholder* lainnya, serta menjamin terlaksananya komitmen dengan para investor dan *stakeholder* lainnya. Pemberian perlakuan yang adil kepada para *stakeholder*, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Prinsip ini juga melarang adanya praktik-praktik *insider trading*, *self dealing* dan *conflict of interest*.

### 2.5.3 Tujuan dan Manfaat GCG

Tujuan dan manfaat *Good Corporate Governance* *Esensi corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap

*shareholders* dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku<sup>38</sup>.

Untuk meningkatkan akuntabilitas, antara lain diperlukan auditor, komite audit, serta remunerasi eksekutif. GCG memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *checks and balances* di perusahaan. Di samping hal-hal tersebut di atas, GCG juga dapat:

1. Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat risiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan tersebut kepada publik luas dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para *stakeholder* (para pihak yang berkepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala

---

<sup>38</sup> Tri Gunarsih, 2003. Struktur Kepemilikan Sebagai Salah Satu Mekanisme Corporate Governance, Kompak nomor 8

tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

Pandangan mengenai tujuan *corporate governance* juga diutarakan oleh Bapak Wahjudi Prakarsa.<sup>39</sup> yaitu:

1. Untuk menentukan tujuan-tujuan perusahaan dan cara-cara pencapaian tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan.
2. Mempertebal kepercayaan masyarakat luas terhadap mekanisme pasar.
3. Meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya langka baik dalam skala domestik maupun internasional
4. Memperkuat struktur industri.
5. Meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat.

## **2.6. Penerapan Good Corporate Governance Pada Perusahaan**

Penerapan praktek *Good Corporate Governance* pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) secara berkesinambungan telah dilaksanakan, dan terakhir diterapkan sesuai Keputusan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor; UM. 50/46/1/PI-13 tanggal 18 Desember 2013, menyatakan bahwa secara umum *Good Corporate Governance* didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berdasarkan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. *Good Corporate Governance* juga

---

<sup>39</sup> Wahjudi Prakarsa, (2000: 20), Repository Usu.ac.id



mengatur keseimbangan internal dan eksternal. Keseimbangan internal yaitu keseimbangan hubungan antarorgan-organ perusahaan melalui pengaturan tanggungjawab dan akuntabilitas tiap organ perusahaan secara transparan, sehingga tercipta *check and balances* diantara organ-organ perusahaan tersebut. Keseimbangan eksternal adalah pengaturan hubungan dan pemenuhan tanggungjawab perusahaan secara transparan kepada seluruh eksternal stakeholdersnya secara optimal, dalam mencapai upaya untuk peningkatan kesejahteraan bersama. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* merupakan suatu kaedah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam suatu sistem pengelolaan perusahaan yang sehat. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada umumnya dan PT. Pelabuhan I pada khususnya, maka pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* ini perlu dioptimalkan. *Good Corporate Governance (GCG)* merupakan proses dan struktur yang digunakan oleh PT. Pelabuhan I untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan pengelolaan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran usaha dan akuntabilitas perusahaan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan dan memenuhi kepentingan para *stakeholders*. Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui produk yang berkualitas, meningkatkan laba usaha guna terjaminnya kelangsungan usaha dan mendorong pertumbuhan serta mendorong suksesnya pembangunan nasional. Melalui Keputusan Menteri BUMN No. 117 Tahun 2002, tanggal 1 Agustus 2002, menjadi kewajiban bagi seluruh perusahaan untuk menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya. Adapun *Governance* struktur sesuai SK. Direksi Nomor UM. 50/46/1/PI-13 tanggal 18 Desember 2013, adalah sebagai berikut :

## 1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Direksi melakukan pemanggilan RUPS sekurang-kurangnya 14 hari sebelum RUPS diselenggarakan. Penyampaian panggilan ini harus dilaksanakan secara tertulis dan melalui surat tercatat. Surat Panggilan tersebut memuat:

- 1) Hari, tanggal, jam dan tempat RUPS dilaksanakan
- 2) Agenda RUPS
- 3) Materi usulan dan penjelasan lainnya yang berkaitan dengan agenda RUPS

Pengambilan keputusan dalam RUPS diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat, bila tidak tercapai kesepakatan diambil dengan pemungutan suara berdasarkan suara terbanyak biasa dari jumlah suara yang sah dalam rapat. RUPS dipimpin oleh salah seorang pemegang saham yang dipilih dari antara mereka yang hadir. Dari segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam rapat dibuat Risalah Rapat, yang ditandatangani oleh Ketua Rapat dan salah seorang peserta rapat yang ditunjuk oleh peserta rapat yang hadir, dan memuat pendapat yang berbeda. (*Dissenting opinion*)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahunan pada dasarnya melakukan pembahasan dan pengambilan keputusan terhadap:

- 1) Laporan Tahunan Perusahaan
- 2) Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
- 3) Usulan-usulan yang diajukan oleh pemegang saham

Penyampaian materi RUPS tahunan seperti tersebut diatas harus dilaksanakan selambat-lambatnya 14 (empatbelas) hari sebelum RUPS tahunan

diselenggarakan, terkecuali materi usulan dari pemegang saham, harus disampaikan kepada Direksi selambat-lambatnya 21 (dua puluh satu) hari sebelum RUPS diselenggarakan. RUPS Luar Biasa dapat dilakukan setiap saat bila dianggap perlu oleh Direksi dan/atau Komisaris dan atau Pemegang Saham. Semua pengaturan yang berlaku untuk RUPS tahunan juga berlaku untuk RUPS Luar Biasa. Perubahan Anggaran Dasar perseroan hanya dapat ditetapkan oleh RUPS yang dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{2}{3}$  jumlah seluruh saham dan diputuskan oleh sekurang-kurangnya  $\frac{2}{3}$  jumlah suara yang sah dalam RUPS tersebut

#### **Hak Pemegang Saham**

- 1) Hak untuk menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS
- 2) Hak untuk memperoleh informasi material mengenai perusahaan, secara tepat waktu dan teratur .
- 3) Hak untuk menerima pembagian dari keuntungan perusahaan dalam bentuk deviden dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya.

Setiap pemegang saham diperlakukan setara (*equitably*) dan berhak mengeluarkan suara sesuai klasifikasi jumlah saham yang dimiliki Setiap pemegang saham berhak memperoleh informasi yang lengkap dan akurat tentang perusahaan, kecuali direksi memiliki alasan yang dapat dipertanggungjawabkan untuk tidak memberikannya. Pemegang Saham berkewajiban untuk memastikan bahwa pengelolaan perusahaan tetap sesuai dengan tujuan pendirian perusahaan.

Pemegang saham tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab Direksi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. KOMISARIS

Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Persero dan memberikan nasihat kepada Direksi. Komisaris harus memantau efektivitas praktek *Good Corporate Governance* yang diterapkan perusahaan.

Tugas Komisaris adalah :

1. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perseroan yang dilakukan Direksi serta memberi nasihat kepada Direksi.
2. Meneliti dan menelaah Laporan Tahunan yang disiapkan Direksi serta menanda tangani laporan tahunan tersebut.
3. Memastikan efektifitas sistim pengendalian intern dan efektifitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor.
4. Mengikuti perkembangan kegiatan perseroan, dalam hal perseroan menunjukkan gejala kemunduran dan melaporkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham dengan disertai saran langkah perbaikan.

Komisaris berwenang untuk memberikan persetujuan tertulis terhadap perbuatan-perbuatan Direksi sebagai berikut:

- 1) Menerima pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan
- 2) Memberikan pinjaman jangka pendek atas nama perseroan;

- 3) Mengagunkan aktiva tetap dalam penarikan kredit jangka pendek
- 4) Melepaskan dan menghapuskan aktiva bergerak dengan umur ekonomis 5 (lima) tahun dan menghapuskan piutang macet, persediaan barang mati sampai dengan nilai tertentu yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham.
- 5) Mengadakan kerjasama operasi atau kontrak manajemen dengan pihak lain
- 6) Menetapkan struktur organisasi perusahaan.

### **3 Direksi**

Direksi bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan ,baik didalam maupun diluar pengadilan, memimpin dan mengurus perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perseroan, menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perseroan.

Tugas tugas Direksi adalah antara lain sebagai berikut :

1. Mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan pendirian perusahaan, dan memastikan agar perusahaan melakukan tanggungjawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)
2. Menyusun struktur organisasi perusahaan sesuai kebutuhan yang dilengkapi dengan uraian tugas.
3. Menyusun dan melaksanakan Master Plan dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (*Corporate Plan*) sebagai acuan pengembangan operasi

perusahaan sesuai dengan tujuan dan maksud pendiriannya dan disampaikan kepada RUPS guna mendapatkan pengesahan.

4. Menyusun kebijakan penanganan resiko usaha (manajemen resiko) dan tindak lanjutnya guna mengurangi kemungkinan kerugian dan gangguan operasi perusahaan lainnya.
5. Menetapkan sistim pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan asset perusahaan
6. Menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten.
7. Mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan pendirian perusahaan, dan memastikan agar perusahaan melakukan tanggungjawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)
8. Menyusun struktur organisasi perusahaan sesuai kebutuhan yang dilengkapi dengan uraian tugas
9. Menyusun dan melaksanakan Master Plan dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP/*Corporate Plan*) sebagai acuan pengembangan operasi perusahaan sesuai dengan tujuan dan maksud pendiriannya dan disampaikan kepada RUPS guna mendapatkan pengesahan.
10. Menyusun dan melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan penjabaran tahunan RJPP sebagai acuan operasi tahunan perusahaan dalam mencapai sasaran yang direncanakan dan disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan pengesahan
11. Menjalankan tindakan-tindakan lainnya baik mengenai kepengurusan

maupun kepemilikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam anggaran dasar dan yang ditetapkan dalam RUPS.

12. Membuat dan memberikan Laporan Pertanggungjawaban dan Laporan Tahunan kepada RUPS

13. Memberikan laporan berkala serta laporan lainnya setiap kali diminta oleh pemegang saham.

Tugas tugas legal dan administrative Direksi lainnya adalah sebagai berikut :

1. Menyusun sistim akuntansi sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan
2. Memelihara pembukuan dan administrasi perseroan.
3. Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
4. Membuat dan memelihara Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus, Risalah RUPS dan Risalah Rapat Direksi
5. Menandatangani Kontrak Manajemen (*Statement of Corporate Intent*)

#### **4. Satuan Pengawasan Intern (SPI)**

SPI adalah unit intern yang bersifat independen dan berfungsi untuk :

1. Membantu Direktur Utama agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan asset perusahaan.
2. Melakukan analisa dan evaluasi efektivitas sistem dan prosedur pada semua bagian dan unit kegiatan perusahaan.

Dalam menjalankan fungsinya SPI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Tugas tugas Satuan Pengawasan Intern (SPI) adalah sebagai berikut :

1. Melakukan kajian terhadap analisa rencana investasi perusahaan khususnya

sejauh mana aspek pengkajian dan pengelolaan resiko telah dilaksanakan oleh unit yang bersangkutan.

2. Evaluasi terhadap efektifitas sistim pengelolaan, sistim pengendalian dan sistim pemantauan dalam bidang-bidang Teknik, Pemasaran dan Pengembangan, Keuangan dan Administrasi Umum.
3. Melakukan penilaian dan pemantauan sistim pengendalian informasi dan komunikasi untuk memastikan Terjaminnya keamanan informasi penting perusahaan Fungsi sekretariat perusahaan dalam pengendalian informasi dapat berjalan dengan efektif .
4. Penyajian laporan-laporan perusahaan dan kegiatan perusahaan memenuhi kriteria dan peraturan perundang-undangan .
5. SPI tidak bertanggungjawab atas aktivitas yang direview/diaudit, tetapi tanggungjawab SPI adalah pada evaluasi dan analisa atas aktivitas tersebut.

Untuk melaksanakan fungsi dan tugas SPI maka perlu disusun Panduan Pelaksanaan SPI (*Internal Audit Charter*), Pelaksanaan internal audit dilaksanakan sesuai dengan standar professional internal auditor seperti Standar Audit Pemerintahan, Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern BUMN/BUMD dan PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan).



## 2.7 Peran Pengawasan Intern (Internal Audit) dalam Penerapan GCG

Hubungan Antara Internal Audit dan GCG yaitu<sup>40</sup>:

*“Internal auditors have the opportunity to be recognized as delivering value at the highest level of their organizations—by enhancing corporate governance. The revised definition of internal auditing indicates that the professions’ scope now include valuating and improving the effectiveness of a company’s governance”.*

Selanjutnya IIA Conference yang diadakan di New York pada 11-14 Juni 2000 menyebutkan langkah-langkah negara maju (USA) dalam menuju *Corporate Governence*, antara lain penekanan pada:

*(1) Control environment, (2) Code of conduct, (3) Competent and involved audit committee dan (4) Active and objective internal audit function. Pernyataan lain dikemukakan yaitu : ‘Since it is the job of internal auditor to help an organization to accomplish its objectives by bringing a systematic and disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance process, the internal auditor has an important role in the corporate governance process’.*

Organisasi profesi Internal Auditor Indonesia juga menyebutkan bahwa hubungan antara internal audit dan GCG dalam *Position Paper*: “Organisasi Profesi Internal Auditor berkeyakinan bahwa fungsi internal audit (satuan pemeriksaan intern) yang efektif mampu menawarkan sumbangan penting dalam meningkatkan proses GCG, pengelolaan risiko, dan pengendalian manajemen. Internal auditor merupakan dukungan penting bagi komisaris, komite audit, direksi, dan manajemen senior dalam membentuk fondasi bagi pengembangan GCG”

<sup>40</sup> Steinberg, Richard M., & Pojunis, Deborah. (2000). *Corporate Governance: The New Frontier. The Internal Auditor* Vol. 57, 34-36.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perwujudan GCG membutuhkan peran pihak intern perusahaan, salah satunya yaitu peran internal audit. Peranan Internal Audit dalam GCG juga tercantum dalam artikel yang dikeluarkan oleh KPMG berjudul *Internal Audit's Role in Corporate Governance*. Dalam artikel tersebut disebutkan bahwa peranan kunci internal audit adalah membantu Dewan dalam memastikan adanya pengawasan yang memadai atas *internal control* dan dengan melakukan hal tersebut, akan membentuk komponen yang integral dalam kerangka kerja *corporate governance* perusahaan. Dalam hal ini, internal audit membantu dewan dan/ komite audit dalam pemenuhan tanggung jawab tata kelola perusahaan dengan menyediakan:

- a. Review atas budaya pengendalian perusahaan, terutama '*tone at the top*'
- b. Evaluasi yang objektif atas risiko yang ada dan kerangka kerja *internal control*
- c. Analisis sistematis atas proses bisnis dan pengendalian yang bersangkutan.
- d. Review atas eksistensi dan nilai assets
- e. Sumber informasi dalam *major fraud* dan *irregularities*
- f. *Ad hoc review* atas area lainnya yang membutuhkan perhatian, termasuk tingkat
  - b. risiko yang tidak dapat diterima
    - a. Review kerangka kerja kepatuhan dan masalah kepatuhan lainnya
    - b. Review atas kinerja keuangan dan operasional
    - c. Rekomendasi atas penggunaan sumber daya yang lebih efektif dan efisien
    - d. Penilaian atas pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan

- e. Umpan balik dalam kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan dan *code of conduct/ code of ethics*.

Untuk memperkuat *corporate governance* adalah dengan membentuk komite audit dan untuk mendukung tujuan tersebut <sup>41</sup> maka:

1. Internal audit wajib mempelajari keterampilan atau teknik audit yang baru, mengelola staff audit yang lebih besar dan semakin tersebar (misalnya auditor ditempatkan pada *regional office* atau pada satuan kerja).
2. Secara berkala mengkaji ulang program audit yang ada untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada difokuskan ke area-area yang berisiko tinggi, khususnya dengan adanya perkembangan usaha dan perubahan proses.
3. Auditor tetap melakukan pengujian secukupnya atas area berisiko rendah, khususnya yang memiliki kemungkinan terjadi (*likelihood*) tinggi tetapi dampak (*impact*) rendah, atau yang oleh beberapa pakar diusulkan untuk dikategorikan sebagai *nearmisses*. Hal ini untuk memperoleh keyakinan yang cukup dalam menetapkan rating atas risiko.
4. Turut dalam memberikan *assurance* bahwa sebelum perusahaan masuk ke area usaha baru berisiko tinggi, semua alat dan *metrics*, misalnya kebijakan, prosedur, dan sistem pengendalian dan lain-lain, telah tersedia, dan bahwa tata kelola yang baik (*governance*) telah dipenuhi.
5. Turut memastikan bahwa proses *risk assessment* dan kontrol yang ada termasuk *firewalls* dan program mitigasi risiko, telah memadai, dinamis, dan tersedia sebelum perusahaan memulai aktivitas atau meluncurkan produk baru.

---

<sup>41</sup> Tampubolon, Robert.2005, Risk and System-Based Internal Auditing, Cetakan Pertama, PT Elek Media Computindo : Jakarta

6. Internal auditor harus sangat peka dalam hal mengidentifikasi risiko karena adanya perubahan produk baru yang diluncurkan ke pasar.
7. Dengan kemampuannya untuk melihat adanya disintegrasi dalam perusahaan (*management silos within the corporation*), audit intern wajib mewaspadaikan dan secara berkala mengevaluasi adanya gap atau benturan kepentingan dalam kerangka pengendalian (*the control framework*) dengan adanya inisiatif strategic, reorganisasi, perubahan proses, aktivitas atau produk baru.

COSO (*The Committee of Sponsoring Organization*) adalah sebuah komite yang dibentuk oleh 5 (lima) organisasi yang berkecimpung di bidang audit dan akuntansi yang mengembangkan pengendalian intern dalam perusahaan. COSO menekankan bahwa keandalan sebuah organisasi ditentukan oleh penerapan sistem pengendalian internnya.

Definisi *internal control* menurut COSO <sup>42</sup>*Internal control: a process, affected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:(1). Effectiveness and efficiency of operations; (2). Reliability of financial reporting ; (3).Compliance with applicable laws and regulations.*

Definisi tersebut dapat diartikan sebagai berikut : "Pengendalian intern adalah suatu proses, dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personnel lain dalam suatu entitas, didesain untuk memberikan *assurance* yang rasional

---

<sup>42</sup> Tampubolon, Robert.2005, Risk and System-Based Internal Auditing, Cetakan Pertama, PT Elek Media Computindo : Jakarta

sesuai dengan pencapaian tujuan dalam kategori: laporan keuangan yang dapat dipercaya, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang digunakan, efektivitas, dan efisiensi operasi”.

Ada (5) lima komponen pengendalian intern menurut (*The Committee of Sponsoring Organization (COSO)*), yaitu:

1. *Control environment*
2. *Risk assesment*
3. *Control activities*
4. *Communication and information*
5. *Monitoring*



Gambar 1 : Internal Control-Integrated Framework-Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission.

Sumber : Jersey City, NJ: American Institute of Certified Public Accountants, May 2013. Available at [www.coso.org](http://www.coso.org)

Gambar tersebut menunjukkan 5 (lima) komponen pengendalian intern yang saling terintegrasi, yaitu dengan proses monitoring secara terus menerus kepada 4 (empat) komponen yang lain melalui jaringan atau infrastruktur yang saling

berhubungan. Kelima komponen pengendalian semuanya harus ada dan berfungsi untuk menyimpulkan bahwa pengendalian intern efektif.

Komponen pengendalian intern COSO satu persatu dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan landasan dari semua internal control. Komponen ini meliputi sikap manajemen di semua tingkatan terhadap aktivitas secara umum dan konsep pengendalian secara khusus, yaitu:

- a. Integritas dan nilai etika (demonstrasi berkelanjutan dari manajemen melalui kata-kata dan praktek untuk menerapkan standar etika yang tinggi).
- b. Komitmen untuk pengembangan SDM dan kompetensinya (tingkat kompetensiterhadap pekerjaan tertentu dan senior manajemen sepenuhnya mengerti mengenai tanggung jawab dan memiliki pengalaman serta tingkat pengetahuan yang sesuai dengan posisinya).
- c. Struktur organisasi (struktur organisasi yang kompleks dapat membuat manajemen kurang memonitor aktivitas dan informasi dalam perusahaan).
- d. Filosofi manajemen dan gaya operasional (filosofi dan gaya manajemen yang pervasive dan memiliki efek positif ke seluruh perusahaan).
- e. Pelimpahan tanggung jawab dan wewenang (ada pelimpahan tanggung jawab, wewenang, dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan kontrol dalam perusahaan).

- f. Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) dan prosedurnya (kebijakan SDM yang memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten sehingga dapat mencapai rencana dan tujuan perusahaan).
- g. Partisipasi dari semua elemen yang terkait dengan *governance* baik *board of directors* maupun komite audit (kebijakan manajemen bahwa nilai etika tidak dapat ditawar, dan keyakinan seluruh karyawan telah menerima dan mengerti informasi ini).

## 2. Penilaian Resiko

Penilaian Risiko telah menjadi bagian dari aktivitas audit intern yang terus berkembang. Penilaian risiko mencakup penilaian risiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi risiko. Manajemen dapat mengidentifikasi risiko dengan mengkombinasikan:

- a. Memiliki departemen internal audit yang melakukan penilaian risiko tahunan.
- b. Memiliki unit bisnis yang melakukan penilaian risiko dengan *self assessment format* kemudian dikonsolidasikan dan direview dengan oleh manajemen senior yang bertanggung jawab untuk manajemen risiko atau kepatuhan.
- c. Membuat manajemen senior bertanggung jawab atas *independent risk assessment*.
- d. Membuat *risk council* yang bertanggung jawab untuk menilai dan mereview penilaian risiko.

- e. Memiliki departemen internal audit yang ada bagian khusus mengenai penilaian *fraud risk*.
- f. Melakukan rapat mingguan atau bulanan dengan manajemen senior untuk membicarakan *key business risk*.

### 3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas ini antara lain meliputi persetujuan, tanggung jawab dan kewenangan, pemisahan tugas, dokumentasirekonsiliasi, dan audit intern.

- a. *Top level reviews*: adanya review kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran, forecast, periode sebelumnya, dan pesaing. Semua ditelusuri (seperti aktivitas marketing, peningkatan proses produksi dan penghematan biaya) untuk mengukur target yang tercapai. Implementasi rencana dimonitor untuk setiap produk dalam pengembangan, *joint ventures*, atau *financing*. Manajemen menganalisa dan menindaklanjuti laporan dari aktivitas pengendalian.
- b. *Direct functional or activity management*: manajemen mereview laporan kinerja untuk memonitor kinerja departemen atau area yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. *Information processing*: pengendalian untuk menguji akurasi, kelengkapan, dan pengesahan transaksi.
- d. *Safeguarding of assets/ physical controls*: persediaan, kas, dan aktiva lain dijaga secara fisik, dihitung dan dibandingkan dengan catatan.



- e. *Performance indicators*: dengan melihat kecenderungan yang tidak biasa, manajemen dapat mengidentifikasi aktivitas yang berbahaya.
- f. *Segregation of duties*: sebaiknya ada pemisahan fungsi pekerjaan untuk mengurangi risiko kecurangan. Misalnya tanggung jawab otorisasi transaksi, pencatatan transaksi dan penyimpanan aktiva yang berhubungan.

g. Informasi dan Komunikasi

Komponen ini merupakan bagian penting dari proses manajemen. Informasi dan komunikasi tentang operasi *internal control* memberikan substansi yang dapat digunakan manajemen untuk mengevaluasi efektivitas control dan untuk mengelola operasinya (aktivitasnya).

Manajemen harus mengevaluasi metode yang digunakan untuk mengakumulasi dan memisahkan informasi, termasuk sistem akuntansi, Kebijakan manual (termasuk manual pelaporan keuangan), *management's report*, berita perusahaan, kebijakan akuntansi yang diupdate, technical update, pertemuan karyawan, pelatihan, dan sebagainya. Selain itu mempertimbangkan: isi laporan (apakah informasi yang dibutuhkan tersedia), tepat waktu (apakah tersedia pada saat dibutuhkan), informasi terkini (apakah informasi diupdate), informasi akurat (apakah informasi tersebut benar), informasi dapat diakses (apakah dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang berkepentingan).

5. Monitoring

Organisasi perlu membuat suatu bentuk kegiatan monitoring yang menyeluruh untuk mengukur keefektifan pengendalian internalnya dari waktu ke waktu.

Proses ini dapat dilakukan dengan pengawasan dalam kegiatan berjalan maupun dengan melakukan evaluasi khusus yang terpisah. Pengawasan dalam kegiatan ini

sebenarnya adalah fungsi rutin yang dilakukan oleh suatu organisasi, seperti fungsi normal dari manajemen operasi, struktur organisasi, dan kegiatan pengawasan, laporan internal dan eksternal auditor, *stock opname*, dan lain-lain.

