

Karena pentingnya personil yang kompeten dan dapat dipercaya dalam memberikan pengendalian yang efektif, metode yang digunakan dalam merekrut, mengevaluasi, melatih, mempromosikan, dan memberikan kompensasi merupakan bagian yang penting dalam pengendalian internal.

Setelah mendapatkan informasi mengenai setiap subkomponen dalam lingkungan pengendalian, auditor dapat menggunakannya sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap sikap manajemen dan direksi dan kewaspadaan terhadap pentingnya pengendalian internal.

Penilaian risiko untuk laporan keuangan merupakan identifikasi dan analisis manajemen terhadap risiko-risiko yang relevan terhadap penyusunan laporan keuangan sesuai dengan PABU. Sebagai contoh, jika suatu perusahaan sering menjual produk dengan harga di bawah biaya persediaan karena adanya perubahan teknologi yang sangat pesat, sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan pengendalian yang tepat untuk mengatasi risiko lebih saji persediaan.

Penilaian risiko manajemen berbeda namun berhubungan erat dengan penilaian risiko yang dilakukan auditor. Sementara manajemen menilai risiko sebagai suatu bagian dalam perancangan dan pelaksanaan pengendalian internal untuk meminimalkan kesalahan dan kecurangan, auditor menilai risiko untuk menentukan bukti audit yang diperlukan.

Auditor mendapatkan pengetahuan mengenai proses penilaian risiko manajemen melalui kuesioner dan diskusi dengan manajemen untuk mengetahui bagaimana manajemen mengidentifikasi risiko-risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan, mengevaluasi risiko-risiko yang signifikan dan kemungkinan terjadinya, serta menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menangani risiko-risiko tersebut.

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur, selain yang telah dimasukkan dalam keempat komponen lainnya, yang membantu untuk meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang penting telah dilakukan untuk mengatasi risiko-risiko dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat kemungkinan banyak aktivitas pengendalian pada setiap entitas, termasuk pengendalian secara manual dan pengendalian secara otomatis. Aktivitas pengendalian tersebut umumnya termasuk kedalam salah satu dari kelima jenis aktivitas berikut:

- a. Pemisahan tugas yang memadai terdapat empat panduan untuk pemisahan tugas yang memadai untuk mencegah kesalahan maupun kecurangan yang sangat signifikan bagi para auditor.
- b. Pemisahan tugas penyimpanan aset dari tugas pencatatan untuk mencegah terjadinya penggelapan aset perusahaan, orang yang menyimpan aset secara temporer atau permanen tidak boleh bertanggung jawab terhadap pencatatan aset tersebut.
- c. Pemisahan tugas otorisasi transaksi dari tugas penyimpanan aset sangat disarankan untuk mencegah orang yang melakukan otorisasi transaksi untuk memiliki kendali terhadap aset yang terkait, untuk mengurangi kemungkinan penggelapan aset.
- d. Pemisahan tugas sistem informasi dari departemen pengguna ketika tingkat kompleksitas sistem teknologi informasi meningkat, pemisahan otorisasi, pencatatan, dan penyimpanan sering kali menjadi tidak jelas.
- e. Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktivitas setiap transaksi harus diotorisasi dengan tepat jika pengendalian ingin memuaskan. Jika setiap orang dalam suatu organisasi dapat memperoleh atau pun mengeluarkan aset semau mereka, maka akan terjadi kerusakan besar. Otorisasi dapat berupa

otorisasi umum dan khusus. Pada otorisasi umum, manajemen membuat kebijakan dan para bawahan diinstruksikan untuk menerapkan otorisasi umum ini dengan menyetujui semua transaksi dalam batas yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan.

f. Otorisasi khusus diterapkan pada setiap transaksi khusus. Untuk beberapa transaksi, manajemen lebih cenderung untuk melakukan otorisasi terhadap setiap transaksi. Perbedaan antara otorisasi dan persetujuan juga merupakan hal yang penting. Otorisasi merupakan suatu keputusan kebijakan untuk suatu kelompok transaksi umum ataupun transaksi-transaksi khusus.

g. Dokumentasi dan catatan yang memadai dokumen dan catatan merupakan objek fisik di mana transaksi dimasukkan dan diikhtisarkan. Hal tersebut menyangkut beragam unsur seperti faktur penjualan, faktur pembelian, catatan tambahan, jurnal penjualan, dan kartu kehadiran karyawan.

Sejumlah prinsip tertentu menetapkan rancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang tepat. Dokumen dan catatan harus memenuhi syarat-syarat berikut.

- 1) Diberi nomor secara berurutan terlebih dahulu untuk memfasilitasi pengendalian terhadap dokumen yang hilang dan sebagai alat bantu untuk penyimpanan dokumen bilamana dibutuhkan kemudian hari.
- 2) Disusun pada saat terjadinya transaksi, atau segera mungkin setelah transaksi terjadi, untuk meminimalkan kesalahan waktu.
- 3) Dirancang untuk penggunaan multifungsi, jika memungkinkan untuk meminimalkan banyaknya formulir yang berbeda.
- 4) Dibangun dengan cara-cara mendorong penyusunan yang benar.

Ketika data transaksi dimasukkan secara *online* kedalam komputer, rancangan layar masukan sangat penting untuk meminimalkan kesalahan dan meningkatkan efisiensi dalam pemrosesan masukan data.

Pengendalian yang eratkaitannya dengan dokumen dan catatan adalah bagan akun, di mana bagan akun ini mengelompokkan transaksi kedalam setiap akun-akun neraca dan laba rugi.

- h. Pengendalian fisik atas aset dan catatan-catatan untuk menjaga pengendalian internal yang memadai, aset dan catatan harus dilindungi. Jika aset dibiarkan tanpa dilindungi, aset tersebut dapat dicuri. Jika catatan tidak dilindungi dengan memadai, catatan tersebut dapat dicuri, dirusak, atau hilang, yang akan mengakibatkan gangguan yang serius dalam proses pencatatan dan operasi usaha. Jika ukuran perlindungan yang paling penting untuk menjaga aset dan catatan adalah dengan menggunakan alat perlindungan fisik. Suatu contoh adalah penggunaan ruang penyimpanan untuk persediaan untuk menjaga terjadinya pencurian.
- i. Pengecekan terhadap pekerjaan secara independen kategori terakhir aktivitas adalah penelaahan saksama dan terus menerus atas keempat komponen lain, yang seringkali disebut pengecekan independen atau verifikasi internal. Personel bertanggung jawab untuk melakukan prosedur verifikasi internal harus independen terhadap mereka yang awalnya bertanggung jawab untuk menyiapkan data. Sistem akuntansi yang terkomputerisasi dapat dirancang sehingga banyak prosedur verifikasi internal yang diotomatisasi sebagai bagian dari sistem. PSA 69 (SA 319) mengharuskan auditor untuk mendapatkan pemahaman atas proses yang dijalankan oleh karyawan perusahaan untuk mencocokkan perincian catatan yang mendukung suatu saldo akun yang besarnya signifikan

pada buku besar akun-akun tersebut untuk membantu auditor dalam merancang dan menjalankan prosedur audit secara efektif.

Tujuan dari sistem informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi-transaksi yang terjadi dalam suatu entitas dan untuk menjaga akuntabilitas aset-aset yang terkait. Sebuah sistem informasi dan komunikasi akuntansi memiliki beberapa subkomponen, biasanya membentuk suatu kelompok transaksi seperti penjualan, retur penjualan, penerimaan kas, pembelian dan lain-lain.

Untuk memahami rancangan sistem informasi akuntansi auditor menentukan: (1) kelompok-kelompok transaksi utama suatu entitas, (2) bagaimana transaksi-transaksi tersebut dimulai dan dicatat. (3) catatan akuntansi apa yang muncul dan sifat mereka, (4) bagaimana sistem dapat menangkap kejadian-kejadian lain yang berpengaruh signifikan dalam laporan keuangan, seperti penurunan dalam nilai aset, (5) sifat dan perincian proses pelaporan keuangan yang diikuti, termasuk prosedur untuk memasukkan transaksi-transaksi dan penyesuaian-penyesuaian dalam buku besar.

Aktivitas pengawasan berkaitan dengan penilaian yang berjalan atau penilaian berkala atas kualitas pengendalian internal oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian dijalankan sesuai dengan tujuannya dimodifikasi jika diperlukan jika terjadi perubahan kondisi.

Untuk beberapa perusahaan, biasanya perusahaan besar, departemen audit internal merupakan fungsi penting untuk melakukan pengawasan efektif. Agar menjadi efektif, pengendalian internal fungsi pengendalian internal harus dijalankan oleh staf yang independen dari departemen operasi maupun dari departemen

akuntansi dan melaporkan langsung kepada otoritas yang lebih tinggi dalam organisasi, apakah pada manajemen puncak ataupun pada komite audit dari dewan direksi.

Selain perannya dalam mengawasi pengendalian internal entitas, staf internal audit yang memadai dapat mengurangi biaya pengauditan eksternal dengan memberikan bantuan langsung pada auditor eksternal. PSA 33 (SA 322) membahas mengenai bagaimana internal auditor dapat memengaruhi pengumpulan bukti audit yang diperlukan oleh auditor eksternal.

PSA 68 (SA 319) mengharuskan auditor untuk mendapatkan pemahaman atas pengendalian internal untuk setiap pengauditan maupun mendokumentasikan pemahaman mereka. Pemahaman ini penting untuk audit pengendalian internal terhadap laporan keuangan maupun audit atas laporan keuangan. Dekumentasi manajemen merupakan sumber informasi utama dalam mendapatkan pemahaman atas pengendalian internal.

Sebagai bagian dari prosedur penilaian risiko auditor, auditor menggunakan prosedur untuk mendapatkan pemahaman, yang melibatkan pengumpulan bukti mengenai rancangan pengendalian internal dan apakah hal tersebut telah diterapkan, dan kemudian menggunakan informasi tersebut sebagai dasar dalam mengaudit secara terintegrasi.

Auditor umumnya menggunakan tiga jenis dokumen untuk mendapatkan dan mendokumentasikan pemahaman atas rancangan pengendalian internal. Ketiga jenis dokumen tersebut adalah narasi, bagian arus, dan kuesioner pengendalian internal. Naratif, bagian arus dan kuesioner pengendalian internal digunakan oleh auditor secara terpisah ataupun digabungkan untuk mendokumentasikan pengendalian internal, sebagaimana dibahas berikut.

1. Narasi. Sebuah narasi merupakan deskripsi tertulis atas pengendalian internal klien. Narasi yang tepat terhadap suatu

pengendalian internal dan pengendalian-pengendalian yang terkait menggambarkan empat hal berikut:

- a. *Asal dari setiap dokumen dan catatan dalam sistem.* Sebagai contoh, deskripsi harus menyatakan dari mana pesanan pelanggan berasal dan bagaimana faktor penjualan dihasilkan.
 - b. *Semua pemrosesan yang terjadi.* Sebagai contoh, jika jumlah penjualan ditentukan oleh program komputer yang mengalikan kuantitas yang dikirim dengan harga standar yang berada di arsip utama harga barang, proses tersebut harus dideskripsikan.
 - c. *Disposisi dari setiap dokumen dan catatan dalam sistem.* Pengisian dokumen, pengiriman ke pelanggan, dan penghancuran dokumen tersebut harus dideskripsikan.
 - d. *Indikasi atas pengendalian yang relevan terhadap penilaian risiko pengendalian.* Hal ini biasanya termasuk pemisahan tugas (seperti pemisahan tugas pencatatan kas dengan tugas penyimpanan kas), Otorisasi dan persetujuan (misalnya persetujuan kredit), dan verifikasi internal (seperti perbandingan antara harga jual per unit dengan kontrak penjualan).
2. Bagan arus. Sebuah bagan pengendalian internal merupakan diagram atas dokumen-dokumen klien dan urutan arusnya dalam organisasi. Bagan arus yang sudah dipersiapkan dengan baik sangat bermanfaat karena akan memberikan tinjauan yang tepat atas sistem klien, yang akan membantu auditor dalam mengidentifikasi pengendalian dan kelemahan-kelemahan dalam sistem klien. Bagan arus memiliki dua arus keuntungan dibandingkan dengan narasi, kedua keuntungan itu adalah biasanya lebih mudah di baca dan lebih mudah diperbaharui.

3. Kuesioner Pengendalian internal. Sebuah Kuesioner Pengendalian Internal menanyakan serangkaian pertanyaan mengenai pengendalian pada setiap bagian pengauditan. Merupakan salah satu alat dalam mengidentifikasi kelemahan dalam pengendalian internal. Sebagian besar pertanyaan memerlukan jawaban ya atau tidak, dengan jawaban tidak menandakan adanya potensi kelemahan dalam pengendalian internal. Dengan menggunakan kuesioner, auditor dapat mencakup masing-masing bagian pengauditan dengan cukup cepat. Dua kelemahan utama penggunaan kuesioner adalah ketidakmampuannya dalam memberikan tinjauan sistem dalam beberapa pengauditan tidak dapat diterapkan, Khususnya untuk audit yang lebih kecil.

Para hadirin yang saya hormati,

Selain memahami rancangan pengendalian internal, auditor juga harus mengevaluasi apakah pengendalian yang telah dirancang telah diterapkan. Dalam praktiknya, pemahaman atas rancangan dan pengendalian internal sering kali dilakukan secara simultan. Berikut ini adalah metode-metode yang biasanya digunakan.

Sebagian besar audit atas suatu perusahaan dilakukan setiap tahun oleh KAP yang sama. Setelah audit di tahun pertama, auditor mulai dengan sejumlah besar informasi dari tahun-tahun sebelumnya mengenai pengendalian internal klien. Hal tersebut sangat berguna khususnya untuk menentukan apakah pengendalian yang sebelumnya belum dijalankan dengan efektif telah diperbaiki.

Auditor harus bertanya pada manajemen, supervisor dan staf untuk menjelaskan tugas-tugas mereka. Bertanya dengan hati-hati pada personel yang tepat akan membantu auditor

dalam mengevaluasi apakah karyawan memahami tugas mereka dan melakukan seperti apa yang dijelaskan dalam dokumen pengendalian internal klien.

Kelima komponen pengendalian internal seluruhnya melibatkan penciptaan barang dokumen dan catatan. Dengan menguji seluruh dokumen, catatan dan arsip komputer, auditor dapat mengevaluasi apakah informasi yang digambarkan dalam bagan arus dan narasi telah diterapkan.

Ketika auditor mengamati personel klien menjalankan aktivitas akuntansi dan pengendalian formal, termasuk penyusunan terhadap dokumen-dokumen dan catatan-catatan, akan lebih meningkatkan pemahaman dan pengetahuan bahwa pengendalian telah diterapkan.

Dalam suatu penelusuran, auditor memilih satu atau beberapa dokumen dari semua jenis transaksi dan menelusurinya dari awal sampai dengan keseluruhan proses pembukuan. Pada setiap tahap pemrosesan, auditor melakukan tanya jawab, mengamati aktivitas, dan menguji secara menyeluruh semua dokumen dan catatan. Penelusuran merupakan kombinasi dan pengamatan, dokumentasi dan tanya jawab.

Auditor mendapatkan pemahaman atas rancangan dan implementasi pengendalian internal untuk membuat penilaian awal risiko pengendalian sebagai bagian dari penilaian keseluruhan auditor terhadap risiko salah saji yang material. Namun dalam beberapa kondisi, auditor mungkin mempelajari bahwa kelemahan dalam pengendalian adalah signifikan sehingga laporan keuangan klien tidak dapat di audit.

Sebelum membuat penilaian awal atas risiko pengendalian untuk setiap kelompok transaksi yang material, auditor pertama kali harus menentukan apakah entitas tersebut dapat diaudit.

Dua faktor utama yang menentukan apakah laporan keuangan dapat diaudit atau tidak adalah integritas manajemen dan kecukupan pencatatan akuntansi.

Catatan akuntansi merupakan sumber yang penting untuk bukti audit bagi hampir semua tujuan audit. Jika catatan akuntansi lemah, bukti audit yang penting tidak akan tersedia sebagai contoh, jika klien tidak membuat salinan faktur penjualan dan salinan faktur pemasok, biasanya tidak mungkin untuk melakukan pengauditan.

Dalam lingkungan teknologi informasi yang kompleks, banyak informasi transaksi yang hanya tersedia dalam bentuk elektronik tanpa menghasilkan jejak audit yang nyata atas dokumen-dokumen dan catatan-catatan. Dalam kasus tersebut, perusahaan masih dapat diaudit, namun auditor harus menilai apakah mereka memiliki keahlian yang memadai untuk mendapatkan bukti dalam bentuk elektronik dan dapat menugaskan personel dengan pengalaman dan keterampilan teknologi informasi yang memadai

Setelah mendapatkan pemahaman atas pengendalian internal, auditor membuat penilaian awal risiko pengendalian sebagai bagian dari penilaian keseluruhan auditor terhadap risiko salah saji internal. Penilaian ini merupakan ukuran dari espektasi auditor bahwa pengendalian internal mampu mencegah terjadinya salah saji internal atau mendeteksi dan memperbaiki jika telah terjadi.

Auditor membuat penilaian awal materialitas untuk setiap tujuan audit terkait transaksi untuk setiap jenis transaksi utama dari setiap siklus transaksi, sebagai contoh dalam siklus penjualan dan penagihan, jenis transaksi yang biasanya terlibat adalah penjualan, retur penjualan dan pengurangan harga, penerimaan kas dan penyisihan dan penyisihan untuk piutang tak tertagih.

Banyak auditor yang menggunakan matriks risiko pengendalian untuk membantu mereka dalam proses mengukur risiko pengendalian. Tujuan dari penggunaan matriks tersebut adalah memberikan cara yang mudah untuk mengorganisasikan risiko pengendalian ke setiap tujuan pengauditan.

Langkah pertama dalam pengukuran adalah mengidentifikasi tujuan audit untuk kelompok transaksi, saldo akun serta penyajian dan pengungkapan yang diterapkan dalam penilaian tersebut. Sebagai contoh, hal ini dilakukan untuk kelompok transaksi dengan menerapkan tujuan audit spesifik terkait transaksi yang sudah di bahas sebelumnya, yang dinyatakan dalam bentuk umum, untuk setiap jenis transaksi suatu entitas.

Selanjutnya, auditor menggunakan informasi yang telah dibahas pada bagian sebelumnya dalam mendapatkan dan mendokumentasikan pemahamannya atas pengendalian internal untuk mengidentifikasi pengendalian yang berpengaruh pada pencapaian tujuan audit terkait transaksi. Salah satu cara bagi auditor untuk melakukan hal tersebut yang dengan mengidentifikasi risiko-risiko untuk memenuhi setiap tujuan audit. Misalnya, auditor dapat menggunakan pengetahuan atas sistem klien untuk mengidentifikasi pengendalian yang mungkin dapat mencegah kesalahan ataupun kecurangan dalam tujuan pengendalian audit teskait transaksi.

Auditor harus mengidentifikasi dan hanya memasukkan pengendalian-pengendalian yang diperkirakan dapat berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan audit terkait transaksi. Hal tersebut seringkali disebut dengan pengendalian kunci. Alasan untuk hanya memasukkan pengendalian kunci adalah karena pengendalian kunci tersebut akan memadai untuk pencapaian tujuan audit terkait transaksi, dan juga memberikan efisiensi audit.

Setiap pengendalian memenuhi satu atau lebih tujuan audit. Matriks risiko Pengendalian serupa akan dilengkapi untuk tujuan audit terkait saldo serta penyajian dan pengungkapan.

Hadirin yang saya hormati,

Standar audit mendefinisikan tiga tingkat ketiadaan pengendalian internal, sebagai berikut.

- a. *Kekurangan pengendalian.* Suatu *kekurangan pengendalian* terjadi jika rancangan atau pelaksanaan pengendalian tidak memungkinkan personel perusahaan untuk mencegah ataupun mendeteksi salah saji dengan tepat waktu. Kekurangan dalam kecurangan muncul jika pengendalian penting tidak ada atau tidak dirancang dengan tepat, Kekurangan dalam pelaksanaan muncul ketika pengendalian yang telah dirancang dengan baik tidak dijalankan sebagaimana direncanakan atau jika orang yang melaksanakan pengendalian tersebut tidak memiliki dan otorisasi yang memadai.
- b. *Kekurangan signifikan.* Suatu *kekurangan signifikan* terjadi ketika satu atau lebih kekurangan pengendalian muncul sebagai akibat dari kemungkinan yang lebih kecil bahwa suatu salah saji yang cukup material tidak dapat dicegah atau dideteksi, Maka, untuk menjadi kekurangan yang signifikan, kemungkinan terjadinya salah kecil dan besarnya cukup signifikan.
- c. *Kelemahan material.* Suatu *kelemahan material* muncul jika suatu kekurangan signifikan, dengan sendirinya atau bersama-sama dengan kekurangan signifikan lainnya melibatkan kemungkinan yang lebih dari kecil, bahwa pengendalian internal tidak mampu mencegah atau mendeteksi salah saji material dalam laporan keuangan.

Terdapat lima langkah dapat digunakan dalam mengidentifikasi kekurangan-kekurangan signifikan.

- a. Mengidentifikasi pengendalian yang ada. Karena kekurangan dan kelemahan material muncul akibat ketiadaan pengendalian yang memadai, maka auditor pertama kali harus mengetahui pengendalian mana yang sudah ada.
- b. Mengidentifikasi pengendalian kunci yang tidak ada. Kuesioner pengendalian internal, bagan arus dalam penelusuran merupakan alat yang berguna untuk mengidentifikasi di mana terjadinya kekurangan dalam pengendalian dan kemungkinan terdapat terjadi salah saji dengan demikian akan meningkat.
- c. Mempertimbangkan kemungkinan dalam pengendalian pengganti. Pengendalian pengganti merupakan pengendalian yang ada dalam suatu sistem yang dapat menutupi kelemahan pengendalian kunci.
- d. Menentukan apakah terdapat kekurangan signifikan atau kelemahan material. Kemungkinan salah saji dan materialitasnya digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat kekurangan signifikan atau kelemahan signifikan.
- e. Menentukan potensi salah saji yang dapat terjadi. Langkah ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi salah saji spesifik yang kemungkinan muncul akibat dari kekurangan signifikan atau kelemahan material.

Sama halnya seperti untuk pengendalian, masing-masing kekurangan signifikan atau kelemahan material dapat diterapkan di satu atau lebih tujuan audit.

Setelah pengendalian, kekurangan signifikan, dan kelemahan material diidentifikasi dan kelemahan material diidentifikasi maka harus dihubungkan dengan tujuan audit terkait transaksi. Setelah melakukan penilaian awal risiko pengendalian untuk penjualan dan penerimaan kas, auditor dapat melengkapi ketiga baris risiko

pengendalian pada kertas kerja pencatatan bukti telah disajikan. Sebagai bagian dari pemahaman dan pengendalian internal dan penilaian atas risiko pengendalian, Auditor diharuskan untuk melakukan komunikasi mengenai beberapa hal dengan mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tata kelola perusahaan.

Auditor harus mengomunikasikan kekurangan-kekurangan yang signifikan dan kelemahan material secara tertulis kepada mereka yang bertanggung jawab dalam tata kelola perusahaan setelah auditor mengetahui munculnya hal tersebut. Komunikasi tersebut biasanya dilakukan dengan komite audit dan manajemen. Selain hal tersebut, auditor seringkali mengidentifikasi isu-isu yang terkait pengendalian internal yang kurang signifikan, dan juga kesempatan bagi klien untuk membuat perbaikan operasional. Hal tersebut juga harus dikomunikasikan kepada klien.

SA (*International Standards on Auditing*) merupakan standar audit terbaru yang telah diadopsi di Indonesia. Per 1 Januari 2013, Akuntan Publik di Indonesia wajib melakukan audit atas laporan keuangan berdasarkan standar yang baru ISA (*International Standards on Auditing*) merupakan standar audit terbaru yang telah diadopsi di Indonesia. Per 1 Januari 2013, Akuntan Publik di Indonesia wajib melakukan audit atas laporan keuangan berdasarkan standar yang baru ini.

ISA adalah proses audit berbasis risiko. Artinya, auditor harus menilai kemampuan manajemen dalam mengukur, merespons, dan melaporkan risiko. Apabila manajemen memiliki pemahaman yang cukup mengenai risiko, maka auditor tidak harus meningkatkan tingkat ketelitian yang akan menambah prosedur atau waktu analisis.

ISA sepenuhnya mengadopsi pendekatan Audit Berbasis Risiko, sehingga saat ini penerapan Audit Berbasis Risiko bagi auditor di Indonesia menjadi hal wajib (*mandatory*). Audit Berbasis

Risiko atau Risk Based Audit (RBA) merupakan pendekatan audit yang berkembang pesat sejak tahun 2000-an. Pendekatan saat ini mendapatkan perhatian yang luas dan dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena terbukti paling cocok diterapkan untuk kondisi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah seperti sekarang ini. Indonesia telah meratifikasi ketentuan untuk menerapkan International Standards on Auditing (ISA) mulai awal tahun 2013.

Hadirin yang saya muliakan,

Proses audit ini didasarkan ISA atau *International Standards on Auditing*. ISA menekankan berbagai kewajiban entitas dan manajemen, berbagai kewajiban entitas dapat disebut pihak-pihak berkepentingan atau TCWG "*Those charged with governance*". Proses audit berbasis ISA merupakan proses audit berbasis risiko yang mengandung tiga langkah kunci yaitu *Risk Assessment* (Penilaian Risiko), *Risk Response* (Merrespons Risiko) dan *Report* (Pelaporan).

Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*) adalah metodologi pemeriksaan yang dipergunakan untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola di dalam batasan risiko yang telah ditetapkan manajemen pada tingkatan korporasi. Pendekatan audit ini berfokus dalam mengevaluasi risiko-risiko baik strategis, finansial, operasional, regulasi, dan lainnya yang dihadapi oleh organisasi.

Dalam Audit berbasis risiko, risiko-risiko yang tinggi diaudit, sehingga kemudian manajemen dapat mengetahui area baru mana yang berisiko dan area mana yang kontrolnya harus diperbaiki. *Risk-Based Audit* memastikan bahwa seluruh tanggung jawab manajemen telah dilakukan secara efektif. Tanggung jawab manajemen yang utama termasuk memastikan internal control

telah memadai dan manajemen risiko telah dilakukan dengan tepat, diikuti oleh berbagai fungsi dan unit kerja di perusahaan.

Peran *Risk-Based Audit* dalam peningkatan *Internal Control* dan Proses Manajemen Risiko sangat menyeluruh dan strategis. Oleh karena itu, apabila *Risk Based Audit* diimplementasikan dengan konsisten, maka efektivitas Internal Control dan Proses Manajemen Risiko perusahaan akan meningkat. Pendekatan audit berpeduli risiko bukan berarti menggantikan pendekatan audit konvensional yang dijalankan oleh lembaga audit intern yang sudah berjalan selama ini. Pendekatan ini hanya membawa suatu metodologi audit yang dapat dijalankan oleh auditor intern dalam pelaksanaan penugasan auditnya melalui pendekatan dan pemahaman atas risiko yang harus diantisipasi, dihadapi, atau dialihkan oleh manajemen guna mencapai tujuan.

Perbedaan pendekatan audit berpeduli risiko dengan pendekatan audit konvensional adalah pada metodologi yang digunakan di mana auditor mengurangi perhatian pada pengujian transaksi individual dan lebih berfokus pada pengujian atas sistem dan proses bagaimana manajemen mengatasi hambatan pencapaian tujuan, serta berusaha untuk membantu manajemen mengatasi (mengalihkan) hambatan yang dikarenakan faktor risiko dalam pengambilan keputusan.

Penilaian risiko untuk mengidentifikasi dan menilai risiko salah saji material dalam laporan keuangan, merancang dan melaksanakan prosedur audit selanjutnya untuk menanggapi risiko salah saji.

- Partner dan Tim inti audit terlibat aktif dalam audit plan.
- Skeptisisme Profesional dalam upaya mencapai asurans yang layak.
- Rencanakan auditnya mencakup waktu dalam audit plan akan memastikan tujuan audit dipenuhi.
- Diskusi tim audit dan komunikasi berkelanjutan.

- e. Fokus identifikasi risiko yang relevan.
- f. Evaluasi cerdas tanggapan manajemen atas risiko.
- g. *Professional Judgment* dalam penerimaan klien, *develop audit strategy, materiality, develop analytic procedure* dan pertimbangan audit khusus yang diperlukan.

Merancang dan melaksanakan prosedur audit selanjutnya untuk menanggapi risiko salah saji material pada tingkat laporan keuangan dan asersi.

- a. Uji Pengendalian/*test of controls*.
- b. Prosedur Analitikal Substantif.
- c. Pendadakan/*Upredictable examination*.
- d. *Management Override*.
- e. *Significant Risks*.

Merumuskan pendapat berdasarkan bukti yang diperoleh; membuat dan menerbitkan laporan yang tepat sesuai kesimpulan audit. Jika semua prosedur sudah dilaksanakan dan kesimpulan dicapai, maka temuan audit dilaporkan kepada manajemen dan TCWG Opini audit dirumuskan dan keputusan mengenai redaksi yang tepat untuk laporan auditor dibuat.

Tujuannya audit berbasis risiko adalah memberikan keyakinan kepada Komite Audit, Dewan Komisaris dan Direksi, bahwa:

- a. Perusahaan telah memiliki proses manajemen risiko, dan proses tersebut telah dirancang dengan baik;
- b. Proses manajemen risiko telah diintegrasikan oleh manajemen ke dalam semua tingkatan organisasi mulai tingkat korporasi, divisi sampai unit kerja terkecil dan telah berfungsi dengan baik;
- c. Kerangka kerja internal dan tata kelola yang baik telah tersedia secara cukup dan berfungsi dengan baik guna mengendalikan risiko.

Manfaat audit berbasis risiko adalah:

- a. Menjadi sistem *check and balance* terhadap kontrol organisasi,
- b. Meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi kesalahan dalam laporan keuangan,
- c. Meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko,
- d. Meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi adanya fraud atau masalah lainnya,
- e. Mengungkap temuan mengenai kelemahan yang dimiliki manajemen,
- f. Fleksibilitas waktu.

Oleh karena prosedur penilaian risiko tidak menguji transaksi dan saldo secara rinci, prosedur itu dalam dilaksanakan jauh sebelum akhir tahun (dengan asumsi, tidak ada perubahan operasional yang besar).

- a. Upaya tim audit terfokus pada area kunci
Dengan memahami di mana risiko salah saji material dapat terjadi dalam laporan keuangan, auditor dapat mengarahkan tim audit ke hal-hal dan berisiko tinggi dan mengurangi pekerjaan pada lower risk areas. Dengan demikian sumber daya atau staff audit di manfaatkan sebaik-baiknya.
- b. Prosedur audit terfokus pada risiko
Prosedur audit selanjutnya di rancang untuk menanggapi risiko yang di nilai. Oleh karena itu, uji rincian yang hanya menanggapi risiko secara umum akan dapat dikurangi secara signifikan atau bahkan sama sekali dihilangkan.
- c. Pemahaman atas pengendalian internal
Pemahaman terhadap pengendalian intern (yang diwajibkan ISA) memungkinkan auditor mengambil keputusan yang

tepat, untuk menguji/tidak menguji efektifnya pengendalian intern.

Adapun ruang lingkup audit berbasis risiko adalah:

1. Penilaian atas identifikasi risiko yang dilakukan oleh manajemen termasuk risiko bisnis yang dapat menghalangi pencapaian tujuan perusahaan;
2. Mengetahui kadar dan dampak risiko yang menimpa perusahaan;
3. Mempercepat eskalasi risiko tinggi kepada manajemen puncak;
4. Kemampuan melakukan pemeriksaan manajemen risiko yang akan ditularkan kepada seluruh anggota auditor maupun auditee.

Peran audit berbasis risiko adalah sebagai berikut:

1. Dengan analisis risiko yang berkesinambungan, Internal Audit akan memiliki *Early Warning Signals*, sehingga penanganan risiko dapat dilakukan lebih proaktif dan dini.
2. Mengomunikasikan visi, misi, strategi kebijakan direksi, dan mekanisme pelaporan yang berkaitan dengan manajemen risiko perusahaan ke seluruh jajaran perusahaan.
3. Mengidentifikasi KPI (*Key Performance Index*) dan CSA (*Control Self-Assessment*) yang berkaitan dengan risiko.
4. Mengikutsertakan *stakeholders* utama dan komunitas investasi dalam kegiatan dan perkembangan manajemen risiko perusahaan.

Agar ABR dapat berhasil dengan baik diperlukan kerja sama antara auditor intern dengan manajemen dalam melakukan penilaian kelemahan pengendalian diri sendiri (*control self assessment*). *Control self assessment* merupakan proses di mana manajemen melakukan self assessment terhadap pengendalian

atas aktivitas pada unit operasional masing-masing dengan bimbingan auditor intern.

Dalam hal ini, manajemen melakukan identifikasi risiko kegiatan serta mengevaluasi apakah telah ada pengendalian yang dapat mengurangi risiko tersebut serta mengembangkan rencana kerja (*action plan*) untuk meningkatkan pengendalian yang ada. Manfaat utama dari *control self assessment* oleh manajemen adalah adanya kesadaran bahwa tanggung jawab untuk menilai risiko dan mengendalikan aktivitas suatu organisasi berada di tangan manajemen sendiri sehingga dapat meningkatkan kepedulian terhadap pengendalian intern.

Pendekatan ABR memerlukan keterlibatan *auditor intern* dalam melakukan penaksiran risiko (*risk assessment*). *Risk assessment* menyoroti peran auditor intern dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang dihadapi entitas. Oleh karena itu, diperlukan sikap proaktif dari auditor intern dalam mengenali risiko yang dihadapi manajemen dalam mencapai tujuan organisasinya. Auditor intern dapat menjadi mitra manajemen dalam meminimalkan risiko kerugian (*loss*) serta memaksimalkan peluang (*opportunity*) yang dimiliki entitas. Penentuan tujuan dan ruang lingkup audit serta alokasi sumber daya auditor intern sepenuhnya didasarkan pada prioritas tingkat risiko yang dihadapi organisasi.

Sejalan dengan evolusi peran auditor intern dan perubahan paradigma dari pihak manajemen, maka pandangan terhadap risiko juga berubah, yaitu:

1. Bila sebelumnya hanya auditor yang tertarik dengan masalah pengelolaan risiko audit, pada paradigma baru, pihak-pihak yang terkait dengan manajemen organisasi mulai tertarik dengan manajemen risiko;
2. Pendekatan dalam menangani risiko yang tadinya dilakukan secara terpisah-pisah (*fragmentasi*) dan tidak mengenal

kebijakan risiko (*risk policy*), saat ini pengelolaan risiko telah terfokus, terkoordinasi dan telah ditetapkan kebijakan dalam penanganannya;

3. kegiatan auditor yang tadinya berupa: inspeksi, deteksi dan reaksi terhadap risiko, pada saat ini lebih mengarah pada: antisipasi, pencegahan, dan monitoring risiko;
4. pendekatan lama menganggap bahwa sumber risiko adalah orang-orang di dalam dan di luar organisasi, saat ini yang dianggap sebagai sumber risiko adalah proses.

Komponen risiko audit, pada umumnya terdiri atas tiga, yaitu: Risiko bawaan (*inherent risk*) Risiko pengendalian (*control risk*) Risiko deteksi (*detection risk*) Risiko Bawaan Risiko bawaan adalah kerentanan suatu asersi terhadap salah saji material dengan asumsi tidak ada kebijakan dan prosedur struktur pengendalian intern yang terkait. Risiko bawaan selalu ada dan tidak pernah mencapai angka nol. Risiko bawaan tidak dapat diubah oleh penerapan prosedur audit yang paling baik sekalipun. Risiko bawaan bervariasi untuk setiap asersi. Sebagai contoh, asersi keberadaan dan keterjadian kas mempunyai risiko bawaan yang lebih tinggi daripada aktiva tetap. Hal ini disebabkan uang tunai merupakan suatu aset yang sangat rawan terhadap manipulasi, dan semua orang berminat terhadap uang; sedangkan aktiva tetap lebih jelas keberadaannya.

Risiko bawaan juga dibedakan atas risiko bawaan setiap akun dan risiko bawaan keseluruhan untuk banyak akun. Berikut merupakan beberapa faktor yang menentukan risiko bawaan pada banyak akun: Profitabilitas perusahaan secara relatif dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya. Semakin tinggi profitabilitas suatu perusahaan, semakin kecil risiko bawaannya. Jenis usaha dan sensitivitas operasi. Perusahaan yang bergerak pada bidang keuangan lebih besar risikonya daripada

perusahaan ekspedisi karena bidang keuangan sangat sensitive terhadap perubahan kurs mata uang, dan perubahan tingkat suku bunga. Oleh karena itu, semakin sensitif operasi perusahaan, semakin tinggi risiko bawaannya. Bidang usaha yang sangat dipengaruhi perkembangan teknologi, dan kompetisi usahanya ketat, mengakibatkan risiko bawaan yang tinggi. Masalah kelangsungan usaha.

Perusahaan yang sedang mengalami masalah kebangkrutan mempunyai risiko bawaan yang tinggi. Sifat, penyebab, dan jumlah salah saji yang dideteksi dalam audit tahun sebelumnya. Risiko bawaan perusahaan akan dinilai lebih tinggi apabila banyak salah saji yang terdeteksi melalui audit tahun sebelumnya. Integritas, erputasi, dan pengetahuan akuntansi dari manajemen. Semakin baik integritas, reputasi, dan pengetahuan tentang akuntansi yang dimiliki manajemen klien, semakin kecil risiko bawaannya. Berikut ini merupakan factor yang menentukan risiko bawaan suatu akun tertentu: Auditabilitas akun atau transaksi. Semakin tinggi tingkat aktivitas akun, semakin rendah risiko bawaan pada akun tersebut. Kerumitan masalah akuntansi terkait. Masalah akuntansi terkait meliputi masalah pengekuhan dan kerumitan penilaian akun.

Masalah akuntansi yang rumit akan meningkatkan risiko audit. Sifat, penyebab, dan jumlah salah saji yang dideteksi dalam audit tahun sebelumnya. Risiko bawaan perusahaan akan dinilai lebih tinggi apabila banyak salah saji yang terdeteksi melalui audit tahun sebelumnya. Risiko Pengendalian Risiko pengendalian adalah risiko bahwa suatu salah saji material, yang dapat terjadi dalam suatu asersi, tidak dapat dideteksi ataupun dicegah secara tepat pada waktunya oleh berbagai kebijakan dan prosedur struktur pengendalian intern perusahaan. Risiko pengendalian tidak pernah mencapai keyakinan penuh bahwa semua salah saji material akan dapat dideteksi ataupun dicegah.

Risiko pengendalian merupakan fungsi dari efektivitas struktur pengendalian inter. Semakin efektif struktur pengendalian intern perusahaan klien, semakin kecil risiko pengendaliannya.

Penetapan risiko pengendalian didasarkan atas kecukupan bukti audit yang menyatakan bahwa struktur pengendalian inter klien adalah efektif. Ada dua macam risiko pengendalian, yaitu: *Actual level of control risk* *Assessed level of control risk* yang ditentukan dengan melakukan modifikasi prosedur untuk menghimpun pemahaman struktur pengendalian intern terkait dengan asersi, dan prosedur untuk melaksanakan *test of control*. Pada saat perencanaan audit, auditor menentukan besarnya risiko pengendalian yang direncanakan untuk setiap asersi yang signifikan. *Planned assessed level of control risk* ini ditentukan berdasar asumsi tentang efektivitas rancangan dan operasi struktur pengendalian intern yang relevan. *Risiko deteksi* merupakan risiko bahwa auditor tidak dapat mendeteksi salah saji material yang terdapat dalam suatu asersi. Risiko deteksi tergantung atas penerapan auditor terhadap risiko audit, risiko bawaan dan risiko pengendalian. Semakin besar risiko audit, semakin besar pula risiko deteksi. Sebaliknya semakin besar risiko bawaan ataupun risiko pengendalian, semakin kecil risiko deteksi.

Pada tahap perencanaan audit, *Planned assessed level of detection risk* untuk setiap asersi signifikan ditentukan dengan cara menerapkan model risiko audit. *Actual level of detection risk* dapat diubah auditor dengan cara memodifikasi sifat, penentuan waktu dan luas *test substantive* yang dilakukan atas suatu asersi. Dalam penentuan risiko deteksi, auditor mempertimbangkan kemungkinan dia melakukan kesalahan seperti kesalahan penerapan prosedur *auditing* atau salah melakukan interpretasi terhadap bukti-bukti audit yang telah dihimpun. Ada perbedaan yang mendasar antara risiko bawaan dan risiko pengendalian

dengan risiko deteksi. Kedua risiko terdahulu ada terlepas dai dilakukan atau tidaknya audit atas laporan keuangan, sedangkan risiko deteksi berhubungan dengan prosedur audit dan padat diubah oleh keputusan auditor sendiri. Selanjutnya, risiko deteksi terbagi atas dua jenis risiko, yaitu risiko review analitis, dan risiko tes substantif. Risiko review analitis *Risiko review analitis* adalah risiko yang timbul karena prosedur-prosedur review analitis tidak dapat mendeteksi kesalahan yang material. Risiko tes substantif.

Risiko tes substantif adalah risiko kesalahan material tidak dapat dideteksi melalui penggunaan prosedur tes substantif. Selain dapat dideteksi melalui penggunaan prosedur tes substantif. Selain risiko-risiko tersebut, risiko dalam audit dapat pula dibagi atas risiko sampling, dan risiko nonsampling. Jenis ini terjadi karena auditor bekerja atas dasar pengujian suatu sampel bukti. Risiko sampling merupakan risiko bahwa kesimpulan yang diambil oleh auditor dari hasil pengujian terhadap karakteristik tertentu dari sampel atas item tertentu berbeda dengan kesimpulan yang dibuat dari seluruh populasi yang diuji. Sedangkan risiko nonsampling merupakan bagian dari risiko audit yang tidak hanya berkaitan dengan data, tetapi lebih banyak dihasilkan dari factor lain seperti kesalahan manusia, kesalahan penerapan prosedur dan salah menginterpretasikan hasil suatu sampel.

Hadirin yang saya hormati,

Konsep CSA pertama kali dikembangkan pada tahun 1987 oleh departemen internal audit sebuah perusahaan minyak di Kanada Gulf Canada Resources Ltd. Penerapannya pada waktu itu dalam bentuk suatu pertemuan yang dihadiri para karyawan dan manager perusahaan yang difasilitasi oleh staf senior internal auditor untuk membahas fokus masalah yang menghambat pencapaian tujuan atau risiko di masing-masing

departemen serta rencana tindakan yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Proses CSA ini terus dikembangkan dan dirasakan manfaatnya karena dapat mengungkapkan masalah-masalah yang luas yang mencakup dalam konsep pengendalian risiko. Konsep CSA menurut Sawyer digambarkan sebagai berikut :

"... A process whereby employees teams and management at local and a executive levels, continuously maintaine awareness of all material factors affecting likelihood achieveing the organization objectives, thereby enabling them to make appropriate adjusments. To promote independence, objectivity, and quality within the process, as well as effective governance, it is desirable that internal auditors are involved in the process and that they independently report results to senior management and board committees..."

Konsep CSA tersebut dapat diartikan bahwa sebuah proses di mana karyawan dan manajemen di tingkat lokal dan eksekutif terus-menerus menjaga kesadaran semua faktor material yang cenderung mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, sehingga memungkinkan mereka membuat penyesuaian-penyesuaian yang tepat untuk meningkatkan independensi, objektivitas dan kualitas dalam proses tersebut, serta tata kelola yang efektif, maka diharapkan auditor internal terlibat dalam proses tersebut dan bahwa mereka secara independen melaporkan hasil-hasilnya ke manajemen senior dan dewan komisaris.

Menurut *The Institue of Internal Auditors Resources Fondution*: CSA is an annual process during which employees at various levels participate at assessing organizations effectiveness in achieving important work objectives. Definisi tersebut dapat diartikan bahwa CSA merupakan proses yang dilakukan secara rutin (tahunan) dengan partisipasi karyawan pada berbagai level untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam *Information System dan Control Journal* yang diterbitkan oleh *Information System Audit and Control Association (ISACA)*

disampaikan bahwa CSA merupakan salah satu mekanisme Internal Control untuk menguji efektivitas Internal Control. Selain itu, CSA juga bertujuan agar karyawan memiliki kesadaran akan risiko pada bisnis yang dijalankan serta secara rutin dan proaktif mengevaluasi Internal Control.

Berdasarkan tiga definisi tersebut dapat diartikan bahwa CSA merupakan mekanisme yang dilakukan terus menerus untuk mengevaluasi kehandalan sistem Internal Control dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, yang melibatkan karyawan dan manajemen organisasi, serta difasilitasi oleh audit intern sebagai pihak independen.

Control Self Assessment atau disingkat CSA adalah salah satu teknik 'risk assessment' yang dapat digunakan oleh berbagai perusahaan dengan beberapa keunggulan dalam penerapannya, terutama dalam membangun "risk culture" yang sehat dan mendorong pendekatan 'bottom-up' dalam pelaksanaan manajemen risiko operasional suatu organisasi. Kadang beberapa literatur menyebut teknik ini juga dengan nama lain misalnya RCSA atau "Risk and Control Self Assessment".

CSA adalah salah satu teknik asesmen risiko yang diakui dalam penerapan ISO 31000 Risk Management Standard. Teknik ini secara eksplisit tercantum dalam dokumen pendukung ISO31000 yaitu "ISO 31010 Risk Assessment Techniques".

Beberapa jenis kemitraan yang dapat dilakukan oleh CRMS Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan CSA secara umum untuk suatu organisasi
Pelatihan untuk memberikan pemahaman umum tentang apakah CSA dan manfaatnya kepada manajemen dan staf perusahaan, sehingga penerapan CSA di organisasi dapat berlangsung dengan baik dan didukung penuh oleh seluruh manajemen dan staf yang terlibat.

2. Persiapan bagi calon fasilitator CSA internal suatu organisasi
Persiapan untuk para calon fasilitator CSA internal di suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan proses CSA secara efektif. Persiapan dapat berbentuk pelatihan intensif, pembuatan materi pelatihan peningkatan kompetensi, dan bahkan pendampingan dalam *'on-the-job training'*.
3. Pelaksanaan *Workshop* CSA untuk suatu organisasi
Membantu tim manajemen risiko di suatu organisasi dalam pelaksanaan CSA workshop mereka. Pelaksanaan dapat dilengkapi dari mulai pengembangan kuosioner *'risk and control'* yang diperlukan, sampai dengan memberikan review terhadap hasil CSA workshop dari organisasi tersebut.
4. Perancangan metodologi CSA yang efektif untuk suatu organisasi
Membantu organisasi dalam menentukan pendekatan CSA yang paling efektif bagi mereka—terutama dalam menyesuaikan diri dengan tingkat kematangan manajemen risiko di organisasi tersebut. Ada beberapa pendekatan umum yang dapat dilakukan yaitu kuosioner sederhana, *interview*, *workshop* yang difasilitasi, dan solusi yang berbasis teknologi informasi. Kombinasi beberapa pendekatan juga dapat dilakukan.
5. Pembuatan Manual CSA bagi suatu organisasi
Membantu organisasi mengembangkan manual yang mudah dimengerti sesuai dengan konteks organisasi tersebut. Manual berisikan di antaranya adalah kebijakan-kebijakan CSA, prosedur-prosedur standard yang harus dilakukan, serta format atau bentuk-bentuk pelaporan yang dibutuhkan.
6. Pembuatan Manual CSA bagi fasilitator internal
Pengembangan manual tersendiri bagi para fasilitator internal suatu organisasi, yang dilengkapi dengan glosari pemahaman

fundamental CSA dan contoh-contoh setiap pendekatan, serta saran-saran praktis agar fasilitator dapat efektif dalam melaksanakan tugas mereka.

7. Diagnostik pelaksanaan CSA di suatu organisasi
Membantu tim Manajemen Risiko internal suatu organisasi dalam melakukan review independen terhadap tingkat efektivitas pelaksanaan CSA di organisasi mereka. Hal ini biasanya diperlukan untuk memonitor tingkat kesehatan pelaksanaan CSA secara berkala sehingga keterpaduan pelaksanaan manajemen risiko operasional mereka dapat terawat dengan baik.

Ada beberapa metode CSA yang biasa digunakan. Menurut IIA ada tiga macam metode CSA yaitu:

- a. *Facilitated team workshop, workshop* CSA yang melibatkan tim yang mewakili tingkatan dan disiplin ilmu yang berbeda dalam unit bisnis, proses workshop melibatkan fasilitator, dalam hal ini auditor bersama manager dan pegawai sebagai pelaksana proses bisnis untuk mengevaluasi Internal Control dan risiko.
- b. *Surveys*, CSA dengan menyebarkan kuesioner kepada partisipan CSA untuk mengetahui dan mengidentifikasi kelemahan pengendalian dan risiko, serta mengembangkan cara-cara untuk mengelola dan meminimalkan risiko yang ada.
- c. *Management produce analysis self assurance*, pendekatan manajemen untuk mendapatkan informasi dan analisa *bussines process, risk management, activity and control procedure*, Analisis diarahkan oleh manajemen dan ditetapkan oleh tim untuk melakukan *workshop* dan *survey*, hasil analisa manajemen dikombinasikan dengan hasil workshop CSA

dan hasil survey untuk meningkatkan pemahaman terhadap proses pengendalian.

Dalam *Information System dan Control Journal* yang diterbitkan oleh *Information System Audit and Control Association (ISACA)* disampaikan bahwa beberapa organisasi telah mengembangkan model CSA untuk proses-proses yang berhubungan dengan IT, tiga diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. NIST Model, *The US National Institute of Standards and Technology (NIST)* mengembangkan kuesioner CSA pada bulan September 2001. Kuesioner tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan CSA untuk beberapa perusahaan.
- b. *CobiT Mode*, dikembangkan oleh IT Governance Institute. Standar ini dapat digunakan untuk mengimplementasikan Internal Control yang berbasis CSA. Pada dasarnya CobiT adalah sebuah *Control Framework* dan tidak menyediakan panduan dalam mengembangkan metode CSA secara langsung, namun *CobiT Management Guidelines* menyediakan mekanisme penilaian berdasarkan pada model kematangan (*Maturity Model*) yang dapat digunakan dalam mengembangkan dan memantau CSA.
- c. *Business Process Model*, setiap proses bisnis mempunyai risiko kegagalan. Model CSA ini didasarkan pada identifikasi risiko dari masing-masing proses dan pengendalian terhadap risiko tersebut.

Hadirin yang terhormat,

Hambatan besar dalam rangka memperoleh kepercayaan investor adalah keprihatinan mereka atas kurangnya praktik-praktik penerapan kinerja entitas yang sehat. Investor ingin mempercayai bahwa investasi mereka digunakan untuk dan atas

kepentingan mereka. Transparansi dan keterbukaan penuh atas hasil usaha perusahaan akan memungkinkan mereka dengan yakin memantau kinerja keuangan perusahaan-perusahaan di mana mereka menanamkan modalnya.

Dengan pelaksanaan pengelolaan perusahaan yang baik, mereka dapat memastikan bahwa pengurus perusahaan merupakan SDM yang handal dalam meraih kinerja perusahaan yang maksimal. Investor institusional yang mapan menyadari bahwa implementasi *good corporate governance* menghasilkan peningkatan kualitas dalam pengambilan keputusan dan kinerja keuangan perusahaan

Ada kebutuhan yang mendesak untuk mengelola kegiatan usaha di Indonesia dalam suatu *rezim corporate governance* yang kuat, guna meningkatkan kinerja perekonomian dan memulihkan kepercayaan investor. Hanya dengan pulihnya kepercayaan investor tersebut, investasi asing dan domestik yang sangat dibutuhkan akan kembali mengalir.

Perusahaan-perusahaan telah memberikan respons mereka dengan cara menerapkan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik *corporate governance* yang lebih baik. Tindakan ini tidak menempatkan penerapan *corporate governance* sebagai tujuan akhir, akan tetapi perusahaan menyadari bahwa hal tersebut sangat penting untuk mencapai :

- a. Peningkatan kinerja perusahaan melalui prosedur pengambilan keputusan yang lebih baik termasuk keputusan keuangan, kegiatan operasi yang lebih efisien, dan pemberian layanan yang lebih baik;
- b. Akses terhadap pembiayaan dengan biaya rendah bagi teknologi-teknologi baru, keahlian manajemen, pasar dan sumber-sumber pembiayaan lainnya yang akan meningkatkan nilai atau value perusahaan;

- c. Masyarakat investor yang puas karena perusahaan memberikan dividend an nilai perusahaan yang lebih baik atas hasil kinerja keuangan yang meningkat;
- d. Kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan penciptaan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan seluruh stakeholders;
- e. Sumber pendapatan pemerintah melalui privatisasi BUMN, serta pembayaran dividen dan pajak oleh BUMN.

Pedoman *Good Corporate Governance* sebagai tujuan dari peningkatan kinerja entitas disusun oleh Komite dijadikan pedoman bagi pelaksanaan *Good Governance* oleh pelaku usaha di Indonesia. Pedoman disusun berdasarkan metode yang memungkinkan terjadinya perbaikan dan penyesuaian standar *Good Corporate Governance* yang lebih konstruktif dan fleksible bagi perusahaan di Indonesia. Dengan demikian pendekatan yang diambil bukan melalui pendekatan yang perspektif atau pemberlakuan peraturan perundang-undangan.

Prinsip-prinsip yang tercantum dalam Pedoman *Good Corporate Governance* mencakup:

1. Pemegang saham
 - a. Hak pemegang saham harus dilindungi, agar pemegang saham dapat melaksanakannya berdasarkan prosedur yang benar yang ditetapkan oleh Perseroan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - b. Setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)
 - c. Pemegang saham yang memiliki kepentingan pengendalian di dalam perseroan harus menyadari tanggung jawabnya pada saat ia menggunakan pengaruhnya atas manajemen

perseroan, baik dengan menggunakan hak suara mereka atau dengan cara lain.

- d. Dewan komisaris harus mengusulkan kepada RUPS pembentukan komite nominasi dan remunerasi
2. Dewan Komisaris
 - a. Dewan komisaris bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan direksi, dan memberikan nasehat kepada direksi jika dipandang perlu oleh Dewan Komisaris.
 - b. Paling sedikit dua puluh perseratus atau 20 % dari anggota dewan komisaris harus berasal dari kalangan di luar perseroan. Anggota yang berasal dari kalangan di luar perseroan itu harus bebas dari pengaruh direksi dan pemegang saham pengendali
 - c. Komite yang dapat dibentuk oleh dewan komisaris adalah komite nominasi, komite remunerasi, komite asuransi dan komite audit.
 3. Direksi
 - a. Direksi bertugas untuk mengelola perseroan, direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS.
 - b. Paling sedikit dua puluh perseratus atau 20 % dari jumlah anggota dewan direksi harus berasal dari kalangan di luar perseroan. Anggota yang berasal dari kalangan di luar perseroan itu harus bebas dari pengaruh anggota dewan komisaris dan anggota direksi lain serta pemegang saham pengendali.
 4. Sistem Audit
 - a. *External auditor* harus ditunjuk oleh RUPS dari calon yang diajukan oleh dewan komisaris berdasarkan usul komisi audit.

- b. Dewan komisaris wajib membentuk komite audit yang beranggotakan satu atau lebih anggota dewan komisaris.
 - c. Dewan komisaris dan direksi harus memastikan bahwa *external auditor* maupun *internal auditor* dan komite audit memiliki akses terhadap informasi mengenai perseroan yang perlu untuk melaksanakan tugas audit mereka.
 - d. Kecuali disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik *external auditor* maupun *internal auditor* dan komite audit harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya.
 - e. RUPS harus menetapkan peraturan internal yang bersifat mengikat dan mengatur berbagai aspek audit termasuk kualifikasi, hak dan kewajiban, tanggung jawab dan kegiatan *external auditor* dan *internal auditor*.
5. Sekretaris perusahaan
- a. Direksi dianjurkan mengangkat seorang sekretaris perusahaan yang bertindak sebagai pejabat penghubung atau *liaison officer* dan dapat ditugaskan oleh direksi untuk menatausahakan serta menyimpan dokumen perseroan, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar pemegang saham, daftar khusus perseroan, dan risalah rapat direksi maupun RUPS.
 - b. Sekretaris perusahaan memiliki kualifikasi akademis yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Fungsi sekretaris perusahaan dapat dijalankan oleh salah seorang anggota direksi perseroan.
 - c. Dari sisi akuntabilitas, sekretaris perusahaan bertanggung jawab kepada direksi perseroan.
 - d. Sekretaris perusahaan harus memastikan bahwa perseroan mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan yang berlaku. Sekretaris perusahaan

- berkewajiban memberikan informasi yang berkaitan dengan tugasnya kepada direksi secara berkala dan kepada dewan komisaris apabila diminta oleh dewan komisaris.
6. *Stakeholders* atau pihak-pihak yang berkepentingan
 - a. Hak *stakeholders* berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan atau kontrak yang dibuat oleh perseroan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur maupun masyarakat sekitar tempat usaha perseroan, dan pihak yang berkepentingan lainnya harus dihormati oleh perseroan, Selanjutnya kepada pihak yang berkepentingan diupayakan suatu cara yang memadai untuk memulihkan hak mereka jika terbukti terjadi pelanggaran terhadap hak mereka.
 - b. Pihak yang berkepentingan diberi kesempatan untuk memantau pemenuhan peraturan perundang-undangan yang berlaku oleh direksi dan untuk menyampaikan masukan mengenai hal tersebut kepada direksi. Perseroan harus memberikan kepada pihak yang berkepentingan informasi terkait yang diperlukan untuk melindungi hak mereka Perseroan akan bekerja sama dengan pihak yang berkepentingan demi kepentingan bersama.
 7. Keterbukaan atau transparansi
 - a. Dalam hal keterbukaan yang tepat waktu dan akurat, prinsipnya adalah perseroan wajib mengungkapkan informasi penting dalam laporan tahunan dan laporan keuangan perseroan kepada pemegang saham dan instansi pemerintah yang terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas dan secara objektif.
 - b. Hal-hal penting yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah:
 1. Tujuan, sasaran dan strategi perusahaan;

2. Status pemegang saham utama dan para pemegang saham lainnya serta informasi terkait dengan pelaksanaan hak-hak pemegang saham;
 3. Kepemilikan saham silang dan jaminan utang secara silang;
 4. Penilaian terhadap perseroan oleh external auditor, lembaga pemeringkat kredit dan lembaga pemeringkat lainnya;
 5. Riwayat hidup anggota dewan komisaris, direksi, dan eksekutif kunci perseroan, serta gaji dan tunjangan mereka;
 6. Sistem pemberian honorarium untuk external auditor perseroan;
 7. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan untuk internal auditor, anggota dewan komisaris, direksi dan eksekutif kunci;
 8. Faktor risiko material yang dapat diantisipasi, termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha dan faktor risiko;
 9. Informasi material mengenai karyawan perseroan dan pihak yang berkepentingan lainnya;
 10. Klaim material yang diajukan oleh dan atau terhadap perseroan dan perkara yang ada dibadan peradilan atau badan arbitrase yang melibatkan perseroan;
 11. Benturan kepentingan yang mungkin akan terjadi dan atau yang sedang berlangsung;
 12. Pelaksanaan pedoman good corporate governance.
- c. Dalam hal pengungkapan atas kepatuhan terhadap pedoman Perseroan harus secara aktif mengungkapkan bagaimana perseroan telah menerapkan prinsip good corporate governance yang dimuat dalam pedoman ini dan adanya

penyimpangan dari dan atau ketidakpatuhan terhadap prinsip tersebut, termasuk alasannya, termasuk masalah yang sedang dihadapi.

- d. Pengungkapan informasi yang dapat mempengaruhi harga saham

Perseroan harus memastikan bahwa semua informasi yang dapat mempengaruhi harga saham perseroan dan atau suatu produk perseroan dirahasiakan sampai pengumuman mengenai harga saham tersebut dilakukan kepada masyarakat. Namun, jika kerahasiaan tidak dapat dipertahankan sampai transaksi atau hal yang bersangkutan terjadi, suatu pengumuman peringatan mungkin diperlukan untuk mencegah terciptanya informasi yang menyesatkan, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

8. Kerahasiaan

- a. Dewan komisaris dan direksi bertanggung jawab kepada perseroan untuk menjaga kerahasiaan informasi perseroan.
- b. Informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sebagai anggota dewan komisaris atau anggota direksi harus tetap dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

9. Informasi orang dalam

Anggota dewan komisaris dan direksi yang memiliki saham dalam perseroan serta setiap orang dalam (sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan di pasar modal yang berlaku) dilarang menyalahgunakan informasi penting yang berkaitan dengan perseroan, informasi sehubungan dengan rencana pengambilalihan, penggabungan usaha, dan pembelian kembali saham pada umumnya dianggap sebagai Informasi orang dalam. Anggota dewan komisaris,

direksi dan para eksekutif perseroan yang bersangkutan dalam pelaksanaan rencana tersebut, harus memberlakukan semua pemegang saham secara adil.

10. Etika berusaha dan antikorupsi

a. Anggota dewan komisaris, direksi dan karyawan perseroan dilarang untuk memberikan atau menawarkan, baik langsung maupun tidak langsung, sesuatu yang berharga kepada pelanggan atau seorang pejabat pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Suatu tanda terima kasih dalam kegiatan usaha seperti hadiah, sumbangan atau entertainment, sekali-kali tidak boleh dilakukan pada suatu keadaan yang dapat dianggap sebagai perbuatan yang tidak patut. Perseroan wajib membuat suatu pedoman tentang perilaku etis, yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha. Ketentuan dalam pedoman harus dinyatakan dengan singkat dan jelas, tetapi cukup rinci guna memberikan arahan yang jelas perihal perilaku etika berusaha kepada siapa pedoman tersebut ditujukan.

11. Donasi

a. Dana, aset atau keuntungan perseroan yang terhimpun untuk kepentingan para pemegang saham perseroan tidak patut digunakan untuk kepentingan donasi politik.

b. Donasi politik oleh perseroan ataupun pemberian suatu aset perseroan kepada partai politik atau seorang atau lebih calon anggota legislatif hanya boleh dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Dalam batas kepatutan, donasi untuk tujuan amal dapat dibenarkan.

12. Kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentang proteksi kesehatan, keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan.

a. Direksi wajib memastikan bahwa perseroan, pabrik, toko, kantor, dan lokasi usaha serta fasilitas perseroan lainnya, memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku berkenaan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.

b. Direksi wajib mengambil tindakan yang tepat untuk menghindari terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja. Karyawan harus memperoleh tempat kerja yang aman dan sehat. Dalam melaksanakan tugas ini, direksi wajib memperhatikan pengembangan proses industri yang selalu dapat berubah dari waktu ke waktu, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan norma standar kehati-hatian yang wajar.

13. Kesempatan kerja yang sama

a. Direksi wajib menggunakan kemampuan bekerja, kualifikasi dan kriteria yang terkait dengan hubungan kerja sebagai dasar satu-satunya dalam mengambil keputusan mengenai hubungan kerja antara perseroan dengan karyawannya.

b. Direksi harus mempekerjakan, menetapkan besarnya gaji, memberikan pelatihan, menetapkan jenjang karir, serta menentukan persyaratan kerja lainnya, tanpa memperhatikan latar belakang etnik seseorang, agama, jenis kelamin, usia, cacat tubuh yang dipunyai seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.

c. Direksi wajib menyediakan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk tekanan (pelecehan) yang mungkin