

CPMA REVIEW

(CERTIFIED PROFESSIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING)

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

ETIKA BISNIS



IKATAN AKUNTAN INDONESIA

CPMA REVIEW

GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN ETIKA BISNIS



IKATAN AKUNTAN INDONESIA

Divisi Pendidikan

Graha Akuntan

Jl. Sindanglaya No. 1, Menteng, Jakarta, Pusat 10310

Telp. (021) 3190-4232 (Hunting), Fax. (021) 724-5078

Home page: <http://www.iainglobal.or.id>

E-mails: iai-info@iainglobal.or.id

DAFTAR ISI
GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DAN ETIKA BISNIS

	Hal.
1. Corporate Governance	1
1.1 Filosofi	9
1.2 Tujuan, ruang lingkup dan manfaat	
1.3 Corporate Governance Principles	11
1.3.1 Transparansi	11
1.3.2 Responsibilitas	12
1.3.3 Kesetaraan (<i>fairness</i>)	12
1.3.4 Independency (<i>Kemandirian</i>)	12
1.3.5 Fairness	13
1.4. Mekanisme Pengendalian Internal	24
1.4.1 Peran direksi dan komisaris	24
1.4.2 Komite audit	25
1.4.3 Sekretaris perusahaan	26
1.4.4 Komite-komite lain	26
1.4.5 Satuan pengawasan intern (<i>internal auditor</i>)	27
1.5. Mekanisme Pengendalian Eksternal	28
1.5.1 Harga saham	28
1.5.2 <i>proxy contest</i>	29
1.5.3 merger dan akuisisi	29
1.6. Komunikasi Organisasi	29
1.6.1 Model-model komunikasi	30
1.6.2 Hambatan komunikasi efektif	30
2. Sistem Pengendalian Intern	37
2.1 Konsep dan Filosofi Pengendalian Internal :	37
2.1.1 Pengertian	37
2.1.2 Jenis pengendalian	38
2.1.3 Keterbatasan	40
2.1.4 Peran dan tanggung Jawab	41
2.2. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen	43
2.2.1 Kebijakan	43
2.2.2 Prosedur	43
2.2.3 Organisasi	44
2.2.4 Personel	45
2.2.5 Pencatatan	45
2.2.6 Penganggaran	46
2.2.7 Pelaporan	46
2.2.8 Review Internal	47
2.3. Komponen Pengendalian Internal (COSO-Framework) :	47
2.3.1 <i>Lingkungan pengendalian (Control Environment)</i>	48
2.3.2 <i>Penilaian risiko (Risk Assessment)</i>	48
2.3.3 <i>Aktivitas pengendalian (Control Activities)</i> *(termasuk COBIT)	49
2.3.4 <i>Informasi dan komunikasi (Information & Communication)</i>	49

2.3.5	Monitoring	49
3.	Manajemen Risiko	64
3.1	Konsep risiko dan pengendalian.	64
3.2	Jenis-jenis risiko bisnis	65
3.3	Penilaian risiko (Risk Assessment)	68
3.4	Metoda analisis risiko	69
3.5	Proses dan teknik manajemen risiko	70
4.	Etika Bisnis	73
4.1	Tinjauan mengenai Etika Bisnis :	73
4.1.1	Konsep dan definisi	73
4.1.2	Manfaat dan pentingnya etika bisnis	74
4.1.3	Lingkungan etika yang sehat	75
4.1.4	Kebijakan dan aturan perilaku	76
4.1.5	Pelanggaran etika	76
4.1.6	Investigasi dan rekomendasi penyelesaian atas pelanggaran etika	76
4.1.7	Laporan atas kepatuhan	77
4.2	Aturan Etika Akuntan Manajemen	78
4.3	Evaluasi dan Resolusi isu etika	84
4.3.1	Kecurangan dalam pelaporan (Fraudulent reporting)	84
4.3.2	Manipulasi analisis dan hasil	94
4.3.3	Perilaku tidak etis dalam penyusunan anggaran dan standar	
4.3.4	Manipulasi faktor pengambilan keputusan	
5.	Tanggung Jawab Sosial dan Pelaporan Lingkungan	101
5.1	Tanggung jawab sosial korporat	101
5.2	Sustainability reporting	102
5.3	Audit lingkungan	104

GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN ETIKA BISNIS

1. Corporate Governance

1.1 Filosofi

Konsepsi Corporate Governance menjadi salah satu konsepsi dasar yang merupakan alternatif terhadap persoalan rendahnya akuntabilitas kepada publik dan bahkan ditandai dengan beberapa skandal kecurangan bisnis secara baik secara nasional maupun internasional. Di tatanan internasional diawali dengan kasus Enron dan disusul dengan berbagai kasus kecurangan lainnya yang ironisnya justru melibatkan para stakeholders baik Direksi, Komisaris, pihak Konsultan Manajemen, auditor dan bahkan regulator. Yang seharusnya menjadi pilar-pilar dalam didalam menegakkan terwujudnya Good Corporate Governance secara riil dan memberikan kemanfaatan kepada segenap stakeholders khususnya publik dan segenap pemegang saham.

Penerapan Good Corporate Governance di Indonesia sendiri sebagai alternatif sistem pengelolaan korporasi mengemuka dengan gencar pada masa pasca krisis. Namun, perlu dicatat bahwa konsep GCG sendiri secara substansi bukan hal yang baru. Seperti diungkapkan oleh Tri Gunarso (2002), mengutip dari kajian dari Berle dan Means (1934), isu corporate governance muncul karena terjadinya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Pemisahan ini memberikan kewenangan kepada pengelola (manager/direksi) untuk mengurus jalannya perusahaan seperti mengelola dana dan mengambil keputusan perusahaan atas nama pemilik. Dengan kata lain, isu mengenai GCG sendiri muncul setelah ada pembagian tanggungjawab antara pemilik dan profesional.

Seperti diketahui, pertumbuhan ekonomi Indonesia periode 1990-1997 dipandu oleh pertumbuhan grup-grup korporasi besar yang berasal dari perusahaan keluarga. Majalah Warta Ekonomi (1995), mengungkapkan bahwa 58% PDB Indonesia pada tahun itu, dikuasai oleh 200 orang konglomerat. Maka, dapat dibayangkan bagaimana sebenarnya pengelolaan (manajemen) korporasi apabila dibawah kendali sebuah keluarga. Belum lagi ditambah praktek KKN yang jelas menghambat tumbuhnya iklim profesional dalam pengelolaan perusahaan. Hal inilah yang menjadi pemicu perlunya implementasi GCG di Indonesia terutama pasca krisis ekonomi.

Secara khusus pemerintah bersama-sama komunitas bisnis telah mengupayakan berbagai cara guna sosialisasi dan implementasi GCG ini. Dari sisi implementasi, good corporate governance telah diterapkan di dua sektor yaitu pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan pasar modal. Penerapan prinsip GCG di BUMN ditandai dengan penerbitan Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 tentang Pengembangan Praktek Corporate Governance di BUMN.

Surat keputusan tersebut mengatur mengenai kewajiban bagi BUMN dan menjadikan GCG sebagai landasan operasional perusahaan. BUMN yang assetnya diatas Rp 1 triliun, yang menyerahkan dana masyarakat yang telah go publik, diwajibkan membentuk Komite Audit dan Sekretaris Perusahaan. Komite Audit merupakan alat komisaris yang akan membantu komisaris dalam meningkatkan fungsi pengawasan. Mengingat fungsi tersebut maka komite audit diketahui oleh komisaris independen didukung oleh anggota yang mempunyai tingkat profesionalisme yang tinggi dan dapat menjalankan fungsinya dengan benar.

Sedangkan sebagian tugas Sekretaris Perusahaan adalah menjadi penghubung antara fungsi mediasi perusahaan dan publik. Oleh karena itu sekretaris perusahaan harus mampu memahami dan menjelaskan hal-hal yang berhubungan dengan perusahaannya kepada publik. Peran sekretaris perusahaan bertambah penting artinya dalam perusahaan publik, dimana dari waktu ke waktu informasi mengenai perkembangan perusahaan sangat diharapkan oleh publik, didalam memutuskan investasinya. Disamping itu, susunan Direksi dan Komisaris BUMN sebanyak 20% berasal dari pihak independen.

Hal yang baru dimunculkan pula dalam aplikasi GCG di BUMN adalah kewajiban untuk membuat Statement of Corporate Intent (SCI). SCI pada intinya merupakan komitmen manajemen perusahaan terhadap pemegang saham, yang diwujudkan dalam bentuk perjanjian, dan memberikan penekanan pada strategi dan upaya yang dilakukan oleh manajemen didukung oleh komisaris di dalam mengelola perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten.

SCI berlaku selama 3 tahun yang perlu disesuaikan setiap tahun sesuai dengan perkembangan perusahaan. Sebagai dokumen publik SCI dimuat dalam website atau media informasi perusahaan yang lain. Terkait dengan SCI anggota Direksi diwajibkan pula untuk menandatangani Appointment Agreements (AA) yang merupakan komitmen dari anggota direksi dalam memenuhi fungsi dan tugasnya

masing-masing. Prestasi anggota direksi dalam pelaksanaan tugas diwujudkan dalam bentuk reward and punishment system.

Selain di lingkungan BUMN, di pasar modal pun prinsip-prinsip GCG wajib pula diaplikasikan dalam perusahaan publik. Hal ini terlihat dari ketentuan yang dikeluarkan oleh BEJ yang mewajibkan perusahaan-perusahaan yang tercatat pada bursa tersebut untuk mengaplikasikan GCG. Aplikasi GCG secara sungguh-sungguh di perusahaan publik diharapkan dapat meningkatkan perlindungan terhadap investor yang umumnya berkedudukan sebagai pemegang saham minoritas di perusahaan publik. Disamping itu optimalisasi pelaksanaan penerapan GCG lebih mendorong terciptanya mekanisme "check & balances" diantara para pengurus untuk lebih memperhatikan kepentingan pemegang saham publik dan stakeholder lainnya secara proporsional.

Hal ini disebabkan karena pemegang saham pengendali mempunyai kemampuan untuk menentukan anggota komisaris dan direksi dan mempengaruhi arah kebijakan perusahaan. Disamping meningkatkan perlindungan terhadap pemegang saham publik, peraturan BEJ tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di dalam melakukan transaksi bisnis antar perusahaan di dalam group yang sudah tentu terkait dengan bentuk kepentingan (conflict of interest) dari pengendali. Semangat untuk mengedepankan persetujuan pemegang saham publik dalam transaksi-transaksi seperti itu adalah wujud dari aplikasi dari prinsip akuntabilitas GCG.

Seperti halnya di BUMN, pemunculan komisaris independen, komite audit, dan sekretaris perusahaan juga menjadi perhatian dari peraturan BEJ yang dimaksud. Independensi komisaris independen dalam perusahaan publik lebih dititik beratkan pada persyaratan yakni, tidak memiliki afiliasi dengan pemegang saham pengendali, tidak memiliki hubungan afiliasi dengan direktur atau dengan komisaris, tidak bekerja rangkap sebagai direktur di perusahaan lain yang terafiliasi, dan memahami peraturan di pasar modal. Sedangkan untuk Komite Audit dan Sekretaris Perusahaan antara ketentuan BEJ dan BUMN terdapat suatu kesamaan dalam penerapan unsur-unsur tersebut secara seimbang.

Upaya lain yang dilakukan oleh Bapepam dan BEJ dalam rangka meningkatkan penerapan GCG dikalangan perusahaan tercatat adalah dengan penyusunan Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten. Pedoman ini mengatur mengenai standarisasi laporan keuangan yang dibuat oleh

emiten berdasarkan atas sektor industri. Dalam pedoman tersebut diungkapkan mengenai latar belakang perusahaan, tujuan dan ruang lingkup laporan keuangan, acuan penyusunan, lingkup pedoman laporan keuangan, gambaran aktivitas perusahaan, resiko industri, dan komponen laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan yang merupakan secara lengkap.

Tujuan dari pedoman ini adalah untuk meningkatkan kualitas pengungkapan (disclosure) laporan keuangan emiten. Penyusunan pedoman ini dilakukan atas kerjasama antara BEJ, Ikatan Akuntan Indonesia, Asosiasi Emiten Indonesia, serta Badan Pengawas Pasar Modal. Dengan dibuatnya pedoman tersebut diharapkan akan dapat mendorong terciptanya GCG bagi emiten.

Cara yang dilakukan adalah mendorong emiten untuk menyusun laporan keuangan sesuai dengan Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) dan International Accounting Standard (IAS) dan membudayakan penerapan good corporate governance. Disamping itu dengan cara mendorong emiten untuk lebih meningkatkan kualitas informasi laporan keuangannya. Misalnya dalam penyajian transaksi pada pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa tidak hanya meliputi transaksi normal perusahaan kepada pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa atau dikenal dengan istilah *related party*.

Memang nampaknya implementasi GCG masih harus menghadapi tantangan yang besar. Masih banyak hal yang perlu dilakukan untuk perubahan kultur perusahaan di kalangan dunia bisnis. Untuk merubah itu, tentu pengalaman menjadi guru yang terbaik, dan pengalaman itu diukur dari perjalanan waktu. Mampukah kita belajar dari pengalaman itu? Sebagai suatu konsep ternyata GCG mempunyai beberapa definisi yang akan dikaji secara sistematis pada modul ini.

Menurut Komite Cardbury GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para shareholders pada khususnya dan stakeholders pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan Direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

OECD mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggungjawab pada shareholders. Pengambilan keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi shareholders. Karena itu fokus utama di sini terkait dengan proses pengambilan keputusan perusahaan yang mengandung nilai-nilai *transparency, responsibility, accountability*, dan tentu saja *fairness*.

The main areas of the OECD Principles

I. Ensuring the basis for an effective corporate governance framework

The corporate governance framework should promote transparent and efficient markets, be consistent with the rule of law and clearly articulate the division of responsibilities among different supervisory, regulatory and enforcement authorities.

II. The rights of shareholders and key ownership functions

The corporate governance framework should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights.

III. The equitable treatment of shareholders

The corporate governance framework should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights.

IV. The role of stakeholders in corporate governance

The corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.

V. Disclosure and transparency

The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company.

VI. The responsibilities of the board

The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders.

ADB (Asian Development Bank) menjelaskan bahwa GCG mengandung empat nilai utama yaitu *accountability, transparency, predictability* dan *participation*.

Perkembangan di Indonesia sendiri *governance* sering diartikan sebagai tata kelola yang sebenarnya hal ini identik dengan pengertian manajemen. Sehingga perkembangan saat ini didefinisikan menjadi tata pamong atau dalam istilah Melayu penadhiran yang dapat terus dikembangkan kedalam istilah yang lebih tepat dalam bahasa Indonesia yang benar.

Selanjutnya GCG dapat dipahami sebagai pola hubungan, sistem dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.

Sehingga GCG dapat disimpulkan merupakan :

- Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang Dewan Komisaris, Direksi, RUPS, dan para stakeholders lainnya
- Suatu sistem check and balance mencakup perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang : pengelolaan yang salah dan penyalgunaan asset perusahaan
- Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian dan pengukuran kinerja

Index GCG :

Negara	Indeks Efisiensi Peradilan	Indeks Korupsi	Indeks Good Governance	Kategori Kualitas Governance
Malaysia	9,00	7,38	7,72	Good Governance
Singapura	10,00	8,22	8,93	Good Governance
Thailand	3,25	5,18	4,89	Fair Governance
Filipina	4,75	7,92	3,47	Fair Governance

Indonesia	2,50	2,15	2,88	Poor Governance
-----------	------	------	------	-----------------

Sumber: Booz-Allen & Hamilton, seperti dikutip Irwan (2000) dan Huther and Shah (2000)

Dalam penerapan GCG di Indonesia terdapat beberapa kendala yang mengakibatkan indeks penerapan GCG di Indonesia masih relatif rendah jika dibandingkan kemajuan yang telah dicapai misalnya negara-negara di ASEAN.

Persoalannya adalah, pertama bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai latar belakang sosial politik yang berbeda dibandingkan dengan negara-negara lain. Seperti telah diungkapkan terdahulu sejarah perusahaan-perusahaan di Indonesia berasal dari perusahaan keluarga yang kemudian berkembang menjadi konglomerasi. Ditambah lagi dalam kurun waktu 10-15 tahun belakangan praktik KKN sudah sedemikian menjamur dan berakar. Pemilu yang lalu juga tidak menghasilkan partai pemenang mutlak, akibatnya banyak terjadi kebijakan Pemerintah yang kompromistis. Semua ini jelas, kurang mendukung percepatan pelaksanaan GCG di Indonesia, berbeda dengan di negara-negara lain di kawasan Asia, sehingga kemajuan pelaksanaan GCG mereka melaju lebih cepat dibandingkan kita. Sebagai contoh, salah satu obat mujarab di dalam menerapkan GCG adalah memperluas kepemilikan saham perusahaan kepada publik. Seperti kita ketahui, pada pasca krisis banyak konglomerat berjatuhan dan sebagian besar aset-asetnya dikuasai oleh BPPN. Jika saja aset perusahaan baik yang berada dalam kewenangan BPPN maupun Kementerian BIJUMN dijual dan disebarkan kepemilikannya melalui pasar modal, hal ini akan memberikan dampak positif terhadap upaya penerapan GCG. Tentu, kebijakan seperti ini harus dipikirkan secara totalitas, agar penjualan tersebut mendapatkan harga terbaik. Misalnya, Pemerintah juga memberikan perhatian terhadap pasar modal dalam rangka membangun pasar yang efisien. Sampai sejauh ini boleh dikatakan industri pasar modal dianak tirikan oleh Pemerintah, kontribusi Pemerintah yang strategis adalah pembebasan pajak pada reksadana dan pajak final pada transaksi di Bursa Efek. Padahal di samping fasilitas pajak, bantuan yang sangat dibutuhkan adalah kegiatan edukasi dan kampanye pasar modal serta penegakan hukum yang konsisten di Pasar Modal. Tidak seberapa bila dibandingkan biaya rekapitalisasi perbankan yang mencapai ratusan triliun rupiah.

Kedua, upaya pemberdayaan stakeholder perusahaan masih dirasakan lemah. Nuansa ini terlihat dengan jelas bilamana kita mengikuti RUPS dari

perusahaan publik. Pemegang saham publik sering kali dalam posisi lemah, tidak saja kurang memiliki informasi yang cukup, namun juga kurangnya kemampuan untuk meramu informasi sekaligus memainkan ketentuan hukum yang relevan. Mencontoh dari Negara Korea Selatan, perlu dikembangkan semacam *pressure group*, tahap awal kita berdayakan dulu para pemegang saham publik agar dapat melaksanakan kontrol sosial terhadap pengurus perusahaan. Sampai sejauh ini sudah ada inisiatif dari Asosiasi Dana Pensiun, Dewan Asuransi Indonesia, Asosiasi Reksadana Indonesia, dan sejenisnya untuk mendirikan Lembaga Advokasi dan Proteksi Investor, namun sampai saat ini belum bisa dibentuk. Belum ada dukungan penuh untuk mewujudkan lembaga ini. Masih ada kekhawatiran lembaga ini disalahgunakan untuk memeras emiten, padahal justru akan membangun kepercayaan di pasar modal. Dengan organisasi yang baik kekhawatiran tersebut tidak beralasan. Terbukti, di Korea Selatan lembaga sejenis ini bisa memenangkan kasus penyimpangan *corporate governance* di pengadilan, yang berdampak pada berkembangnya pasar modal yang sehat. Tahap berikutnya kita juga perlu mengikutsertakan serikat pekerja di dalam memantau pelaksanaan GCG di masing-masing perusahaan.

Sejalan dengan praktik bisnis maka beberapa aspek penting yang menjadi perhatian terkait dengan GCG, adalah :

- Adanya keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan di antaranya RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi. Keseimbangan ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga organ perusahaan tersebut (keseimbangan internal)
- Adanya pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh stakeholders. Tanggung jawab ini meliputi hal-hal yang terkait dengan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan stakeholder (keseimbangan eksternal). Diantaranya, tanggung jawab pengelola perusahaan, manajemen, pengawasan, serta pertanggungjawaban kepada para pemegang saham dan stakeholder lainnya.
- Adanya hak-hak pemegang saham untuk mendapat informasi yang tepat dan benar pada waktu yang diperlukan mengenai perusahaan. Kemudian hak berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perkembangan strategis dan perubahan mendasar atas perusahaan serta ikut menikmati keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam pertumbuhannya.
- Adanya perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama pemegang saham minoritas melalui keterbukaan informasi yang material dan

relevan serta melarang penyampaian informasi untuk pihak sendiri yang bisa menguntungkan orang dalam (*insider information for insider trading*)

Ilustrasi : Kasus Enron Kegagalan Menerapkan GCG

Enron Corporation adalah sebuah perusahaan energi Amerika yang berbasis di Houston, Texas, Amerika Serikat. Sebelum bangkrutnya pada akhir 2001, Enron mempekerjakan sekitar 21.000 orang pegawai dan merupakan salah satu perusahaan terkemuka di dunia dalam bidang listrik, gas alam, bubur kertas dan kertas, dan komunikasi. Enron mengaku penghasilannya pada tahun 2000 berjumlah \$101 milyar. *Fortune* menamakan Enron "Perusahaan Amerika yang Paling Inovatif" selama enam tahun berturut-turut. Enron menjadi sorotan masyarakat luas pada akhir 2001, ketika terungkap bahwa kondisi keuangan yang dilaporkannya didukung terutama oleh penipuan akuntansi yang sistematis, terlembaga, dan direncanakan secara kreatif. Operasinya di Eropa melaporkannya pada 30 November 2001, dan dua hari kemudian, pada 2 Desember, di AS Enron mengajukan permohonan perlindungan. Saat itu, kasus itu merupakan kebangkrutan terbesar dalam sejarah AS dan menyebabkan 4.000 pegawai kehilangan pekerjaan mereka.

Tuntutan hukum terhadap para direktur Enron, setelah skandal tersebut, sangat menonjol karena para direkturnya menyelesaikan tuntutan tersebut dengan membayar sejumlah uang yang sangat besar secara pribadi. Selain itu, skandal tersebut menyebabkan dibubarkannya perusahaan akuntansi Arthur Andersen, yang akibatnya dirasakan di kalangan dunia bisnis yang lebih luas, seperti yang digambarkan secara lebih terinci di bawah.

Enron masih ada sekarang dan mengoperasikan segelintir aset penting dan membuat persiapan-persiapan untuk penjualan atau *spin-off* sisa-sisa bisnisnya. Enron muncul dari kebangkrutan pada November 2004 setelah salah satu kasus kebangkrutan terbesar dan paling rumit dalam sejarah AS. Sejak itu, Enron menjadi lambang populer dari penipuan dan korupsi korporasi yang dilakukan secara sengaja.

1.2 Tujuan, Ruang Lingkup dan Manfaat

GCG mempunyai lima tujuan utama yang dapat diuraikan melalui beberapa hal sebagai berikut :

- Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham

- Melindungi hak dan kepentingan para anggauga stakeholders non pemegang saham
- Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham
- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Direksi dan Direksi Perusahaan
- Meningkatkan mutu hubungan Dewan Komisaris dengan Direksi Perusahaan

Manfaat penerapan GCG dapat diuraikan dari substansi dari GCG dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja perusahaan melalui mekanisme supervisi dan pemantauan kinerja manajemen dan adanya peningkatan akuntabilitas manajemen terhadap segenap stakeholders. GCG membangun suatu kerangka dasar mekanisme check & balance sehingga proses pengendalian dapat berjalan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan nilai untuk segenap stakeholders.

GCG juga dapat memberikan manfaat terkait dengan :

- Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham terkait dengan pendeleasian wewenang kepada manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian akibat penyalahgunaan wewenang, ataupun biaya pengawasan untuk mencegah hal itu terjadi.
- Mengurangi *Cost of Capital* (Biaya Modal) yaitu sebagai dampak pengelolaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil.
- Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
- Menciptakan dukungan para stakeholder dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaab perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan

Manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus pilar pemegang era persaingan global.

Ruang lingkup GCG dapat terkait dengan faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan GCG diantaranya sistem hukum yang baik sehingga menjamin betlakunya supremasi hukum yang konsisten

dan efektif. Maupun faktor internal sebagai pendorong keberhasilan pelaksanaan GCG yang berasal dari dalam perusahaan antara lain budaya perusahaan yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.

1.3 Corporate Governance Principles

Prinsip-prinsip dasar GCG telah dikembangkan salah satunya dirumuskan oleh OECD dengan lima prinsip dasarnya yakni : *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Prinsip-prinsip tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1.3.1 Transparency (Keterbukaan Informasi)

Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Informasi yang material dan relevan adalah informasi yang dapat mempengaruhi naik turunnya harga saham perusahaan, atau yang mempengaruhi secara signifikan risiko serta prospek usaha perusahaan yang bersangkutan

Hal ini menyangkut pula pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktu serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (stakeholders).

Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi dan best practise yang menjamin adanya laporan keuangan yang pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan Direksi, mengembangkan *Enterprise Risk Management* yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka.

Manfaat yang bisa diperoleh melalui prinsip ini *stakeholder* dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan. Kemudian, karena adanya informasi kinerja perusahaan yang diungkap secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan dapat diperbandingkan, maka dimungkinkan

terjadinya efisiensi pasar. Selanjutnya, jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat, akan dimungkinkan terhindarnya benturan kepentingan (conflict of interest) para stakeholders.

1.3.2 Accountability (Akuntabilitas)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Prinsip ini dimaksudkan untuk menjaga agar fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, Dewan Komisaris serta Direksi sehingga terhindar terjadinya informasi yang tidak simetris diantara para stakeholder.

Prinsip ini diwujudkan dengan dibentuknya Komisaris Independen dan Komite Audit, agar fungsi Dewan Komisaris bisa berjalan secara efektif. Manajemen juga memfungsikan peran internal audit sebagai mitra strategis, kejelasan kontrak manajemen yang bertanggungjawab, penegakan hukum dan penggunaan eksternal auditor yang memenuhi persyaratan profesionalisme.

1.3.3 Responsibilitas (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi.

Peraturan perundangan yang dimaksud termasuk berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian serta persaingan yang sehat.

Prinsip ini didasari oleh keberadaan perusahaan yang sering memberikan dampak sosial yang negatif bagi masyarakat sehingga peran perusahaan di dalam memberikan tanggung jawab sosial bagi masyarakat didalam memberikan kesempatan kerja misalnya merupakan konsekuensi logis yang harus dilaksanakan oleh perusahaan.

1.3.4 Independency (Kemandirian)

Kemandirian adalah suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun

yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Independensi terutama diwujudkan dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan secara obyektif dengan memperhatikan segenap stakeholder.

Hal ini mesti didukung dengan aturan, pedoman, dan praktik terutama di tingkat Dewan Komisaris dan Direksi yang mendapatkan mandat melalui Undang-Undang agar mengelola perusahaan dengan sebaik-baiknya.

1.3.5 Fairness (Kesetaraan dan Kewajaran)

Kesetaraan dan Kewajaran dapat diartikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas, membuat pedoman perilaku perusahaan dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, konflik kepentingan, menetapkan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite, termasuk sistem remunerasi; menyajikan informasi secara wajar/pengungkapan penuh material apa pun; mengedepankan Equal Job Opportunity.

Prinsip ini memerlukan landasan hukum berupa peraturan perundangan yang jelas, tegas, konsisten dan dapat ditegakkan secara efektif. Hal ini akan menjadi pelindung hak pemegang saham manapun. Peraturan perundangan harus dirancang sedemikian rupa agar terhindarkan dari penyalahgunaan lembaga peradilan.

Prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan kedalam enam aspek yang dijabarkan oleh OECD sebagai pedoman pengembangan kerangka kerja, institusional, dan regulatori untuk corporate governance di suatu negara. Keenam aspek tersebut adalah :

1. Memastikan adanya basis yang efektif untuk kerangka kerja corporate governance. Kerangka corporate governance mendukung terciptanya pasar yang transparan dan efisien sejalan dengan ketentuan perundangan, dan menartikulasi dengan jelas pembagian tanggung jawab

- di antara para pihak, seperti pengawas, instansi pembuat regulasi dan instansi penegakannya.
2. Hak-hak pemegang saham dan fungsi kepemilikan : hak-hak pemegang saham harus dilindungi dan difasilitasi.
 3. Perlakuan setara terhadap seluruh pemegang saham: seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing harus diperlakukan setara. Seluruh pemegang saham harus diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan perhatian bila hak-haknya dilanggar.
 4. Peran stakeholders dalam corporate governance : Hak-hak para pemangku kepentingan (stakeholders) harus diakui sesuai peraturan perundangan yang berlaku dan kontrak kerja sama aktif antara perusahaan dan para stakeholders harus dikembangkan dalam upaya bersama menciptakan aset, pekerjaan, dan kelangsungan perusahaan.
 5. Disklosur dan transparansi : disklosur atau pengungkapan yang tepat waktu dan akurat mengenai segala aspek material perusahaan, termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan governance perusahaan.
 6. Tanggung jawab pengurus perusahaan (corporate boards) : pengawasan Dewan Komisaris terhadap pengelolaan perusahaan oleh Direksi harus berjalan efektif, disertai adanya tuntutan strategik terhadap manajemen, serta akuntabilitas dan loyalitas Direksi dan Dewan Komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.

Observasi PT.
Telkom Tbk
(TLKM)

Corporate governance di TLKM merupakan bagian dari setiap proses pengambilan keputusan yang mengutamakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham. Corporate governance sebagai sebuah sistem merupakan proses yang mengatur tata hubungan perusahaan dengan pemegang saham, regulasi dan para stakeholders lainnya.

Tujuan GCG di TELKOM adalah meningkatkan mutu layanan jasa telekomunikasi, meningkatkan pemanfaatan sumber daya yang

dilindungi perseroan, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku, memaksimalkan nilai Perseroan dengan cara meningkatkan prinsip GCG serta memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, mendorong pengelolaan Perseroan secara profesional, transparan dan efisien, memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Dewan Komisaris, Direksi dan RUPS, Mendorong agar pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial Perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (stake holders), serta meningkatkan kontribusi Perseroan dalam perekonomian nasional.

Prinsip GCG yang diterapkan di TLKM memberikan manfaat antara lain memudahkan akses Investasi, Cost of Capital lebih murah, keputusan diambil lebih baik, meningkatkan keyakinan dan kepercayaan Shareholder, dan melindungi Direksi dan Komisaris/ Dewan Pengawas dan Tuntutan Hukum.

TLKM tercatat tidak hanya di BEJ dan BES, juga di NYSE dan LSX. Hal ini memiliki konsekuensi bahwa TLKM harus tunduk pada regulasi di pasar modal NYSE dan LSX. Penerapan Sarbanne Oxley Act (SOA) merupakan salah satu latar belakang penerapan prinsip GCG di TLKM.

Tantangan masa depan yang dihadapi TLKM dalam penerapan GCG salah satunya yang krusial adalah implementasi SOA baik SOA compliance tools secara khusus terdapat pada SOA section 404. Tantangan ini dirasakan oleh manajemen TLKM dikarenakan terbatasnya jumlah SDM yang memahami SOA, US GAAP dan US SEC Rules. Sedangkan di level perusahaan memerlukan tambahan waktu untuk comply dengan SOA, resistansi terhadap perubahan budaya kerja, dan belum ada perusahaan di Indonesia yang memiliki pengalaman dalam implementasi SOA. Tantangan eksternal berupa terbatasnya KAP yang dapat mengaudit TELKOM yang memenuhi

ketentuan US SEC, Terbatasnya jumlah SDM yang memahami SOA dan SEC Rules id pasar tenaga kerja Indonesia dan kawasan Regional.

(Sumber The Indonesian Institute for Corporate Governance)

Observasi PT. Bank Mandiri Tbk (BMRI)

Bank Mandiri sebagai bank yang merupakan hasil merger dari 4 bank pemerintah membutuhkan suatu tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang dapat mengkonsolidasikan sistem dan budaya kerja yang berbeda - beda menjadi sistem dan budaya kerja yang baru untuk dapat mencapai visi dan misi Bank Mandiri. Untuk menjadi Bank yang dikenal secara luas sebagai perusahaan publik terkemuka (*Blue Chip Company*) di Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*), Komisaris dan Direksi Bank Mandiri memiliki komitmen yang kuat untuk menegakkan sistem perbankan yang sehat dan kuat melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan perusahaan. Penerapan prinsip GCG yang kuat akan meningkatkan kepercayaan investor dan dapat menjadi nilai tambah bagi *shareholder* dan *stakeholders* lainnya.

Implementasi GCG di BMRI sebelum Go Publik dapat dijabarkan berikut ini dengan dibuatnya Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris tentang Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan *Code Of Conduct* yang menjadi pedoman perilaku didalam berinteraksi dengan nasabah, rekanan dan sesama karyawan. Keputusan Direksi tentang Kebijakan Kepatuhan (*Compliance Policy*) mewajibkan seluruh jajaran BMRI untuk bertanggung jawab penuh secara individu didalam melakukan kegiatan operasional Bank di bidangnya masing-masing. Keputusan Direksi tentang Tata Tertib Executive Management menjadi dasar pelaksanaan kerja, administrasi, tanggung jawab dan wewenang Executive Management

dalam melaksanakan fungsi, tugas dan kewajiban sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar.

Implementasi GCG setelah Go Publik dengan pembentukan Komite-komite di level Komisaris, yaitu Komite GCG, Komite Audit, Komite Risk Policy dan Komite Nominasi & Remunerasi. Pembentukan Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*). Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan publik dan terbuka serta menghormati dan memperhatikan kepentingan *minority shareholder*. Keterbukaan Informasi, antara lain dalam publikasi Laporan Keuangan, informasi dan peristiwa atau fakta material serta pemberian Laporan Tahunan yang tepat waktu, memadai, jelas dan akurat. Revitalisasi terhadap nilai-nilai kebersamaan (*corporate values*) Bank Mandiri serta perumusan perilaku utama BMRI. Dan, p enilaian implementasi GCG oleh lembaga independen.

Implementasi GCG setelah dibentuknya Komite GCG yaitu penyusunan Charter GCG yang dituangkan melalui Keputusan Komisaris No. 005/KEP/KOM/2005, pelaksanaan *Good Corporate Governance Self Assessment*. Pelaksanaan PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum. Dan, sosialisasi GCG kepada seluruh jajaran Manajemen dan Karyawan Bank Mandiri.

(Sumber The Indonesian Institute for Corporate Governance)

Tujuan Mewujudkan GCG sebagai Sebuah Sistem di BMRI antara lain memaksimalkan *corporate values* dengan cara meningkatkan pelaksanaan prinsip-prinsip *transparency* (transparansi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (tanggung jawab), *independency* (kemandirian) dan *fairness* (kewajaran). Memberikan acuan bagi seluruh Komisaris, Direksi dan Koordinator, serta seluruh jajaran Bank Mandiri mengenai prinsip-prinsip G CG yang harus dipedomani pada tingkat kewenangannya masing-masing. Meningkatkan rasa kepercayaan kepada pemegang saham dan *Stakeholders* lainnya bahwa pengurusan dan pengawasan Bank Mandiri dijalankan dengan prinsip-prinsip *Corporate Governance*

yang baik.

Penerapan GCG di lingkungan perbankan adalah sebagai berikut :

Ketika industri perbankan dibelit banyak masalah, barulah dirasakan pentingnya menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* atau GCG). Padahal, sebelumnya, prinsip GCG yang meliputi keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran terkesan sebagai pajangan belaka. Tapi, harus diingat, tidak mudah menerapkan prinsip tersebut. Sebab, perlu komitmen yang sungguh-sungguh antara pemegang saham dan pengelola bank. Kenapa belakangan ini, GCG dianggap begitu penting, terutama bagi perbankan? Karena, GCG diharapkan dapat memperbaiki citra perbankan yang sempat terpuruk beberapa waktu lalu.

Hal itu mengingat dalam GCG terkandung lima prinsip yang dianggap positif bagi pengelolaan sebuah perusahaan. Satu, prinsip keterbukaan atau transparansi, misalnya, bank mesif memberikan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat dibandingkan. Informasi tersebut juga harus mudah diakses *stakeholders* sesuai dengan haknya.

Dua, prinsip akuntabilitas, berarti, bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari setiap komponen organisasi selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Setiap komponen organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Mereka harus dapat memahami perannya dalam pelaksanaan GCG.

Selain itu, bank harus memastikan ada tidaknya *check and balance* dalam pengelolaan bank. Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran yang berdasarkan ukuran yang disepakati secara konsisten sesuai dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha, dan strategi bank, serta memiliki *reward and punishment system*.

Tiga, prinsip tanggung jawab (*responsibility*). Artinya, bank harus memegang prinsip *prudential banking practices*. Prinsip tersebut harus dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tetap terjaga kelangsungan usahanya. Bank pun harus mampu bertindak sebagai *good corporate citizen* (perusahaan yang baik).

Empat, prinsip independensi. Bank harus mampu menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders*. Pengelola bank tidak boleh terpengaruh

oleh kepentingan sepihak. Ia harus bisa menghindari segala bentuk benturan kepentingan (*conflict of interest*).

Lima, prinsip kewajaran. Bank harus memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*). Namun, bank juga perlu memberikan kesempatan kepada *stakeholders* untuk memberikan masukan bagi kepentingan bank sendiri serta memiliki akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan. Eddie M. Gunadi, *Chairman Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)*, menjelaskan.

Ada beberapa bentuk implementasi GCG, antara lain, sistem pengawasan internal (*internal control system*), pengelolaan risiko (*risk management*), dan etika bisnis yang dituangkan dalam pedoman perilaku perusahaan (*corporate code of conduct*). Dalam sistem pengawasan internal, menurut Eddie, *best practices* telah memunculkan paradigma baru berupa pengawasan internal yang sangat berbeda dengan konsep pengawasan tradisional.

Dalam konsep pengawasan tradisional, jelas Eddie, fokus utama pengawasan internal adalah menemukan kesalahan manajemen sebanyak mungkin karena keberhasilan "pemeriksaan" hanya dilihat dari aspek kuantitas temuan pihak *internal auditor*. Sementara, paradigma baru pengawasan internal mengacu pada dua hal pokok. Pertama, pemeriksaan dan konsultasi.

(*assurance and consulting*). Kedua, efektivitas pengelolaan risiko melalui *risk based auditing*, kontrol, dan *governance processes*. Dimasukkannya *assurance* dan *consulting*, ujar Eddie, menunjukkan makin meluasnya praktik yang menjadi lingkup pengawasan internal. Konsep *assurance services* lebih luas daripada istilah "pemeriksaan" sebagaimana konsep pengawasan tradisional. Sedangkan, *consulting services* merupakan nilai tambah. Tanpa mengurangi makna konsep pengawasan tradisional, *internal auditor* dapat lebih meningkatkan pelayanannya kepada organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, lanjut Eddie, ukuran keberhasilan *internal auditor* bukan dari jumlah temuan, melainkan dari ukuran sejauh mana *internal auditor* dapat membantu rekan sekerjanya mengatasi permasalahan yang timbul. Termasuk dalam hal ini adalah aspek pengelolaan risiko, kontrol, dan *governance processes*—yang menunjukkan, melalui pelaksanaan GCG, fungsi kontrol dan pengawasan pada akhirnya akan membantu menangani masalah risiko. Risiko yang dimaksud di sini salah satunya adalah praktik suap dan korupsi yang merugikan perusahaan. "Sevogyanya, praktik GCG dapat dijadikan alat untuk mengidentifikasi

dan mengantisipasi potensi kerugian yang kemungkinan menimpa perusahaan sebagai akibat praktik suap dan korupsi," kata Eddie.

Yang diungkapkan Eddie adalah harapan setiap insan perbankan. Setiap perusahaan yang mampu menerapkan prinsip GCG secara benar memang "harusnya" mempunyai tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap segala kegiatan usaha yang dijalankannya. Karena, GCG merupakan bentuk pengaturan internal dalam bank (*self regulation*). Bila sebuah bank hendak menerapkan GCG, langkah pertama dan utama adalah adanya dewan komisaris yang berperan aktif, independen, dan konstruktif. Pada saat ini, nama besar, kemaian, dan ikhtid baik saja tidak cukup untuk membangun dewan komisaris berkelas dunia. Untuk itu, dibutuhkan struktur, sistem, dan proses yang memadai agar hal tersebut dapat terwujud. Setidaknya mencakup komposisi, kemampuan dan pengalaman anggota dewan, serta bagaimana proses seleksi, peran, dan penilaian kinerja mereka. Demikian menurut F. Antonius Aljoyo dari FCGI.

"Walaupun struktur dewan komisaris di setiap negara berbeda, tapi ada satu semangat yang sama untuk menghindari adanya satu orang individu dalam dewan komisaris yang memiliki kekuasaan mutlak," tukas Antonius. Salah satunya, terang Antonius, dengan cara pertimbangan melalui keberadaan komisaris independen. Dengan struktur tersebut, dewan komisaris diharapkan dapat tetap independen terhadap kepentingan suatu kelompok tertentu, terutama terhadap pemegang saham pengendali. Komisaris independen, lanjut Antonius, diharapkan dapat tetap berpegang pada kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan mempertimbangkan kepentingan semua *stakeholder*. Misalnya, kepentingan pemegang saham minoritas, komunitas di lingkungan perusahaan

Beroperasi, karyawan, dan pelanggan dalam proses pengambilan keputusan-keputusan dalam dewan. Dengan kata lain, tandas Antonius, mereka harus mendasarkan pada nurani dan kemandirian.

Masih menurut Antonius, kombinasi kemampuan dan pengalaman dewan komisaris harus bersifat dinamis sesuai dengan kebutuhan strategis dan kontekstual perusahaan. Dewan komisaris sebaiknya terdiri atas individu-individu dengan beragam pengalaman dan latar belakang. Bila perlu dengan rentang usia yang berbeda-beda, sehingga dapat tercipta suatu tim dengan kombinasi kemampuan dan pengalaman kolektif yang solid.

Hal lain yang mesti diperhatikan, lanjut Antonius, perusahaan harus menghindari dewan komisaris yang anggotanya memiliki kemampuan dan pengalaman beragam, sehingga tidak mendorong terjadinya diskusi yang cukup dalam dan luas dalam mengaji dan mengevaluasi opsi-opsi strategis perusahaan. Proses seleksi komisaris independen pun, lanjut Antonius, harus seobjektif mungkin. Mereka dipilih berdasarkan proses ketat, formal, dan independen. Mulai dari penentuan profil kompetensi dan pengalaman mereka sampai dengan proses wawancara dan evaluasinya.

"Harus dihindari pemilihan profil yang tidak berdasarkan kompetensi dan pengalaman atau profil yang sekadar mendasarkan nama besar individu tertentu untuk tujuan publisitas belaka. Atau, lebih parah lagi, untuk balas budi atau balas jasa semata," kata Antonius.

Di samping itu, masih kata Antonius, anggota direksi, terutama direktur utama, tidak boleh terlibat dalam proses seleksi. Sebaliknya, presiden komisaris perusahaan harus terlibat aktif dalam proses seleksi ini. Komisaris independen tidak boleh memiliki hubungan bisnis dengan perusahaan, kecuali gaji atau *fee* yang diterimanya dari perusahaan dan bukan mantan direktur atau komisaris perusahaan di periode sebelumnya. Selain itu, mereka tidak boleh terlalu lama

Menjabat sebagai komisaris independen. Misalnya, maksimum satu periode masa kerja saja.

Siapa pun yang akhirnya terpilih sebagai komisaris independen, ujar Antonius lebih jauh, harus memiliki komitmen dan waktu dalam menjalankan peran mereka. Ini berarti, mereka tidak sekadar hadir dalam rapat dewan komisaris, tetapi juga harus selalu melengkapi diri dengan kajian dan analisis isu-isu yang relevan dengan perusahaan. Misalnya, melalui kunjungan kerja ke beberapa lokasi pabrik dan pasar atau pendalaman mengenai beberapa operasi penting

perusahaan yang bersifat krusial.

Sulitkah membangun dewan komisaris berkelas dunia? Menurut Antonius, jawabannya tergantung perusahaan yang bersangkutan. Yang jelas, Badan Pengawasan Pasar Modal (Bapepam) dan Bursa Efek Jakarta (BEJ) sudah menyatakan keberadaan komisaris independen dan Komite audit bagi semua

perusahaan publik. Ditambah lagi, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor 117/2002 sudah mensyaratkan hal yang sama untuk BUMN.

Rujukan-rujukan tentang praktik-praktik terbaik sudah tersedia luas. Misalnya, melalui FCGI untuk rujukan praktik terbaik penerapan manajemen risiko dan komite audit serta melalui Indonesian Society of Independent Commissioners (ISICOM) untuk praktik terbaik fungsi dan peran komisaris independen.

Dalam praktiknya, sebagian perusahaan benar-benar sudah berusaha memenuhi ketentuan tersebut dengan memilih komisaris independen sesuai dengan kriteria dan semangat independensiyang diharapkan. Di lain pihak, masih banyak perusahaan yang sekadar memenuhi kepatuhan minimal. Bahkan, sebagian perusahaan memiliki komisaris independen yang masih dipertanyakan kriteria dan semangat independensinya. "Sekarang, kembali kepada diri kita sendiri. Bila memang ingin menjadi bagian dari pelaku bisnis dunia, kita harus mulai menerapkan kaidah-kaidah kelas dunia. Bila memang kita ingin menggunakan kesempatan penerapan GCG ini sebagai lompatan transformasi organisasi perusahaan kita, lakukanlah sesegera mungkin agar tidak tertinggal jauh dari pelaku bisnis global lainnya," saran Antonius.

Benar yang dikatakan Antonius. Membangun dewan komisaris berkelas dunia itu tidak perlu menunggu sampai perusahaan kita benar-benar berkelas dunia. Sebab, dengan ketulusan dan konsistensi tinggi saja, sesungguhnya, sangat mungkin sebuah perusahaan memiliki komisaris berkelas dunia. Karena, ialah yang bisa menjadikan perusahaan tetap eksis, kompetitif, dan tumbuh menjadi salah satu perusahaan kelas dunia. Agar Praktis menerapkan GCG bagi bank, untuk berkembang dan maju, penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good*)

corporate governance atau GCG) secara serius dan efektif merupakan tuntutan yang makin tidak dapat ditawar lagi. Untuk tujuan penerapan GCG itu, iklim yang kondusif perlu diciptakan dan perlu terus-menerus dipelihara. Apa saja yang perlu diperhatikan agar praktis menerapkan GCG?

Dalam Pedoman GCG Perbankan Indonesia dinyatakan, untuk terciptanya kondisi yang mendukung implementasi GCG yang efektif, salah satu tugas yang menjadi tanggung jawab pemerintah dan otoritas terkait adalah penerbitan peraturan perundang-undangan yang memungkinkan dilaksanakannya GCG secara efektif. Selain itu, pemerintah dan otoritas terkait harus mampu menjamin dan membuktikan bahwa penegakan hukum (*law enforcement*) dilakukan secara serius. Di sisi lain,

sebagai subjek GCG, bank perlu menerapkan standar akuntansi dan standar audit yang sama dengan standar yang berlaku umum serta melibatkan auditor eksternal dalam proses audit.

Tujuannya supaya diperoleh ukuran yang sama dengan ukuran yang berlaku di tempat lain. Dengan demikian, *stakeholders* boleh berharap akan interpretasi yang sama atas fenomena-fenomena yang sejenis. Sebab, pada dasarnya, persoalan GCG adalah persoalan tanggung jawab perusahaan kepada *stakeholders*.

Agar sistematis dan kontinyu, pelaksanaan GCG oleh perbankan dapat dilakukan melalui lima tindakan, yakni penetapan visi, misi, dan *corporate values* yang sesuai dengan prinsip GCG; penyusunan *corporate governance structure*; pembangunan *corporate culture* yang sesuai dengan prinsip GCG; penetapan sasaran *public disclosures* yang sesuai dengan prinsip GCG; serta penyempurnaan kebijakan-kebijakan bank agar dapat memenuhi prinsip GCG.

Penetapan visi, misi, dan *corporate values* merupakan langkah awal yang harus dilakukan. Lewat infrastruktur itu, *stakeholders* bisa menilai jati diri bank yang bersangkutan. Untuk pembentukan *corporate governance structure*, bank dapat menempuh empat tahapan. Satu, kebijakan *corporate governance* yang dirumuskan, selain memuat visi dan misi bank, juga harus memuat tekad untuk melaksanakan GCG serta memuat pedoman pokok penerapan prinsip GCG yang terdiri atas *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*.

Dua, merumuskan *code of conduct* yang memuat pedoman perilaku yang wajar bagi pimpinan dan karyawan bank. Tiga, merumuskan tata tertib kerja dewan komisaris dan direksi yang memuat hak dan kewajiban serta akuntabilitas dewan komisaris dan direksi serta masing-masing para anggotanya. Organisasi yang ada di dalamnya juga harus mencerminkan adanya *risk management, internal control, dan compliance*. Empat, merumuskan kebijakan *risk management, audit, dan compliance*. Selain itu diperlukan adanya *human resources policy* yang jelas serta *corporate plan* yang menggambarkan arah jangka panjang yang jelas Sementara itu, *corporate culture* dibentuk melalui penetapan prinsip dasar (*guiding principles*), nilai-nilai (*values*), dan norma-norma (*norms*) yang disepakati serta dilaksanakan secara konsisten dengan contoh konkret dari pimpinan bank. Serangkaian diskusi yang intensif dan panjang serta program-program komunikasi sosial diperlukan untuk pembentukan budaya perusahaan ini. Karena GCG adalah cerminan tanggung jawab bank kepada *stakeholder*-nya, maka sasaran-sasaran *public disclosures* serta penyempurnaan

bagai kebijakan bank perlu dilakukan. Tujuannya adalah agar masyarakat menerima informasi-informasi yang seharusnya mereka peroleh untuk bekal pengambilan keputusan yang intinya adalah keputusan untuk percaya atau tidak percaya kepada bank yang bersangkutan.

1.4 Mekanisme Pengendalian Internal

Mekanisme pengendalian internal merupakan faktor pengendalian pada fungsi-fungsi yang ada pada perusahaan meliputi peran Dewan Komisaris, Direksi/Audit, Sekretaris Perusahaan, Komite-komite lainnya dan Satuan Pengawas Intern.

1.4.1 Fungsi Dewan Komisaris dan Direksi

Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan Direksi, dan memberikan nasihat kepada Direksi jika dipandang perlu oleh Dewan Komisaris. Untuk membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas tersebut, Dewan Komisaris, sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan oleh Dewan Komisaris, dapat menggunakan jasa penasehat profesional yang mandiri dan/atau membentuk komite khusus. Setiap anggota Dewan Komisaris harus berwalak amanah dan mempunyai pengalaman dan kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

Setiap anggota Dewan Komisaris dan Dewan Komisaris selaku organ harus melaksanakan tugas mereka dengan baik, demi kepentingan perseroan, dan harus memastikan bahwa Perseroan melaksanakan fungsi tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) terhadap Perseroan.

Dewan Komisaris harus memantau efektifitas praktek good corporate governance yang diterapkan perseroan dan bilaman perlu melakukan penyesuaian.

Direksi:

Direksi bertugas untuk mengelola Perseroan. Direksi wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Untuk membantu pelaksanaan tugasnya, sesuai dengan prosedur yang telah

ditetapkannya, Direksi dapat menggunakan jasa profesional yang mandiri sebagai penasehat.

Setiap anggota Direksi haruslah orang yang berwatak baik dan berpengalaman untuk jabatan yang didudukinya.

Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan Perseroan dan Direksi harus memastikan agar Perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders). Direksi wajib senantiasa mengupayakan untuk dipatuhinya Pedoman ini.

1.4.2 Komite Audit

Dewan Komisaris wajib membentuk Komite Audit yang beranggotakan satu atau lebih anggota Dewan Komisaris. Dewan Komisaris dapat meminta kalangan luar dengan berbagai keahlian, pengalaman dan kualitas yang dibutuhkan, untuk duduk sebagai anggota Komite Audit guna mencapai tujuan Komite Audit. Komite Audit harus bebas dari pengaruh Direksi, eksternal auditor, dan dengan demikian hanya bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

Penggantian anggota Komite Audit harus mendapat persetujuan lebih dari 50% jumlah anggota Dewan Komisaris. Tugas dan tanggung jawab Komite Audit harus dirinci dalam peraturan tersendiri. Tugas dan tanggung jawab Komite Audit, antara lain meliputi :

- Mendorong terbentuknya struktur perwasan internal yang memadai
- Meningkatkan kualitas keterbukaan dan pelaporan keuangan
- Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan eksternal audit, kewajaran biaya eksternal audit serta kemandirian dari obyektivitas eksternal auditor.
- Mempersiapkan surat (yang difandatangani oleh Ketua Komite Audit) yang menguraikan tugas dan tanggung jawab Komite Audit selama satu tahun buku yang sedang diperiksa oleh eksternal auditor, surat tersebut harus disertakan dalam laporan tahunan yang disampaikan kepada pemegang saham.

Komite Audit harus memiliki fasilitas dan kewenangan yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

1.4.3 Sekretaris Perusahaan

Dengan memperhatikan sifat khusus masing-masing Perseroan, pada dasarnya Direksi dianjurkan agar mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan yang bertindak sebagai pejabat penghubung 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.

1.4.4 Komite-Komite lainnya

Dewan Komisaris harus mempertimbangkan untuk membentuk Komite yang anggotanya berasal dari anggota Dewan Komisaris, guna menunjang pelaksanaan tugas Dewan Komisaris.

Komite yang dibentuk tersebut harus melaporkan pelaksanaan tugasnya termasuk, rekomendasi yang berkaitan, jika ada, kepada Dewan Komisaris.

Pembentukan komite tersebut serta hasil pelaksanaan tugasnya harus dimasukkan dalam Laporan Tahunan.

Beberapa Komite yang dapat dibentuk Dewan Komisaris adalah :

- **Komite Nominasi** : untuk menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Dewan Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya di dalam perseroan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan.
- **Komite Remunerasi** : Menyusun Sistem Penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang : penilaian terhadap sistem tersebut, opsi yang diberikan antara lain opsi atas saham, sistem pensiun, sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam pengurangankaryawan.
- **Komite Asuransi** : Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang jenis dan jumlah asuransi yang ditutup oleh Perseroan.
- **Komite Corporate Governance** : mempunyai tugas berkaitan dengan nominasi, ketuhan terhadap peraturan perundangan , dan penilaian terhadap kinerja Dewan Komisaris dan Direksi.

- **Komite Risiko** : Komite ini dipimpin oleh Presiden Direktur, beranggotakan satu orang Komisaris dan anggota Board of Senior Executive. Komite ini bertemu sedikitnya tiga bulan sekali untuk menentukan dan menganalisa tingkat risiko yang berkaitan dengan bisnis Bank, peluang bisnis yang ada dan kecukupan modal Bank. Keputusan dari komite ini dituangkan menjadi kebijakan operasional dan pedoman kerja untuk semua tingkat organisasi.

Tugas Komite ini adalah melakukan kajian atas :

1. Penetapan kerangka dan tata kelola manajemen risiko
2. Arah, strategi dan program manajemen risiko
3. Profil risiko dan analisa kecukupan modal
4. Kebijakan dan implementasi manajemen risiko
5. Metodologi pengukuran manajemen risiko
6. Rencana keadaan darurat (Contingency Plan)
7. Kecukupan pencadangan penghapusan

Untuk membantu peran komite dimaksud, maka kontrol dan pemeriksaan secara independen terhadap aspek operasional Bank dilakukan oleh internal audit yang diketuai oleh Comptroller.

1.4.5. Pengawas Internal

Pengawas internal bisa sangat membantu manajemen dengan mengevaluasi system pengendalian dan menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam pengendalian internal. Tetapi harus diingat bahwa pengawas internal membantu manajemen bukan berperan sebagai manajer itu sendiri.

Pengawas internal diharapkan ahli dalam aspek pengendalian . Mereka juga diharapkan memiliki pengetahuan tentang prinsip-prinsip manajemen, yang mungkin merupakan elemen yang dominan konsekuensinya dalam pengawasan internal. Jadi dalam laporan auditnya aspek pengendalian internal dari operasi merupakan subyek utama yang akan dilaporkan

1.5 Mekanisme Pengendalian Eksternal

Faktor eksternal yang dominan pengaruhnya pada GCG di masing-masing negara adalah budaya setempat, peranan pemerintah dalam kehidupan ekonomi dan tingkat perkembangan Pasar Modal.

1.5.1 Harga Saham sebagai Mekanisme Pengendalian Eksternal

Salah satu faktor eksternal yang dominan adalah peranan pasar modal dikaitkan dengan pengendalian eksternal melalui harga saham. Pasar modal sebagai sumber dana jangka menengah dan panjang perusahaan. Tingkat perkembangan pasar modal di Asia (kecuali Jepang) belum sebanding dengan perkembangan Pasar Modal negara industri maju.

Di kebanyakan negara Asia hanya perusahaan-perusahaan besar saja mampu memperdagangkan sahamnya di bursa efek. Sedangkan perusahaan menengah dan kecil belum mampu. Bank dan lembaga keuangan non bank menjadi sumber utama bagi kebanyakan perusahaan. Bahkan para konglomerat dan chaebol pun memulai usahanya dengan menyandarkan diri pada industri perbankan.

Peran Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM)

Bapepam baik secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong implementasi prinsip-prinsip GCG di Indonesia dengan menerbitkan peraturan dan kebijakan yang terkait dengan GCG. Peraturan-peraturan ini antara lain menyangkut, keputusan Bapepam mengenai prinsip transparansi, yang mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan informasi kepada publik, disklosur mengenai beberapa aspek yang terkait dengan pemegang saham, transaksi material dan perubahan dalam aktivitas bisnis inti, keputusan mengenai merger dan akuisisi perusahaan publik, serta ketentuan tentang pengungkapan mengenai apakah suatu perusahaan tengah dalam proses pradial kepaifitan.

Kedua, keputusan Bapepam yang terkait dengan penerapan prinsip kewajiban terutama untuk perlindungan kepentingan dan hak pemegang saham, ketentuan mengenai benturan kepentingan dalam transaksi tertentu, dan ketentuan mengenai penawaran tender.

Ketiga, keputusan Bapepam penerapan prinsip responsibilitas dan akuntabilitas seperti keputusan mengenai merger dan akuisisi perusahaan publik,

terutama terkait dengan kewajiban Direksi dan Dewan Komisaris untuk membuat pernyataan kepada Bapepam dan RUPS bahwa merger dan akuisisi yang hendak dilakukan telah mempertimbangkan secara matang dengan memperhatikan kepentingan stakeholder, kepentingan publik, kepentingan perusahaan, persaingan yang sehat, dan jaminan akan terpenuhinya hak-hak pemegang saham publik termasuk kewajiban untuk memiliki komite audit.

Lebih lanjut Bapepam masih perlu untuk menindaklanjuti kewajiban perusahaan publik menjalankan GCG termasuk memperjelas peraturan Komisaris Independen, serta kewajiban untuk memiliki Komite Nasional dan Remunerasi ke dalam UU Pasar Modal dan atau peraturan lainnya.

1.5.2 Proxi Content sebagai Mekanisme Pengendalian Eksternal

Salah satu langkah implementasi GCG di Indonesia ditandai dengan terbentuknya LAPPJ (Lembaga Advokasi, Proxy dan Perlindungan Investor) pada dasarnya sebagai sarana untuk aktivitas para shareholders, dengan misi utama melindungi para pemegang saham minoritas.

1.5.3 Merger dan Akuisisi sebagai Mekanisme Pengendalian Eksternal

Terkait dengan terjadinya merger dan akuisisi Bapepam telah mengeluarkan peraturan keterbukaan atas mekanisme tersebut sebagai berikut :

Peraturan IX. E2 tentang Transaksi Material dan Perubahan Kegiatan Usaha Utama dan Peraturan IX.G.1 tentang penggabungan Usaha atau Peleburan Usaha Perusahaan Publik atau Emiten, yang pada intinya mewajibkan emiten atau perusahaan publik untuk mengurniakan uraian dan penjelasan rinci mengenai rencana dilakukannya transaksi material atau perubahan kegiatan usaha dan Rancangan Penggabungan Usaha atau Peleburan Usaha kepada masyarakat melalui sekurangnya dua media massa.

1.6 Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang baik terkait dengan GCG merupakan media yang dapat meningkatkan efektivitas penerapan GCG terkait dengan aspek pengungkapan informasi yang memadai, dan komunikasi secara interaktif antara segenap stakeholders.

1. Model Komunikasi pada Tingkat Direksi, Dewan Komisaris dan RUPS

Keputusan yang diambil perusahaan biasanya dilakukan pada level Direksi, dewan Komisaris dan RUPS. Keputusan tersebut seyogyanya didukung dengan ketersediaan informasi yang lengkap, menyeluruh dan tepat waktu. Dalam mengungkap informasi material dan relevan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendefinisikan secara jelas apa yang dimaksud informasi material dan relevan tersebut.

2. Model Komunikasi dengan Pihak Internal

Kedua, membuat daftar kewajiban pelaporan dan mengembangkan format pelaporan yang standar. Jika telah diketahui kejelasan perihal informasi material dan relevan, maka tindakan berikutnya mengembangkan sistem pelaporan internal unit-unit perusahaan yang memasok informasi tersebut.

3. Model Komunikasi dengan Investor

Ketiga, informasi guna pengambilan keputusan harus dibagikan kepada para pemegang keputusan oleh Direksi dan Komisaris. Informasi yang simetris juga memungkinkan tercapainya collective wisdom dalam proses pengambilan keputusan.

Pengungkapan informasi melalui komunikasi yang efektif dapat dikembangkan antara Direksi dengan Investor melalui media komunikasi secara tradisional baik melalui surat, email, website, media cetak dan elektronik guna membangun kesalingpercayaan antara pihak Direksi dan Investor tersebut.

Hambatan komunikasi akan terjadi apabila tidak tersedia media komunikasi yang memadai dan juga kegagalan didalam menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan dan transparansi yang bisa dilakukan oleh pihak manajemen, pemegang saham dan tidak berfungsi peran sekretaris perusahaan dalam menjalankan fungsinya dalam menyebarkan informasi yang relevan kepada pihak-pihak yang terkait.

Berikut contoh aplikasi pada Bang Niaga (Tbk)

Komunikasi dengan *Stakeholder*

Sebagai perusahaan terbuka, prinsip utama yang dipegang erat oleh Bank Niaga adalah keterbukaan dan kesetaraan. Hal ini ditunjukkan dengan membuat mekanisme

yang lengkap dan terpadu untuk memproses setiap masukan dan pengaduan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan Bank Niaga. Selain datang langsung ke kantor cabang atau lewat surat, masukan dan pengaduan juga dapat disampaikan lewat berbagai sarana elektronik yang disediakan Bank Niaga seperti email (caniaga@bankniaga.com), fasilitas internet banking Bank Niaga (Niaga Global Access), Bank Niaga Phone Banking 14041 dan situs internet www.bankniaga.com (lewat situs ini masyarakat bisa berhubungan dengan Bank Niaga melalui Investor Contacts, Niaga Consultation dan Niaga Polling). Karyawan Bank Niaga juga dapat berkomunikasi dengan *e-mail* dan bisa mengakses CA News, HR Info dan HR HelpMail sehingga mereka bisa menyebarkan informasi secara lebih efektif dan efisien. Fasilitas ini juga bisa dimanfaatkan setiap saat oleh karyawan yang ingin "mengadakan" masalah. Bank Niaga yakin bahwa semakin banyak perangkat yang tersedia untuk menjalin hubungan dengan semua pihak yang berkepentingan, maka semakin besar pula peluang untuk melakukan perbaikan di segala aspek kegiatan operasinya.

Berikut ini merupakan aplikasi GCG self assessment yang dikembangkan oleh FCGI :

Akhir-akhir ini *Corporate Governance* menjadi suatu *buzzword* yang semakin banyak didengarkan. Banyak pihak bertanya, bagaimana kita mengetahui apakah suatu perusahaan sudah menerapkan prinsip-prinsip *Corporate Governance* secara baik? Tampaknya tidak sulit bagi perusahaan untuk menyatakan bahwa pihaknya sudah mentaati prinsip-prinsip dasar *Corporate Governance* yang mencerminkan azas **transparansi, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan keadilan**. Namun, sesungguhnya perlu dilakukan suatu penilaian atau *assessment* yang sistematis untuk meyakinkan bahwa perusahaan telah sungguh-sungguh melaksanakan *Corporate Governance*.

Untuk itu, sebenarnya sudah ada beberapa *tools* (alat) yang dapat digunakan sebagai penilaian mandiri (*self assessment*) apakah *Corporate Governance* pada suatu perusahaan sudah baik. Salah satu alat untuk melakukan penilaian mandiri tersebut dikembangkan oleh FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*). Alat itu berwujud seperangkat kuisioner yang dapat diisi sendiri oleh perusahaan dan selanjutnya perusahaan memberikan penilaian atau skor secara obyektif terhadap jawabannya itu. (Informasi lebih lanjut dapat dilihat di www.fcgi.or.id atau e-mail ke fcgi@fcgi.or.id)

Melalui kuisioner tersebut, perusahaan dapat melakukan penilaian atau *assessment* pada beberapa bidang *Corporate Governance*, dimana pada masing-masing bidang tersebut dilakukan pembobotan. Dalam kuisioner FCGI tersebut, pembobotan dilakukan pada 5 bidang yaitu:

1. Hak-hak Pemegang Saham (20%);
2. Kebijakan *Corporate Governance* (15%);
3. Praktek-praktek *Corporate Governance* (30%);
4. Pengungkapan (*Disclosure*) (20%); dan
5. Fungsi Audit (15%)

1. Hak-hak Pemegang Saham (20%)

Marilah kita lihat hal-hal yang termasuk dalam lingkup masing-masing bidang. Dalam Hak-hak Pemegang Saham, misalnya, kita dapat memberikan penilaian apakah perusahaan telah:

- Melaksanakan RUPS tahunan dalam jangka waktu 6 bulan sesudah akhir tahun buku sesuai dengan pasal 65 ayat 2 Undang-undang Perseroan Terbatas;
- Menyampaikan kepada Pemegang Saham pemberitahuan mengenai RUPS tahunan minimal 28 hari sebelum pelaksanaan RUPS tersebut;
- Memberikan dorongan kepada para Pemegang Saham untuk menghadiri RUPS dan menggunakan hak suaranya;
- Memberikan kesempatan yang memadai bagi Pemegang Saham untuk mengajukan pertanyaan pada RUPS;
- Dan seterusnya.

Selanjutnya diberikan penilaian, misalnya nilai 5 untuk setiap jawaban "ya" dan 0 untuk tiap jawaban "tidak". Jadi misalkan dari 10 pertanyaan di bidang Hak-hak Pemegang Saham tersebut perusahaan menjawab "ya" sebanyak 6 kali dan menjawab "tidak" sebanyak 4 kali maka dalam bidang tersebut perusahaan akan memperoleh skor: $(6 \times 5) + (4 \times 0) = 30$ (dari nilai maksimum 50 atau 10×5)

2. Kebijakan *Corporate Governance* (15%)

Assessment diatas juga dilakukan untuk bidang-bidang lainnya. Misalnya di bidang

Kebijakan *Corporate Governance*, perusahaan dapat menilai sendiri apakah pihaknya telah:

- Memiliki Kode atau Pedoman *Corporate Governance* secara tertulis, yang secara jelas menjabarkan hak-hak Pemegang Saham, tugas dan tanggung jawab Direksi dan Komisaris;
- Menyediakan akses bagi masyarakat untuk mengetahui kebijakan perusahaan mengenai investor;
- Menentukan organ yang bertanggung jawab (misalnya Komisaris) untuk memastikan bahwa perusahaan menaati kode *Corporate Governance*;
- Memiliki *Code of Conduct/Ethics* bagi karyawannya;
- Aturan perilaku tersebut dikomunikasikan dan diimplementasikan dengan baik;
- Dan seterusnya.

3. Praktek-praktek *Corporate Governance* (30%)

Dalam bidang Praktek *Corporate Governance*, dapat diteliti apakah di dalam perusahaan:

- Direksi mengadakan pertemuan berkala secara teratur dengan Komisaris;
- Terdapat rencana strategis dan rencana usaha yang memberikan arahan bagi Direksi dan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya;
- Direksi dan Komisaris mendapatkan pelatihan atau mempunyai latar belakang yang memadai untuk menunjang pelaksanaan pekerjaannya;
- Para anggota Komisaris maupun Direksi telah bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interests*);
- Ada sistem penilaian kinerja untuk Direksi maupun Komisaris;
- Dan seterusnya.

4. Pengungkapan (*Disclosure*) (20%)

Sementara itu dalam bidang Pengungkapan (*Disclosure*), dapat dinilai apakah perusahaan telah:

- Menyediakan akses yang sama bagi Pemegang Saham dan analis keuangan;

- Memberikan penjelasan yang memadai mengenai risiko usaha;
- Mengungkapkan remunerasi/kompensasi Direksi dan Komisaris secara memadai;
- Mengungkapkan transaksi dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa;
- Menyajikan hasil kinerja keuangannya dan analisa manajemen melalui internet;
- Dan seterusnya.

5. Fungsi Audit (15%)

Dan dalam bidang Audit, dapat dinilai apakah perusahaan telah:

- Mempunyai internal audit yang efektif;
- Diaudit oleh akuntan publik yang independen;
- Memiliki komite audit yang efektif;
- Menciptakan komunikasi yang efektif antara internal audit, external audit dan komite audit;
- Dan seterusnya.

Selanjutnya, seperti halnya pada bidang hak pemegang saham, pada bidang-bidang lainnya pun diberikan skor (misalnya untuk setiap jawaban "ya" diberikan nilai 5 sedangkan untuk setiap jawaban "tidak" diberikan nilai "0"). Dari hasil pemberian skor tersebut, misalnya didapat skor untuk:

1. Hak-hak Pemegang Saham = 30 (dari nilai maks 50);
2. Kebijakan Corporate Governance = 45 (dari nilai maks 60);
3. Praktek-praktek Corporate Governance = 60 (dari nilai maks 80)
4. Pengungkapan (Disclosure) = 25 (dari nilai maks 40); dan
5. Audit = 30 (dari nilai maks 40).

Selanjutnya untuk menentukan skor keseluruhan digunakan metode rata-rata tertimbang (dengan pembobotan seperti dijelaskan di awal tulisan ini). Dengan demikian skor keseluruhan untuk perusahaan tersebut adalah:

$$\{(30/50 \times 20\%) + (45/60 \times 15\%) + (60/80 \times 30\%) + (25/40 \times 20\%) + (30/40 \times 15\%)\} = 69.5 \%$$

atau skor 69.5 dari skor tertinggi 100

Dengan skor 69.5 tersebut, apakah artinya Corporate Governance di perusahaan tersebut baik atau buruk? Jawabannya relatif, karena tidak ada standar yang menyatakan berapa skor yang baik atau berapa skor yang buruk. Namun ada dua hal yang perlu diperhatikan. **Pertama**, perusahaan harus berusaha mencapai angka setinggi mungkin. Semakin mendekati 100 maka skor Corporate Governance di perusahaan tersebut semakin baik. Kedua, kita harus berhati-hati dalam menggunakan skor Corporate Governance ini untuk membandingkan antara berbagai perusahaan, apalagi kalau karakteristik industrinya berbeda. Perusahaan yang berdasarkan kuesioner tersebut skornya 69,5 belum tentu Corporate Governance-nya lebih buruk dibandingkan perusahaan lainnya yang skornya 75, demikian juga sebaliknya. Dalam beberapa aspek Corporate Governance perusahaan dengan skor 75 tersebut mungkin lebih baik dari yang skornya 69.5. Namun mungkin ada beberapa kelebihan Corporate Governance dari perusahaan berskor 69,5 yang tidak terekam secara baik melalui kuisisioner tersebut. Hal ini dikarenakan Corporate Governance sesungguhnya bukanlah suatu hal yang absolut yang bisa diukur secara eksak atau pasti dengan suatu alat tertentu. Corporate Governance sangat kaya akan dimensi dan belum ada alat yang mampu mengukurnya secara sempurna.

Perlu disadari bahwa metode penilaian mandiri (self assessment) mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari metode ini adalah sederhana; suatu perusahaan dapat dengan mudah menilai sendiri bagaimana nilai pelaksanaan Corporate Governance-nya dengan memberi angka kepada setiap bidang kuisisioner dan menjumlahkannya. Sedangkan kekurangannya adalah assessment yang dilakukan tidak independen karena dilakukan sendiri dan dapat menimbulkan pertanyaan apakah assessment telah dilakukan secara obyektif. Akibatnya mungkin timbul keraguan bagi pihak di luar perusahaan (bahkan mungkin di dalam perusahaan sendiri) apakah penilaian mandiri tersebut telah dilaksanakan secara obyektif dan apakah hasil penilaian mandiri tersebut telah benar-benar mencerminkan kondisi Corporate Governance yang sesungguhnya terdapat di perusahaan.

Namun demikian bukan berarti metode penilaian mandiri ini tidak ada manfaatnya. Metode penilaian mandiri tetap besar potensi manfaatnya sepanjang assessment tersebut dikerjakan secara jujur dan obyektif. Sedangkan kegunaan dari penilaian mandiri ini, terutama adalah untuk membantu perusahaan memahami kondisi

Corporate Governance-nya, mengidentifikasi bidang-bidang Corporate Governance yang masih lemah dan memperbaiki bidang yang masih lemah tersebut.

Penilaian mandiri (*self assessment*) tidak dimaksudkan untuk memberi keyakinan kepada masyarakat mengenai kondisi Corporate Governance-nya suatu perusahaan. Bila tujuan perusahaan adalah untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat mengenai Corporate Governance-nya, perusahaan dapat meminta bantuan pihak yang independen untuk melakukan *independent assessment* (seperti sertifikasi mutu pada ISO 9000). Pihak yang independen tersebut dapat berupa lembaga pemeritngkat, akuntan publik, maupun pihak-pihak lainnya yang mempunyai kompetensi di bidang Corporate Governance dan dapat melakukan *assessment* secara obyektif. Walaupun pada prakteknya ide sertifikasi Corporate Governance ini tidaklah mudah untuk disamakan secara persis dengan sertifikasi mutu pada ISO 9000. Sebagai contoh sertifikasi ISO menjamin bahwa produk-produk yang dihasilkan sesuai standar mutu dan konsistensi yang dirumuskan dengan baik, sedangkan sertifikasi Corporate Governance berkaitan dengan sistem dan proses yang nyata di dalam sebuah perusahaan. Sertifikasi Corporate Governance berbeda dengan standar-standar ISO yang diakui dan terdaftar pada ISO. Namun yang tak kalah penting adalah juga karena Corporate Governance, sebagaimana disebutkan di muka, sangat kaya dimensi sehingga termasuk di dalam *Corporate Governance* ini adalah juga persoalan *moral conduct*.

2. Sistem Pengendalian Intern

2.1 Konsep dan Filosofi Pengendalian Internal

2.1.1 Pengertian

Audit Internal telah mengalami evolusi dari yang semula hanya menekankan pada masalah-masalah teknis akuntansi menjadi profesi yang berupaya memberikan nilai tambah bagi manajemen.

Audit Internal modern telah berkembang dalam memberikan jasa-jasa yang mencakup audit dan penilaian atas pengendalian, kinerja, risiko dan *governance* perusahaan. Saat ini Auditor Internal telah memposisikan diri menjadi mitra manajemen dalam memberikan jasa yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Auditor Internal berperan dalam memberikan informasi yang diperlukan oleh manajemen dan menjalankan tanggung jawabnya secara efektif. Audit Internal melakukan penilaian secara independen untuk menelaah operasional perusahaan dengan mengukur dan mengevaluasi kecukupan pengendalian serta efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan. Auditor Internal akan sangat berperan dalam semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan dan risiko-risiko terkait dengan menjalankan usaha.

American Accounting Association mendefinisikan "proses sistematis untuk secara obyektif memperoleh dan mengevaluasi asersi mengenai findakan dan kejadian-kejadian ekonomis untuk meyakinkan derajat kesesuaian antara asersi ini dengan kriteria yang ditetapkan dan mengkomunikasikannya ke pengguna yang berkepentingan"

IIA memperkenalkan Standards for the Professional Practise of Internal Auditing (SPPIA) yang berisi definisi sbb :

"Audit Internal adalah fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas-aktivitasnya sebagai jasa yang diberikan kepada perusahaan"

Selanjutnya definisi tersebut terus mengalami perkembangan sehingga akhirnya terbentuklah suatu kerangka praktik professional yang baru juga dipertimbangkan oleh Dewan IIA sehingga pengertiannya berkembang menjadi :

"Audit Internal adalah sebuah penilaian yang sistematis dan obyektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan control yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan apakah (1) informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan (2) risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi (3) peraturan eksternal serta kebijakan dan prosedur internal yang bias diterima telah diikuti (4) kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi (5) sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis (6) tujuan organisasi telah dicapai secara efektif – semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif"

2.1.2 Jenis Pengendalian

Sesuai dengan pengertian AICPA (American Institute of Certified Public Accountant) :

"Kontrol internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh aktivitas dewan Komisaris, manajemen atau pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan pada hal-hal berikut ini :

- (a) kehandalan pelaporan keuangan
- (b) efektivitas dan efisiensi operasi
- (c) ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Ketiga hal tersebut berkaitan dengan jenis audit khusus dengan urutan yang sama :

- (a) Audit tahunan atas laporan keuangan
- (b) Audit operasional untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan
- (c) Audit ketaatan (dapat dianggap sebagai audit yang terpisah atau berkaitan dengan audit pada a dan b di atas).

IIA mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

"Setiap tindakan yang diambil manajemen untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkannya. Kontrol bisa bersifat preventif (untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan), detektif (untuk menyebabkan terjadinya hal yang diinginkan), atau direktif (untuk menyebabkan atau mengarahkan terjadinya hal yang diinginkan). Konsep sistem kontrol merupakan gabungan komponen kontrol yang terintegrasi dan aktivitas-aktivitas yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya".

Jenis Pengendalian yang dapat dikembangkan di perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian Preventif

Pengendalian preventif dimaksudkan untuk dapat mencegah terjadinya hasil-hasil yang tidak diharapkan. Sehingga akan lebih efektif dari segi biaya dibandingkan kontrol detektif. Ketika diterapkan ke dalam suatu sistem, kontrol preventif dapat mencegah kekeliruan dan oleh karena itu mencegah biaya perbaikan. Kontrol preventif dapat mencakup misalnya karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya, pemisahan tugas untuk mencegah pelanggaran yang disengaja, otorisasi yang layak untuk mencegah penggunaan sumber daya organisasi dengan tidak semestinya; perbaikan penggunaan komputer untuk mendeteksi dan mencegah transaksi yang tidak semestinya; dokumentasi dan catatan yang memadai serta prosedur pencatatan yang layak untuk mencegah transaksi yang tidak semestinya, dan kontrol fisik atas aktiva untuk mencegah penyalahgunaan atau pencurian.

2. Pengendalian Detektif

Pengendalian yang dirancang untuk menemukan hasil-hasil yang tidak diharapkan pada saat terjadinya. Pengendalian detektif biasanya lebih mahal dibandingkan pengendalian preventif.

Pertama, pengendalian detektif mengukur efektivitas pengendalian pengendalian preventif. Kedua, beberapa kekeliruan tidak bisa secara efektif dikendalikan oleh sistem pencegahan; kekeliruan tersebut harus dideteksi saat terjadi. Pengendalian detektif mencakup pemeriksaan dan perbandingan, seperti catatan kinerja dan pemeriksaan independen atas kinerja. Pengendalian detektif juga mencakup sarana pengendalian seperti rekonsiliasi bank, konfirmasi saldo bank, perhitungan kas, rekonsiliasi rincian piutang

usaha ke akun pengendali piutang usaha, pemeriksaan fisik persediaan dan analisis varians, konfirmasi dengan pemasok utang usaha, penggunaan teknik-teknik komputer seperti limit transaksi, kata kunci, pengeditan, dan sistem pemeriksaan seperti audit internal.

3. Pengendalian Korektif

Pengendalian yang dilakukan dengan memperbaiki hal-hal yang tidak diharapkan atau untuk memastikan bahwa hal-hal tersebut tidak terulang.

2.1.3. Keterbatasan

Sangat disayangkan, banyak orang mempunyai ekspektasi yang sering berlebihan, tidak realistis. Mereka terlalu berlebihan meyakini bahwa Pengendalian Internal dapat menjamin agar entitas dapat mencapai tujuan dengan sukses.

Bahkan Pengendalian Internal yang efektif sekalipun hanya dapat membantu suatu entitas mencapai tujuannya. Dengan menyediakan informasi bagi manajemen tentang pelaksanaan progress entitas, atau kegagalan untuk pencapaian progress, dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Tetapi Pengendalian Internal tidak dapat mengubah kelemahan pengelolaan yang melekat menjadi baik. Dan, menggeser kebijakan pemerintah atau program, langkah yang diambil kompetitor atau kondisi ekonomi terhadap pengendalian. Pengendalian tidak dapat berhasil atau eksis dalam kondisi seperti itu.

Pengendalian Internal juga hanya bisa menyediakan keyakinan yang memadai atas kepatuhan terhadap peraturan perundangan kepada Manajemen dan Dewan Direksi akan tetapi tidak dapat menyediakan keyakinan yang absolut terhadap aspek kepatuhan tersebut, karena hal ini sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan yang bisa saja salah atau malah terdapat ketidak patuhan yang dilakukan oleh Manajemen sendiri. Pengendalian Internal juga mengalami keterbatasan dari segi biaya dan manfaat. Sehingga pada saat Pengendalian Intern dapat membantu entitas mencapai obyektunya tetapi hal ini tidak berarti mengatasi semua masalah.

Pengendalian Internal secara definisi adalah konsep yang fundamental dari suatu proses, dipengaruhi oleh orang-orang, menyediakan keyakinan yang memadai bersama-sama dengan kategori sasaran obyektif dan komponen serta kriteria dari efektivitas, dan telah didiskusikan, membentuk kerangka Pengendalian Internal.

2.1.4 Peran dan Tanggung Jawab

Pengendalian Internal dapat membantu suatu entitas mencapai kinerjanya dan target laba, dan mencegah kerugian sumber daya. Hal ini dapat memberikan keyakinan atas pelaporan keuangan yang handal. Dan dapat memberi keyakinan bahwa perusahaan telah mematuhi peraturan perundangan yang berlaku, terhindarkan dari rusaknya reputasi dan konsekuensi lainnya. Ringkasnya, hal ini dapat membantu entitas mendapatkan apa yang ingin ditempuh, dan menghindari terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan terjadi.

Setiap orang di dalam organisasi mempunyai tanggung jawab pada Pengendalian Internal.

Manajemen

Direktur Utama yang terutama bertanggung jawab dan mempunyai rasa memiliki sistem tersebut. Melebihi dari individu yang lainnya, Direktur Utama menetapkan irama dari top manajemen yang berdampak pada integritas dan etika dan faktor-faktor lainnya dari lingkungan pengendalian secara positif. Pada perusahaan yang besar, Direktur Utama melengkapi tugasnya dengan menyediakan kepemimpinan dan arahan kepada manajer senior dan mereview cara pengendalian bisnis perusahaan. Manajer senior, sebaliknya, bertanggung jawab terhadap penetapan kebijakan Pengendalian Internal yang lebih spesifik dan prosedur pertanggungjawaban pegawai untuk masing-masing fungsinya. Pada entitas yang lebih sederhana, pengaruh dari Direktur Utama, sering merupakan manajer pemilik, biasanya dilakukan secara langsung. Pada beberapa kegiatan yang lain, pertanggung jawaban dilakukan secara berjenjang, seorang manajer adalah merupakan manajemen puncak dari tanggung jawabnya. Secara lebih khusus signifikansi pegawai keuangan dan stafnya, dimana pengendalian dapat dibagi sama baiknya dari bawah, operasional dan unit-unit lain pada suatu perusahaan.

Dewan Komisaris

Manajemen mempunyai akuntabilitas kepada Dewan Komisaris, yang telah menyediakan tata pamong, pedoman dan pengendalian. Dewan Komisaris yang efektif memiliki obyektivitas, kemampuan dan tidak dipertanyakan lagi. Mereka memiliki pengetahuan aktivitas entitas dan lingkungan, dan memiliki komitmen pada waktu yang diperlukan untuk melengkap tanggung jawab Dewan Komisaris.

Manajemen mungkin pada posisi melonggar pengendalian dan mengabaikan atau mengalami hambatan komunikasi dengan subordinat, dapat menjadi manajemen yang tidak jujur dan mempunyai itikad menyampaikan informasi yang salah saja. Dewan Komisaris yang kuat khususnya saat menyampaikan melalui saluran komunikasi *upward* yang efektif dan kapabilitas di bidang keuangan, hukum dan fungsi Audit Internal, sering dapat diidentifikasi dan dibenarkan terjadinya masalah tersebut.

Audit Internal

Audit Internal memainkan peranan yang sangat penting dalam evaluasi atas efektivitas Pengendalian Internal, dan kontribusi efektivitas yang berkelanjutan. Karena posisi organisasi dan otoritas pada setiap entitas, fungsi audit intern sering memainkan kegiatan yang sering menggunakan signifikansi monitoring.

Personalia lainnya:

Pengendalian Internal adalah tanggung jawab setiap orang yang ada di dalam organisasi. Sehingga harus disediakan pada uraian tugas baik secara implicit maupun eksplisit. Segenap karyawan menghasilkan informasi yang digunakan pada Pengendalian Internal atau mengambil beberapa tindakan yang diperlukan yang berdampak pada pengendalian. Juga, semua karyawan bertanggungjawab untuk komunikasi memecahkan masalah dalam operasional, kepatuhan terhadap *code of conduct*, atau pelanggaran kebijakan atau aturan.

Sejumlah pihak eksternal sering memberikan kontribusi pencapaian tujuan entitas. Eksternal auditor memberikan penilaian secara obyektif dan independen, melalui audit atas laporan keuangan dan secara tidak langsung menyediakan informasi yang bermanfaat untuk manajemen dan Dewan Komisaris melaksanakan tanggung jawabnya. Penyediaan informasi yang lain kepada entitas yang berdampak pada Pengendalian Internal adalah dari legislative, regulator, pelanggan, dan transaksi-transaksi bisnis yang lain dengan perusahaan, analis keuangan, pemerangkat pinjaman, dan media. Pihak-pihak eksternal, meskipun demikian, tidak bertanggung jawab, bukan merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Internal.

2.2 Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

2.2.1 Kebijakan-Kebijakan :

Suatu kebijakan adalah pernyataan yang membutuhkan, menjadi pedoman, atau membatasi tindakan. Kebijakan harus mengikuti prinsip-prinsip tertentu :

- Kebijakan harus dinyatakan dengan jelas secara tertulis, disusun secara sistematis dalam bentuk buku pegangan, manual, atau jenis publikasi lainnya, dan disetujui dengan semestinya.
- Kebijakan haruslah dikomunikasikan secara sistematis ke semua pegawai dan pegawai yang berwenang di organisasi.
- Kebijakan haruslah sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku, dan harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan umum yang ditetapkan di tingkat yang lebih tinggi.
- Kebijakan harus dirancang untuk meningkatkan pelaksanaan aktivitas secara efektif, efisien dan ekonomis dan memberikan tingkat keyakinan yang memuaskan bahwa sumber daya perusahaan telah dijaga dengan semestinya.
- Kebijakan harus ditelaah secara periodik, dan harus direvisi jika kondisi berubah.

2.2.2 Prosedur-prosedur

Prosedur adalah sarana yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Prinsip yang diterapkan pada kebijakan juga bisa diterapkan untuk prosedur. Sebagai tambahan :

- Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan dan kesalahan, prosedur harus dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga pekerjaan seorang karyawan secara otomatis diperiksa oleh karyawan lain yang melaksanakan tugas lain secara terpisah dan independen. Dalam menentukan luas pemeriksaan internal secara otomatis yang harus diterapkan dalam sistem kontrol, faktor-faktor seperti tingkat risiko, biaya prosedur preventif, ketersediaan karyawan, dampak operasional, dan kemungkinan untuk dikerjakan harus dipertimbangkan.

- Untuk operasi-operasi yang bersifat non mekanik, prosedur yang ditetapkan jangan terlalu rinci sehingga mengurangi pertimbangan yang seharusnya digunakan.
- Untuk meningkatkan efisiensi dan keekonomisan sampai tingkat maksimum, prosedur yang ditetapkan haruslah sesederhana dan semurah mungkin.
- Prosedur-prosedur yang ada tidak boleh tumpang tindih, bertentangan satu sama lain, atau bersifat duplikatif.
- Prosedur harus ditelaah secara periodik dan ditingkatkan bila diperlukan.

2.2.3 Organisasi :

Sebagai sarana pengendalian, merupakan struktur peran yang disetujui untuk orang-orang di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efisien dan ekonomis.

- Tanggung jawab harus dipisahkan sehingga tidak ada satu orang yang mengendalikan semua tahap transaksi
- Manajer harus memiliki kewenangan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tanggung jawabnya
- Tanggung jawab seseorang harus didefinisikan dengan jelas sehingga tidak kekurangan atau kelebihan.
- Pegawai yang menyerahkan tanggung jawab dan mendelegasikan wewenang ke bawahan harus memiliki sistem tindak lanjut yang efektif untuk memastikan bahwa tugas telah dilaksanakan dengan baik.
- Orang yang didelegasikan tugas harus disyaratkan untuk melaksanakan kewenangan tersebut dengan pengawasan yang ketat. Tetapi mereka bisa memeriksa bersama atasan bila terjadi kesalahan.
- Karyawan harus mempertanggungjawabkan tugasnya ke atasan.
- Organisasi harus cukup fleksibel untuk memungkinkan terjadinya perubahan dalam struktur jika rencana operasi kebijakan dan tujuan berubah.
- Struktur organisasi haruslah sesederhana mungkin.
- Bagan dan manual organisasi harus disiapkan untuk membantu perubahan rencana dan pengendalian internal, juga memberikan pemahaman yang lebih baik tentang organisasi, rantai wewenang dan pemberian tanggung jawab.

2.2.4 Personalia

Orang-orang yang diperkerjakan atau ditugaskan harus memiliki kualifikasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Bentuk pengendalian terbaik disamping kinerja masing-masing individu adalah supervisi. Jadi, standar supervisi yang tinggi harus ditetapkan. Praktik-praktik berikut ini bisa membantu meningkatkan pengendalian :

- Karyawan baru harus dilihat kejujuran dan keandalannya dalam melakukan pekerjaan.
- Karyawan harus diberi pelatihan dan kursus-kursus yang memberikan kesempatan meningkatkan kemampuan diri dan membuat mereka tetap mengetahui kebijakan dan prosedur yang baru.
- Karyawan harus diberi informasi tentang tugas dan tanggung jawab mengenai segmen lain dari organisasi sehingga mereka lebih memahami kesesuaian pekerjaan mereka dengan organisasi secara keseluruhan.
- Kinerja karyawan harus ditelaah secara periodik untuk melihat apakah hal penting dari tugas mereka telah ditunaikan. Kinerja yang bagus harus diberikan penghargaan yang layak. Kekurangan yang ada harus dibahas dengan karyawan sehingga mereka diberi kesempatan meningkatkan kinerjanya atau meningkatkan keahliannya.

2.2.5 Akuntansi

Akuntansi merupakan sarana yang sangat penting untuk pengendalian keuangan pada aktivitas dan sumber daya. Akuntansi membentuk kerangka kerja yang bisa disesuaikan dengan pemberian tanggung jawab. Lebih lanjut, akuntansi merupakan penjaga gawang keuangan dalam organisasi. Masalahnya terletak pada hal-hal apa saja yang harus dijaga. Berikut ini beberapa prinsip-prinsip dasar untuk sistem akuntansi :

- Akuntansi harus sesuai dengan kebutuhan manajer guna pengambilan keputusan yang rasional bukan sesuai dengan apa yang ditulis di buku-buku teks atau daftar pustaka.
- Akuntansi harus didasarkan pada lini tanggung jawab.
- Laporan keuangan dari hasil-hasil operasi harus sejajar dengan unit organisasi yang bertanggung jawab dalam operasional organisasi.
- Akuntansi harus bisa menentukan biaya-biaya yang dikendalikan.

2.2.6 Penganggaran

Anggaran adalah sebuah pernyataan hasil-hasil yang diharapkan yang dinyatakan dalam bentuk numerik. Sebagai sebuah pengendalian, anggaran menetapkan standar masukan sumber daya dan hal-hal yang harus dicapai sebagai keluaran dan hasil.

- Orang-orang yang bertanggung jawab untuk memenuhi target anggaran haruslah berpartisipasi dalam penyiapannya.
- Orang-orang yang bertanggung jawab untuk memenuhi target anggaran harus dilengkapi dengan informasi yang memadai yang membandingkan anggaran dengan kejadian-kejadian aktual dan memberikan alasan-alasan untuk penyimpangan yang signifikan.
- Semua anggaran khusus harus cocok dengan keseluruhan anggaran organisasi.
- Anggaran harus menetapkan tujuan yang dapat diukur: anggaran akan menjadi tidak bermakna kecuali bila manajer tahu apa tujuannya.
- Anggaran harus membantu mempertajam struktur organisasi karena standar anggaran yang obyektif sulit untuk ditetapkan dalam gabungan sub sistem yang membingungkan. Oleh karena itu penganggaran merupakan bentuk disiplin dan koordinasi.

2.2.7 Pelaporan

Pada kebanyakan organisasi, manajemen berfungsi dan membuat keputusan berdasarkan laporan yang diterima. Oleh karena itu, laporan haruslah tepat waktu, akurat, bermakna, dan ekonomis. Berikut ini beberapa prinsip untuk menetapkan sistem pelaporan internal yang memuaskan:

- Laporan harus dibuat sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
- Individu-individu atau unit-unit harus diminta melaporkan hal-hal yang menjadi tanggungjawabnya.
- Biaya mengakumulasi data dan menyiapkan laporan harus dibandingkan dengan manfaat yang akan didapat.
- Laporan harus sederhana mungkin, dan konsisten dengan sifat subyek yang menjadi masalah. Laporan harus berisi informasi yang melayani kebutuhan pengguna. Kalifikasi dan terminologi umum harus digunakan sebanyak mungkin untuk menghindari kebingungan.

- Sedapat mungkin laporan kinerja memperlihatkan perbandingan dengan standar biaya, kualitas dan kuantitas yang ditetapkan. Biaya-biaya yang bisa dikendalikan harus dipisahkan.
- Jika kinerja tidak bisa dilaporkan secara kuantitatif, laporan harus dirancang untuk menekankan pengecuailan atau hal-hal lain yang membutuhkan perhatian manajemen.
- Agar bisa bermanfaat maksimal, laporan haruslah tepat waktu. Laporan yang tepat waktu sebagian didasarkan pada estimasi bisa jadi lebih berguna dibandingkan laporan yang lebih tepat tetapi terlambat.
- Penerima laporan harus dinyatakan secara periodik untuk mengetahui apakah mereka masih membutuhkan laporan yang diterima, atau apakah ada yang bisa diperbaiki dari laporan tersebut.

2.2.8 Review Internal

Auditor internal bisa sangat membantu manajemen dengan mengevaluasi sistem pengendalian dan menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam pengendalian internal. Dalam mengevaluasi baik pengendalian intern maupun pengendalian pengendalian internal lainnya, auditor internal harus terus mengingat bahwa pengendalian harus dirancang untuk mencapai tujuan manajemen.

Secara periodik akan diakumulasikan evaluasi pengendalian dari banyak laporan audit internal dan mencapai kesimpulan tentang lingkungan pengendalian internal, struktur dan filosofi organisasi secara keseluruhan.

2.3 Komponen Pengendalian Internal (COSO framework)

Pengembangan model Sistem Pengendalian Intern dengan model pengendalian terintegrasi yang disusun oleh COSO (Committee of supporting Organization of the Treadway Commission) mendefinisikan dan menjelaskan pengendalian internal untuk:

Pengendalian internal dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal:

- Efektivitas dan efisiensi operasi.
- Keandalan informasi keuangan.
- Ketaatan terhadap huku dan peraturan yang berlaku.

Komite tersebut menyatakan bahwa proses pengendalian dapat membantu dalam mencapai :

- Tujuan dasar usaha dan operasional.
- Pengamanan aktiva.
- Keandalan laboran keuangan.
- Ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Diasumsikan bahwa keandalan laporan operasi termasuk dalam kategori pertama yang berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas.

Pengendalian internal terdiri dari 5 (lima) komponen yang saling berhubungan. Komponen-komponen ini diturunkan dari cara manajemen menjalankan bisnis, dan terpadu dengan proses manajemen. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut :

2.3.1 Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian mengatur irama suatu organisasi, mendorong kesadaran akan pengendalian diantara orang-orang atau anggota organisasi itu. Lingkungan pengendalian ini merupakan fondasi untuk semua komponen pengendalian internal, meletakkan disiplin dan struktur. Faktor lingkungan pengendalian termasuk integritas, nilai-nilai etika, dan kompetensi orang-orang dalam entitas/organisasi, filosofi manajemen dan gaya operasi, cara-cara manajemen mengatur/membagi wewenang dan tanggung jawab, dan mengorganisasikan dan mengembangkan orang-orangnya, serta perhatian dan arahan yang diberikan oleh dewan komisaris.

2.3.2 Penilaian risiko

Setiap entitas menghadapi berbagai risiko baik dari dalam maupun dari luar entitas yang harus diaksir/dimilai. Suatu prekondisi dari penaksiran risiko adalah penetapan tujuan-tujuan, dihubungkan dengan berbagai tingkat yang berbeda dan secara internal konsisten (taat asas). Penaksiran risiko adalah identifikasi dan analisis dari risiko yang relevan untuk pencapaian tujuan, pembentukan suatu basis untuk penentuan bagaimana risiko harus dikelola. Sebab ekonomi, industri, kondisi peraturan dan operasi akan terus berubah, mekanisme dibutuhkan untuk

mengidentifikasi dan menghadapi risiko-risiko tertentu sehubungan dengan perubahan itu.

2.3.3 Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang meyakinkan bahwa arahan-arahan manajemen ditaati. Aktivitas-aktivitas pengendalian ini membantu meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang perlu telah diambil untuk menghadapi risiko untuk pencapaian tujuan-tujuan entitas. Aktivitas-aktivitas pengendalian terjadi diberbagai lingkungan organisasi, pada semua lingkaran dan di semua fungsi. Aktivitas pengendalian ini termasuk suatu arah dari aktivitas-aktivitas yang beragam dari persetujuan dan otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, review dari kinerja operasi, keamanan aset dan pemisahan tugas.

2.3.4 Informasi dan Komunikasi

Informasi tertentu harus diidentifikasi, dicatat dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan rentang waktu yang memungkinkan para personil untuk melaksanakan tanggungjawabnya. Sistem informasi menghasilkan laporan-laporan, berisikan informasi-informasi mengenai operasi, keuangan dan kelaatan terhadap peraturan yang memungkinkan untuk menjalankan dan mengendalikan bisnis. Informasi dan komunikasi ini tidak hanya berkaitan dengan produksi data internal, tetapi juga informasi tentang kejadian-kejadian eksternal, aktivitas-aktivitas dan kondisi-kondisi yang perlu untuk diinformasikan bagi pengambilan keputusan bisnis dan pelaporan eksternal. Komunikasi yang efektif juga harus terjadi di dalam suatu lingkup yang luas, mengalir ke bawah, melintas naik di seluruh organisasi. Semua personil harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak bahwa tanggungjawab pengendalian harus diambil secara serius. Mereka harus mengerti peran mereka sendiri dalam sistem pengendalian internal, seperti halnya bagaimana aktivitas individual berhubungan dengan pekerja dari yang lainnya. Mereka harus mempunyai suatu alat komunikasi informasi yang penting. Mereka juga perlu berkomunikasi secara efektif dengan pihak luar, seperti pelanggan, pemasok, pembuat peraturan dan pemegang saham.

2.3.5 Pemantauan

Sistem pengendalian internal perlu dipantau - suatu proses dalam menilai kualitas dari kinerja sistem sepanjang waktu. Hal ini dapat dicapai dengan aktivitas

pemantauan yang berkelanjutan, evaluasi yang terpisah berdiri sendiri atau kombinasi keduanya. Pemantauan yang berkesinambungan terjadi pada saat operasi. Hal itu mencakup aktivitas reguler manajemen dan supervisi, dan tindakan-tindakan personil lainnya yang dapat diambil dalam menjalankan tugas mereka. Lingkup dan frekuensi dari evaluasi yang tersendiri akan tergantung terutama pada penilaian suatu risiko dan efektivitas prosedur pemantauan yang sedang berjalan. Penyimpangan pengendalian internal harus dilaporkan ke atas dengan hal-hal yang serius dilaporkan kepada manajemen puncak dan kepada Dewan Komisaris.

Terdapat sinergi dan keterkaitan diantara komponen-komponen, membentuk suatu sistem yang terpadu yang bereaksi secara dinamis terhadap kondisi yang berubah-ubah. Sistem pengendalian internal berada di dalam aktivitas operasi entitas dan ada karena alasan-alasan bisnis yang fundamental. Pengendalian internal paling efektif manakala pengendalian dibangun ke dalam infrastruktur entitas dan sebagai suatu bagian yang penting dari perusahaan. "Built In Control" mendukung kualitas dan pemberdayaan inisiatif, menghindarkan biaya yang tidak perlu dan memungkinkan respon yang cepat terhadap kondisi yang berubah.

Berikut gambaran penerapan aplikasi di salah satu perusahaan multi nasional Boeing Corp. Seperti diraiakan dibawah ini :

Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process?
Here's one audit shop's winning strategy.

In 1992, the committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO) issued a landmark report on internal control, Internal Control—Integrated Framework, which is often referred to as "COSO" provides a sound basis for establishing internal control systems and determining their effectiveness.

Following the report's publication, The Boeing Company adopted the COSO principles partly as the basis for its internal control policies and procedures. As a result, our internal audit department began to rate the quality of internal controls covered in each audit. We soon discovered that incorporating these standards into actual practice proved challenging. While informative, our ratings were mostly subjective, lacking the systematic analysis and documented support normally reflected in our reports. To achieve a higher quality result, we reengineered our existing audit methodology—from inception, through fieldwork, to final reporting—to fit the COSO framework.

Our effort was a success. No longer incidental to our processes, COSO now provides the foundation for all our audit work.

The approach

Our integration of COSO into the audit process is similar to one described in The IIA Research Foundation report, The Internal Auditor's Role in Management Reporting on Internal Control. The report suggests that audit results be cataloged in terms of the COSO framework and that this information be utilized in top-level reports to management and the board of directors. Our approach builds on some of these concepts by incorporating COSO criteria into each stage of the audit process.

According to COSO, the three primary objectives of an internal control system are to ensure (1) efficient and effective operations, (2) accurate financial reporting, and (3) compliance with laws and regulations. The report also outlines five essential components of an effective internal control system:

- **THE CONTROL ENVIRONMENT**, which establishes the foundation for the internal control system by providing fundamental discipline and structure.
 - **RISK ASSESSMENT**, which involves the identification and analysis by management—not the internal auditor—of relevant risks to achieving predetermined objectives.
 - **CONTROL ACTIVITIES**, or the policies, procedures, and practices that ensure management objectives are achieved and risk mitigation strategies are carried out.
 - **INFORMATION AND COMMUNICATION**, which support all other control components by communicating control responsibilities to employees and by providing information in a form and time frame that allows people to carry out their duties.
 - **MONITORING**, which covers the external oversight of internal controls by management or other parties outside the process; or the application of independent methodologies, like customized procedures or standard checklists, by employees within a process.
- We use these elements to define the control objective to be audited, assess the components of Boeing's control system, and report the results to management.

Integrating COSO in this manner adds structure to our audit process, ensures that appropriate criteria are considered in key phases of each audit, and provides a trail to support the conclusions reached.

Defining Objectives

A key aspect of our reengineered process is that we focus each audit on a single COSO objective, rather than on many audit objectives. Each auditor, in conjunction with management, determines the appropriate COSO objective—operations, financial reporting, or compliance. This determination is made during audit planning and formally documented in the working papers. Concentrating on one audit objective allows us to improve audit focus and efficiency. If another objective needs to be addressed, a separate audit can be initiated.

If, after conducting audit research or fieldwork, a deviation from the predefined objective becomes necessary, the proposed change must be reviewed and approved by audit management. The working papers also must be amended to describe the rationale for changing the objective. As a practical matter, audit projects are normally completed without varying from the initial COSO objective.

Most audit projects will have a readily apparent objective based on the function or process to be reviewed. For example, a "program shop scheduling" audit clearly falls into the operations category. The objective of other audits, however, may not be so obvious. A "receiving inspection" audit may have either an operations focus or a compliance focus, depending on the type of management controls to be examined. Similarly, an audit such as "cost collection on the shop floor" may focus on operations or financial reporting, again depending on the controls to be assessed. For those few projects where the COSO objective is not clearly ascertainable, it is the auditor's responsibility to identify the controls on which the majority of the audit work will concentrate and to select the appropriate audit objective based on the following guidance.

BENEFITS OF COSO-BASED AUDITS

Effectiveness

Testing all five COSO control components provides a solid foundation for determining the degree of assurance provided by controls.

Efficiency

Focusing on one COSO objective category guards against costly "scope creep."

Comparability

Using a common audit framework and rating system enables the controls in different business segments to be contrasted.

Communication

Integrating COSO criteria in discussions with clients enhances their understanding of control concepts.

Audit Committee

Reporting in terms of the COSO framework helps to portray strengths and weaknesses of the internal control system.

Operations An operations objective focuses on controls governing efficiency and effectiveness. Effectiveness concerns the quality of controls over the achievement of specific management objectives, while efficiency addresses the quality of controls yielding an optimum measure of resource inputs to productive outputs. An operations audit should determine whether the organization can be reasonably assured that no material inefficiencies or lack of effectiveness exist in the audited organization or process.

Because Boeing is in a highly regulated industry, it is tempting to regard every operations audit as a compliance audit. However, an overall evaluation cannot be provided unless the audit evaluates the entire system of controls for ensuring compliance with laws and regulations. Such a system includes the relationship with the regulatory agency, Boeing internal policies and procedures, the people specifically assigned to promote compliance, and the methods for monitoring compliance effectiveness. Only audits that address each aspect of the compliance program can render an overall opinion on how well the system of internal controls assures compliance with the laws and regulations in question.

At the same time, operations audits that incidentally identify noncompliance with internal procedures provide useful information that must be communicated to management. Auditors are expected to note such potentially illegal violations as incidental findings on the control evaluation form.

RATING CRITERIA FOR COSO-BASED AUDITS

Control Component

CRITERIA FOR UNSATISFACTORY RATING

Control Environment

"Hard controls" are missing or inadequate. There are verified instances of breakdowns of "soft controls."

Risk Assessment

Management has not predefined relevant objectives. Such objectives are incompatible with broader objectives. Management has not identified relevant risks to achieving its objectives. Management does not have a basis for determining which risks are most critical. Management has not ensured mitigation of critical operating risks. Audit tests detect key risks not previously contemplated by management.

Control Activities

Key control activities are not functioning as intended. Management's risk mitigation strategy is not adequately reflected within control activities.

Information & Communication

Key metrics are not identified, collected, and communicated. Employees do not understand their control responsibilities, and this is pervasive. Customer or supplier complaints and disputes are not resolved, or remedial action is not undertaken in a timely manner.

Monitoring

Management has not established a means of determining the quality of the internal control system over time, either through independent evaluations or ongoing, structured, and independent process checks.

Overall

The ratings of all components should be considered to

determine whether controls provide reasonable assurance that management objectives will be achieved. A strength in the internal controls of one component may compensate for a control weakness in another.

Financial Reporting In audits where the objective is financial reporting, emphasis is placed on the adequacy and effectiveness of management controls governing the reliability of financial data used for external reporting purposes. An audit based on such controls should provide reasonable assurance that no material misstatements exist in the examined data. Tracing audit controls and financial data back to the financial statements is indicative of an audit with a financial reporting objective.

An audit that reviews the assumptions and methods used to estimate contract costs-at-completion typically has a financial reporting objective. Similarly, audits of accounting controls that govern the preparation of financial statements generally will have financial reporting as their audit objective. Though there are exceptions, many finance-function audits focus on financial reporting since their scope often reflects the audit objective.

It might be initially difficult to determine, for example, whether an audit objective for accounts payable belongs in the operations or the financial reporting arena. The answer would depend on the kind of management controls to be audited. Likewise, audits of "cost screening for government allowability" could potentially address all three objectives: process efficiency and effectiveness—operations; adherence to Federal Acquisition Regulations (FAR) requirements—compliance; and reliability of cost classification and transaction processing—financial reporting. Selecting the objective is a matter of auditor judgment and depends on the nature and preponderance of management controls to be examined.

Compliance Audits based on compliance focus on the adequacy and effectiveness of management controls governing adherence to external laws and regulations. Such audits are primarily concerned with the correlation between laws and company procedure and actual practice. We usually consult our in-house legal counsel extensively during audits of this nature—an excellent indication that the audit should have compliance as its objective.

An audit of company adherence to the provisions of the Foreign Corrupt Practices Act is illustrative of a typical compliance audit. Examples also include audits of controls

governing compliance to FAR "cost disclosure," FAR "defective pricing" requirements, and the Federal Aviation Administration's "unapproved parts" inspection requirements.

ASSESSING CONTROL COMPONENTS

According to COSO, each of the five control components must be assessed before an opinion can be rendered about the design and effectiveness of the overall internal control system. Therefore, our reengineered process requires that each COSO component be covered in all audits.

In defining each control component, COSO identifies several control factors. We use these factors, as criteria for rating the effectiveness of controls. Our auditors must consider each factor during audit program development, and they must design appropriate inquiries and tests when assessing control effectiveness. By requiring each control component and factor to be addressed, we are seeking to ensure greater consistency in audit performance and to maximize audit effectiveness.

To ease understanding and application of the criteria, control component ratings are restricted to satisfactory or unsatisfactory. We considered alternative rating structures, but concluded that this binary approach, along with supporting rationale, communicated the right information. In unusual cases where the auditor stumbles across a reportable condition outside the system of internal controls being audited, an "incidental—satisfactory or unsatisfactory" observation may be recorded.

The assigned ratings must comport with the predefined criteria, be predicated on reliable audit evidence, and be documented in the working papers. If controls provide reasonable assurance that management objectives will be achieved, a satisfactory rating is assigned. An unsatisfactory rating is used if controls do not provide such assurance. While auditor judgment plays a significant role in assigning ratings, the existence of corrective recommendations suggests an unsatisfactory condition. To support auditors in rating controls, we've provided guidance that addresses each control component.

The Boeing Control Evaluation Form

Report Title	Report No.	Report Date
Project No.	Chief auditor	
Project Leader	COSO OPERATING CATEGORIES	
RATINGS	Effectiveness	Reliability
S = Satisfactory	and Efficiency	of Financial
U = Unsatisfactory	of Operations	Reporting
IS = Incidental Satisfactory	of Regulations	
IJ = Incidental Unsatisfactory		
Control Environment		
Risk Assessment		
Control Activities		
Information &		
Communication		
Monitoring		
Overall		

Rationale for Unsatisfactory Rating:

Control Environment For ease of analysis, the control factors for this component have been divided into hard and soft controls. At Boeing, hard controls consist of organizational structure, assignment of authority and responsibility, and human resources policies and practices. All three are relatively traditional areas examined in most audits. Audit evidence for each should be readily available.

Soft controls include ethics, commitment to competence, and management operating style. Such controls have traditionally been overlooked in audits because documented evidence of the audit condition is difficult to obtain and test.

If any one of the hard controls isn't functioning effectively in the area being audited, an unsatisfactory rating is warranted. On the other hand, proper behavior is assumed for soft controls. An unfavorable audit conclusion is reached only if improper behavior is observed. A satisfactory rating wouldn't be ruled out if the auditor finds no direct evidence that the "soft controls" are in place. Only if instances of unethical, incompetent, or improper management behavior are discovered should the auditor consider an unsatisfactory rating. The level of assurance provided by the auditor for

soft controls is, therefore, much less than normally rendered. As techniques for testing soft controls improve, rating criteria may be revised to render more positive assurance.

Risk Assessment According to COSO, effective risk assessment requires:

- Predefinition of objectives.
- Compatibility of objectives.
- Identification of risks to achieving objectives.
- Judgment of which risks are critical.
- Determination of actions to mitigate risks.

If any one of these factors is absent, an unsatisfactory rating is generally warranted. Furthermore, audit inquiries and tests should be designed to determine if there are key risks not contemplated by management. If such risks are identified and deemed critical, an unsatisfactory rating should be rendered on that basis alone, even if all the factors listed are present.

Control Activities Regardless of the type of audit or the nature of the control activities being examined, it is standard audit practice to document specific control activities and related control objectives in auditor working papers. Generic control activities by type of audit might include:

Financial—written procedures, authorizations, record-keeping, management reviews, and asset safeguards segregated to prevent fraudulent financial data and asset misappropriation.

Information System—general, hardware, and application controls designed to ensure the reliability of the operating system, the accuracy of the data outputs, and the protection of equipment and files.

Operational—directive, preventive, and detective controls focused on achieving efficient resource usage and effectiveness as measured by the extent to which specific control objectives are achieved.

If key control activities have not been implemented or are not achieving their prescribed purpose, then an unsatisfactory rating for this control component normally would be warranted. Stated differently, there must be reasonable assurance that key control activities are operating as intended, based on their control objectives. If the risk mitigation strategy of management is absent or not adequately reflected in control

activities, then this condition alone would call for an unsatisfactory rating.

INFORMATION AND COMMUNICATION COSO mentions several control factors for information and communication. We expect our auditors to assess at minimum:

- Identification, collection, and communication of key metrics for evaluating performance of the area being audited.
- Employees' understanding of their control responsibilities relative to the larger system.
- Mechanisms for addressing customer, supplier, or employee concerns, complaints, and disputes in a timely manner.

If one or more of these factors are not operating effectively, an unsatisfactory rating should be considered.

Monitoring A process of control assessment established by management, monitoring determines the quality of the internal control system over time. Some form of independence from the daily process is necessary to ensure that monitoring serves as an effective control. Therefore, we do not consider routine management reviews of performance within a process as part of the monitoring component. Instead, such reviews are considered control activities.

Monitoring involves external oversight of internal controls by management or other parties outside the process. It may also include the application of independent methodologies, such as customized procedures or standard checklists, by employees within a process. If management fails to establish a monitoring process for its internal control system, either in the form of independent evaluations or ongoing monitoring, then a satisfactory rating for this control component normally would be inappropriate.

COSO-BASED REPORTING

We communicate our audit assessments to management using a COSO-based control evaluation form that we developed. This form, which is shown on page 64, provides management with a snapshot of how the audited area stacks up against the COSO control requirements. The ratings for each control component are shown, as well as an overall summary rating, which determines whether there is reasonable assurance that management's objectives will be achieved. We also note the rationale for any unsatisfactory ratings given.

The control evaluation form is completed prior to the audit exit conference and reviewed with other auditors and audit management. These interim reviews determine whether sufficient basis exists for the ratings assigned. Auditors are encouraged to discuss the ratings with the audit customer—either directly, using the control evaluation form, or indirectly during review and discussion of the audit findings. These discussions are most effective when we speak in terms of "our control framework" and avoid use of the "COSO" acronym.

The control evaluation form is finalized as the audit report is prepared, and a completed form is transmitted to the general auditor at the end of each project. Control ratings are summarized at group and company segment levels, forming a basis for reporting on the status of internal controls to senior management and the audit committee. Data is tracked to determine unsatisfactory control trends, as well as areas of audit risk to address in planning future audit projects. For example, if unsatisfactory ratings consistently appear in the monitoring control component, then additional audit emphasis and management visibility may be given to self-reviews, control self-assessment, and similar ongoing monitoring techniques. All control evaluations are summarized semi-annually and presented, with appropriate explanation, to the audit committee as part of the company's internal control systems assessment.

THE ROAD TO SUCCESS

Although our COSO implementation has ultimately been successful, we did encounter a few hurdles. We implemented the process incrementally, starting with development and testing of the control evaluation form. This earlier version of the form combined COSO control components with internal control objectives from The IIA's *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. An immediate problem developed when auditors were confused by variations in terminology between COSO and the Standards.

In addition, there was limited understanding of the COSO framework among audit staff, and no criteria regarding control ratings were provided to ensure consistency. Compounding the problem, two significant mergers involving Boeing, Rockwell, and McDonnell Douglas consolidated three audit staffs with different perspectives on performing internal audits. Of even greater concern was the fact that many auditors failed to see any real benefit in rating internal controls—a perception not without merit given the lack of guidance and confusion over terminology.

These problems were overcome through a consensus-building process combining employee involvement, management direction, detailed written guidance, workshop training, and follow-up verification. Training workshops were held to educate audit staff in the nature, purpose, and use of COSO. Revisions to our audit methodology were presented at these workshops to ensure consistent application. COSO-based rating criteria also were provided to guide auditors in reporting internal control conditions. To ensure goal congruence, a new internal control policy and procedure were issued, standardizing COSO application throughout the company and emphasizing management's responsibility for implementation.

In addition, senior management support was crucial. Without this backing, many typical barriers to change would have blocked COSO implementation. Such support included:

- Memoranda from our general auditor communicating the need to adopt the COSO framework as the basis for reporting and tracking the condition of company-wide internal controls.
- Senior management assistance and active participation at our COSO workshop training sessions, conveying support for the COSO model and the need for employee buy-in.
- Audit director use of control evaluation metrics to prepare assessments of the control environment.
- Project management support of the COSO guidance, including checks to ensure proper application of COSO criteria in the audit process.

One benefit of this effort has been improved reporting on the company's internal control status to our audit committee. Since we've reengineered our audit process to reflect the COSO principles, company directors and senior executive management receive a snapshot of internal control effectiveness based on assessments derived from our COSO rating system.

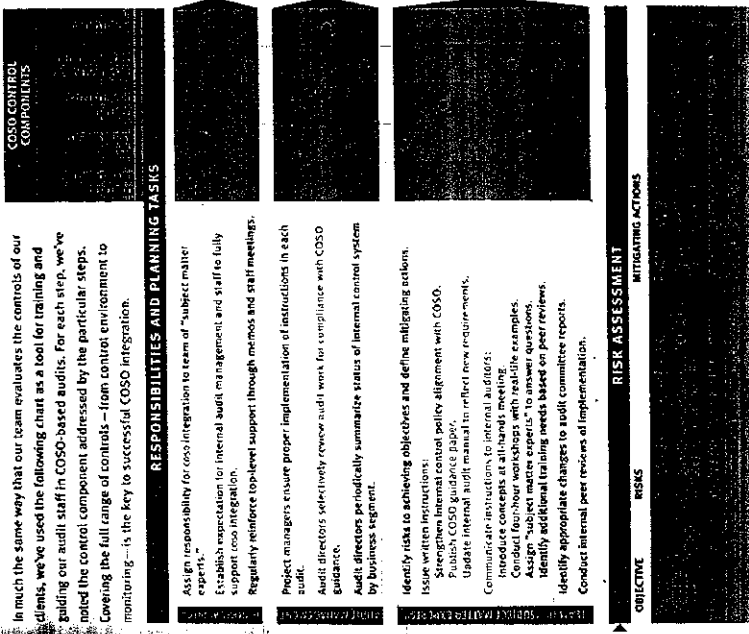
Adapting the COSO framework to our standard audit process has been beneficial in other ways, as well. Most notably, we believe that concentrating on a single COSO objective during each audit will ultimately improve the efficiency and effectiveness of our projects. Our policy, which requires that all five COSO components be covered in all audits, has already improved the effectiveness of our audit work in cases where these components were not addressed in prior audits.

Another key benefit has been the provision of a universal framework for internal auditing at the new Boeing. Focusing on COSO helped develop a perspective of internal control concepts common to the auditors of the three recently combined companies. The reliability and comparability of our audit work product, however, depends on continued adherence to the prescribed methodology, as inconsistent implementation poses an ongoing risk. Peer reviews and ongoing monitoring should help to mitigate this possibility.

The path to COSO-based auditing is not easily navigated. Yet those shops willing to make the journey will be rewarded by more thorough audit coverage and improved management reporting.

BOEING'S PLAN FOR INTEGRATING COSO

In much the same way that our team evaluates the controls of our clients, we've used the following chart as a tool for training and guiding our audit staff in COSO-based audits. For each step, we've noted the control component addressed by the particular steps. Lowering the full range of controls — from control environment to monitoring — is the key to successful COSO integration.



3. Manajemen Risiko

3.1. Konsep Manajemen Risiko dan Pengendalian

Manajemen risiko adalah kegiatan pimpinan puncak mengidentifikasi, mengevaluasi, menangani dan memonitor risiko bisnis yang dihadapi perusahaan mereka di masa yang akan datang. Apabila dampak risiko itu terhadap operasi bisnis diperkirakan cukup signifikan, pimpinan perusahaan yang profesional akan menyusun rencana mengatasi atau meredusir dampak negatif risiko tersebut. Manajemen risiko adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari GCG. Manajemen risiko dapat diterapkan untuk menanggulangi dampak negatif rencana bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dapat pula dilakukan secara terbatas pada rencana kegiatan tiap bagian atau divisi. Hal itu disebabkan karena risiko bisnis yang dihadapi perusahaan\$ tiap masa tertentu dapat meliputi seluruh rencana kegiatan, dapat pula hanya pada rencana operasi bisnis tiap bagian atau divisi tertentu saja.

Manajemen Risiko juga dapat didefinisikan sebagai upaya untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko sedemikian rupa sehingga perusahaan senantiasa dapat menerapkan pengendalian atas kondisi saat ini maupun mengantisipasi potensi risiko yang mungkin timbul sehingga perusahaan dapat memenuhi tujuan dan sasarnya.

Salah satu pendekatan yang saat ini dikembangkan adalah *Enterprise Risk Management (ERM)* yang mengintegrasikan berbagai elemen risiko (risiko operasional, risiko finansial, risiko pasar, risiko kredit dan sebagainya) secara porotfolio dan dikaitkan dengan rencana strategis perusahaan. ERM adalah suatu proses yang diterapkan dalam penyusunan strategi dan diterapkan di seluruh organisasi, yang dirancang untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya, dan mengelola risiko-risiko tersebut agar berada dalam tingkat yang dapat diterima, dan untuk memberikan kepastian bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. ERM adalah suatu proses yang dinamis dan berulang.

Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan harus menetapkan dan mempertahankan tingkat risiko yang dipandang wajar dan dapat diterima oleh perusahaan dan pemegang saham. Pendekatan yang digunakan haruslah faktual, disiplin, terkoordinasi, dan merupakan konsensus bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi.

Penyusunan rencana strategis perusahaan harus telah menyertakan identifikasi dan analisis risiko serta program ERM untuk mengendalikan risiko-risiko tersebut. Dengan kata lain, proses manajemen risiko harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan strategis maupun rencana kerja perusahaan dan oleh karena itu bersifat pengelolaan risiko secara menyeluruh dan bukan bersifat parsial.

Untuk itu, dengan mengingat skala dan kemampuan masing-masing perusahaan, hendaknya dibentuk Komite Manajemen Risiko untuk membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji dan merekomendasikan perbaikan efektivitas manajemen risiko di perusahaan. Demikian pula, Direksi hendaknya didukung dengan suatu unit manajemen risiko yang andal, yang terdiri atas tenaga-tenaga ahli berpengalaman yang benar-benar memahami lingkungan bisnis perusahaan.

Disamping itu, manajemen risiko hendaknya diterapkan sebagai bagian integral dalam proses bisnis perusahaan baik secara proses utama maupun proses pendukung -- hal yang dapat dilakukan dengan mewajibkan para manager mengambil keputusan untuk senantiasa melakukan identifikasi, pengukuran dan analisa risiko dalam setiap proses pengambilan keputusan.

3.2. Jenis-Jenis Risiko Bisnis

Risiko Bisnis terdiri dari berbagai macam jenis, diantaranya yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut :

- Risiko citra atau reputasi perusahaan (reputationrisk)
- Risiko Pasar (market risk)
- Risiko Kredit (credit risk)
- Risiko Operasional (operational risk)

Risiko Citra Perusahaan

Selama ratusan tahun tidak sedikit jumlah perusahaan yang sangat terkesima dengan citra perusahaan-perusahaan besar yang berhasil. Mereka mencoba memperkecil risiko bisnis yang dihadapi dengan jalan memfokuskan transaksi bisnisnya dengan perusahaan-perusahaan bertarif bagus. Mereka meminjamkan kredit kepada perusahaan-perusahaan itu, membeli surat berharga yang diterbitkan perusahaan itu, memesan produk, mesin dan peralatan dari perusahaan itu, membeli premi asuransi dari mereka dan sebagainya.

Fakta kehidupan sehari-hari mengajari para pemimpin perusahaan, bertransaksi bisnis dengan perusahaan-perusahaan bercitra baik, tidak berarti bebas risiko. Bayangan bertransaksi bisnis dengan perusahaan-perusahaan besar yang nampak dari luar serba cemerlang berisiko Sangay kecil, mulai pudar Sejas tumbangnya perusahaan-perusahaan kelas dunia.

Risiko Kredit

Sejak sekian lamanya risiko kredit dihadapi para kreditor yang meminjamkan dananya atau menjual produk dengan pembayaran di belakang. Akibat fatal yang dapat mereka derita adalah debitur tidak menepati janjinya membayar kembali hutang atau bungan pinjaman. Termasuk dalam risiko kredit adalah country risk, yaitu risiko kredit yang diberikan kepada debitur yang berdomisili di negara-negara tertentu. Semakin tinggi country risk suatu negara semakin tinggi pula risiko kredit yang diberikan kepada debitur di negara itu.

Dalam artikel *Managing Risk In An Instable World* (Harvard Business Review, June 2005) Ian Bremner menyebutkan dua jenis risiko yang dihadapi investor dan kreditor manca Negara apabila mereka memberikan kredit yaitu risiko ekonomis dan risiko politik.

Kehidupan ekonomi dan politik setiap negara dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang dapat mengganggu stabilitas kehidupan ekonomi dan politik. Kehidupan ekonomi dan politik negara yang tidak stabil dapat mengganggu kemampuan debitur di negara yang bersangkutan mengembalikan pinjaman mereka. Contoh faktor yang dapat mengganggu stabilitas ekonomi adalah tingkat inflasi yang tinggi, depresiasi nilai tukar mata uang nasional, bencana alam, dan korupsi yang kronis dan merata di seluruh negeri. Sedangkan contoh faktor yang mengganggu stabilitas kehidupan politik adalah perang saudara, pemberontakan, gerakan separatisme dan terorisme.

Risiko Pasar

Risiko Pasar berkaitan dengan potensi penyimpangan hasil keuangan karena pergerakan variable pasar selama periode likuidasi dan perusahaan harus secara rutin melakukan penyesuaian nilai terhadap pasar (market to market). Hal-hal yang berkaitan dengan risiko pasar adalah transaksi dan instrumen keuangan. Misalnya : perusahaan meminjam uang dengan tingkat bunga mengambang. Sebelum jatuh

tempo, basis perhitungan bunga bisa meningkat. Demikian juga transaksi yang melibatkan valuta asing. Penjualan secara kredit dan dibayar dengan US\$ menyebabkan perusahaan menghadapi risiko pasar. Sekalipun nilai nominal US\$ tetap sama, melemahnya US\$ menyebabkan besarnya nominal rupiah akan menurun setelah penerimaan penjualan tersebut dikonversikan ke rupiah.

Risiko Pasar biasanya dikelompokkan menjadi empat jenis : risiko bunga, risiko nilai tukar, risiko komoditas dan risiko ekuitas. Risiko suku bunga berkaitan dengan transaksi pinjam meminjam atau investasi dalam instrumen pinjaman.

Risiko nilai tukar berkaitan dengan transaksi atau investasi yang melibatkan mata uang asing. Risiko komoditas berkaitan dengan transaksi komoditas secara kredit atau melalui perdagangan forward, futures, atau derivatives lainnya. Risiko ekuitas disebut juga risiko indeks saham, berkaitan dengan investasi dalam bentuk saham.

Risiko Operasional

Dampak risiko operasional timbul karena munculnya gangguan operasional dari dalam atau dari luar perusahaan. Gangguan operasional dari dalam perusahaan dapat berupa kerusakan mesin atau peralatan produksi yang lain, kesalahan manusia dan kesalahan sistem dan prosedur operasi. Sedangkan contoh gangguan dari luar perusahaan dapat berupa krisis moneter, krisis politik, faktor persaingan pasar, keterbatasan pasokan bahan dari perusahaan pemasok dan bencana alam.

Berikut tabel yang terkait dengan risiko operasional :

Risiko	Penyebab Potensial	Potensi Kerugian
Kehilangan pangsa pasar	Munculnya teknologi baru, munculnya pesaing kuat, tidak mampu meningkatkan usaha	Penurunan penjualan, penurunan keuntungan, kehilangan distributor andalan.
Perluasan usaha gagal	Gagal mengevaluasi kelayakan perluasan, gagal mendapatkan dana investasi dengan biaya wajar	Kerugian finansial, tidak mampu mengembalikan kredit, kehilangan kepercayaan pemegang saham
Kecurangan (intern dan ekstern)	Lingkungan kerja yang tidak etis, tidak mematuhi	Kerugian keuangan, penurunan reputasi bisnis,

Kerusakan produksi	peraturan eksterne Banjir, gempa bumi, tsunami, kebakaran, gerakan terorisme	kehilangan kepercayaan para pemegang saham Kerugian finansial. Kegiatan produksi terhenti
--------------------	---	---

3.3. Penilaian Risiko

Studi yang dilakukan COSO tentang penilaian risiko adalah sebagai berikut :

Setiap entitas menghadapi berbagai risiko baik dari luar maupun dari dalam yang harus ditentukan. Persyaratan awal untuk penilaian risiko adalah adanya penetapan tujuan, yang dihubungkan pada tingkat-tingkat yang berbeda dan konsisten di dalam organisasi. Penilaian risiko adalah identifikasi dan analisis risiko-risiko yang relevan untuk mencapai tujuan, yang membentuk suatu dasar untuk menentukan cara pengelanaan risiko. Karena kondisi ekonomi, industri, peraturan dan operasi akan terus berubah, maka dibutuhkan mekanisme untuk mengidentifikasi dan menangani risiko-risiko khusus yang berhubungan dengan perubahan.

Penilaian risiko merupakan tanggung jawab yang tidak terpisahkan (integral) dan terus menerus dari manajemen. Dikatakan integral karena manajemen tidak dapat menetapkan tujuan dan dengan mudah mengasumsikan bahwa tujuan tersebut akan tercapai. Banyak hambatan yang muncul akan menghalangi perjalanan mencapai tujuan. Beberapa hambatan atau risiko, akan datang dari luar entitas; sedangkan yang lainnya dari dalam. Sebagai contoh :

- Suatu hukum atau peraturan baru mengalihkan sumber daya dari operasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- Sebuah perusahaan pesaing mengenalkan produk atau jasa baru yang membutuhkan tindakan segera dan menciptakan tujuan baru dengan menurunkan prioritas tujuan sebelumnya.
- Sebuah terobosan teknologi membuat satu atau lebih tujuan menjadi usang.
- Seorang manajer yang tidak kompeten mengabaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Daftar risiko keilhatannya tidak hanya sampai di sini. Tujuan penilaian risiko adalah untuk membuat karyawan sadar akan beragam risiko yang ada serta prioritas, dan keterbatasan dari daftar risiko tersebut.

Sejumlah risiko tidaklah statis; selalu ada risiko-risiko baru yang muncul setiap waktu. Oleh karena itu penilaian risiko merupakan fungsi yang berkelanjutan dalam proses manajemen; yang harus dilakukan secara terorganisasi dan berurutan. Jadi, proses penentuan risiko itu sendiri merupakan hal penting bagi audit.

3.4. Metoda Analisis Risiko

Tujuan utama analisis risiko adalah memisahkan risiko yang potensi kerugiannya diperkirakan kecil dari yang derajat kerugiannya cukup signifikan.

Dengan perkataan lain menyusun daftar kategori risiko. Tentu saja daftar kategori risiko suatu perusahaan tidak sama dengan yang lain, walaupun mereka bergerak dalam bidang usaha yang sama.

Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tingkat kekuatan dan kelemahan masing-masing perusahaan dalam menangani dan memonitor risiko. Secara umum dapat diutarakan apabila dampak negatif risiko kecil saja, risiko tersebut dapat ditolerir.

Sebagai contoh risiko penurunan hasil penjualan tahunan produk sebesar lima persen sebagai akibat munculnya teknologi baru atau perubahan saingan baru yang kuat, masih dapat ditolerir oleh sebuah perusahaan yang menduduki peringkat follow the market leader.

Contoh : Daftar kuesioner Identifikasi Risiko

Sumber Risiko	Potensi Kerugian									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Krisis Moneter										
Instabilitas Politik										
Kesalahan Manusia										
Bencana Alam										
Kecurangan Intern										
Teknologi Baru										
Saingan Baru										

Kekurangan Inovasi

Batas Toleransi:

Untuk menentukan dapat atau tidaknya dampak risiko ditolerir, perusahaan perlu menyusun kriteria tentang hal itu. Kriteria toleransi terhadap dampak risiko dapat diambil dari aspek operasional, teknis, finansial, legal, sosial atau kriteria yang lain. Contoh kriteria aspek keuangan, misalnya risiko yang bersangkutan tidak akan menurunkan keuntungan total perusahaan sampai maksimal dua setengah persen. Sedangkan contoh kriteria aspek teknis adalah risiko yang bersangkutan tidak akan menyebabkan sarana produksi tidak dapat lagi beroperasi tiga shift tiap hari.

Apebila dimungkinkan pada akhir tahap analisis risiko dapat disimpulkan derajat toleransi yang dapat diberikan pada tiap jenis risiko.

Bahan Masukan Kategorisasi:

Untuk menjaga agar kategorisasi risiko dan batas toleransi tidak dilakukan secara sembarangan atau hanya berdasarkan perasaan belaka, perlu dipergunakan bahan masukan analisis. Termasuk dalam daftar masukan tersebut adalah:

- Data atau laporan perusahaan tentang penanganan risiko yang sama pada masa lampau.
- Pengalaman perusahaan dalam menangani tiap jenis risiko.
- Praktek sektor usaha yang sama dalam menghadapi risiko yang sama.
- Hasil riset atau tes yang bersangkutan dengan risiko tertentu yang dilakukan perusahaan sendiri.
- Hasil riset pihak ketiga yang dipublikasikan.
- Pendapat pakar spesialis.

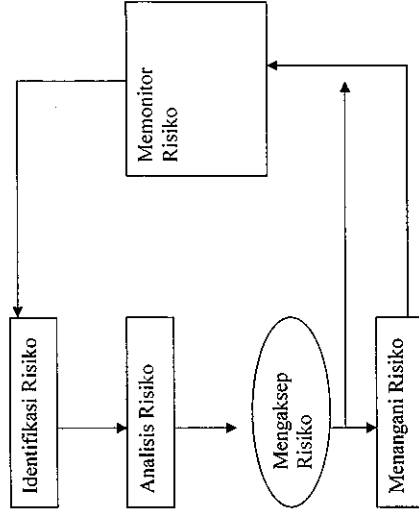
3.5. Proses dan Teknik Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu proses kegiatan manajemen yang mengikuti urutan langkah tertentu.

Kegiatan ini menjadi tanggung jawab sebuah tim yang anggotanya terdiri dari para eksekutif senior. Kebanyakan perusahaan publik di berbagai negara industri maju menyerahkan tugas penting ini kepada Komite Audit dan Manajemen Risiko.

Urutan langkah proses Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi risiko potensial (risk identification)
- Menganalisis Risiko (risk analysis)
- Mengaksep Risiko (accept risk)
- Menangani Risiko (risk treatment)
- Memonitor perkembangan risiko (risk monitoring and review)

Bagan Proses Manajemen Risiko**Penerapan Manajemen Risiko yang Merupakan Proses yang Dinamis dan Berkelanjutan di PT Aneka Tambang :**

Pada bagian Manajemen Risiko ini, Antam memaparkan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen risiko perusahaan di luar risiko yang berhubungan dengan kebijakan treasury. Risiko yang berhubungan dengan kebijakan treasury dibahas dalam Analisis dan Diskusi Manajemen.

Persepsi umum mengenai risiko adalah bahwa risiko yang ada akan berbanding lurus dengan keuntungan yang diperoleh. Sehingga risiko yang terbesar adalah jika perusahaan tidak berani mengambil risiko. Meskipun persepsi tersebut benar, namun pengambilan risiko tanpa pertimbangan dan pemikiran yang matang dapat berdampak fatal. Antam menyadari bahwa bidang usahanya mengandung risiko

tinggi, khususnya tergantung pada risiko ketersediaan cadangan yang sifatnya tidak dapat diperbaharui. Dalam pengelolaan risiko, Antam menggunakan prinsip *calculated risk* di dalam pengalokasian sumber daya perusahaan. Pengelolaan risiko ditujukan untuk memastikan kesinambungan, profitabilitas dan pertumbuhan usaha sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Di dalam strategi pengendalian dan pengelolaan risiko perusahaan, Antam melakukan identifikasi dan pembuatan peta risiko (*risk mapping*), kuantifikasi dan pengukuran risiko (*risk measurement and assessment*), penanganan risiko (*risk treatment*) serta kebijakan manajemen risiko. Berkaitan dengan pengelolaan risiko perusahaan, program kerja Antam mencakup penyusunan mekanisme, sistem dan prosedur detail dari pengelolaan risiko.

Pada tahun 2003, Antam telah membentuk suatu Komite di tingkat Komisaris (lihat bagian mengenai Tata Kelola Perusahaan) yang akan menetapkan filosofi risiko, batasan risiko perusahaan, maupun memberikan persetujuan atas kebijakan risiko yang dibuat oleh Satuan Kerja. Perusahaan juga telah memiliki kebijakan hedging sebagai bagian dari upaya pengelolaan risiko volatilitas harga komoditas.

Antam telah melakukan identifikasi risiko yang dihadapi oleh perusahaan di dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Secara umum Antam membagi risiko kedalam tiga kategori utama:

1. **Risiko Strategis**, yakni risiko yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang mempengaruhi pencapaian strategi perusahaan
2. **Risiko Operasional**, yakni risiko yang timbul akibat kegagalan atau tidak memadainya proses pengendalian suatu proses bisnis
3. **Risiko Keuangan**, yakni risiko kerugian yang timbul dalam bidang keuangan, seperti fluktuasi nilai tukar mata uang (*foreign currency risk*), perubahan harga komoditas (*commodity price risk*), perubahan nilai suku bunga (*interest rate risk*), risiko likuiditas (*liquidity risk*) maupun risiko kewajiban finansial (*credit risk*).

Risiko strategis umumnya berdampak kepada kelangsungan usaha perusahaan. Beberapa risiko yang masuk dalam kategori ini seperti risiko kegagalan eksplorasi, ancaman adanya produk substitusi, risiko kegagalan proyek maupun risiko adanya peraturan dan perundangan yang menghambat kegiatan usaha. Salah satu risiko strategis yang dihadapi perusahaan saat ini adalah bagaimana Antam memposisikan

diri berkaitan dengan pertumbuhan Cina, menyeimbangkan pertumbuhan perusahaan dengan peningkatan kualitas, optimalisasi diversifikasi produk, mempertahankan posisi kompetitif Antam di tengah persaingan yang semakin ketat, serta menarik minat perusahaan pertambangan asing untuk bekerja sama dengan Antam di tengah iklim industri tambang Indonesia yang tidak kondusif.

Risiko operasional merupakan risiko yang memberikan dampak secara langsung bagi operasional perusahaan. Risiko operasional dapat memberikan kerugian keuangan namun dapat pula tidak berdampak langsung pada kerugian keuangan perusahaan. Beberapa risiko yang termasuk dalam risiko operasional diantaranya adanya pemogokan kerja, ketidak patuhan karyawan dalam melaksanakan prosedur standar operasi, keberadaan penambahan tanpa ijin maupun adanya kegagalan penanganan lingkungan. Pada saat ini, peraturan perundangan memegang peranan penting dalam industri pertambangan seiring dengan adanya otonomi daerah. Sampai dengan akhir tahun 2003, Antam tidak menerima tuntutan hukum yang bersifat material. Perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan seluruh aparat pemerintah regional maupun pemerintah pusat dalam mengelola risiko yang berkaitan dengan otonomi daerah.

4. Etika Bisnis

4.1. Tinjauan Mengenai Etika Bisnis

4.1.1 Konsep dan Definisi

Menjalankan suatu aktivitas bisnis tidak hanya cukup bermodalkan dana tetapi sebagai fondasi juga diperlukan moralitas dan etika bisnis. Ukuran yang selalu digunakan didalam etika bisnis adalah ukuran moral, apakah suatu keputusan dan kebijaksanaan yang diterapkan dalam suatu pengelolaan perusahaan telah sesuai dengan nilai dan norma moral yang berlaku dalam masyarakat. Etika bisnis mempelajari aspek-aspek moral dari sistem ekonomi secara keseluruhan, salah satu diantaranya, hubungan antara pengurus perusahaan dan jenjang yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Perwujudan praktik bisnis yang mengacu pada nilai-nilai etika tersebut selayaknya harus diperhatikan oleh setiap pelaku bisnis, bahkan merupakan suatu kebutuhan untuk diterapkan dalam perusahaan.

Sehingga para praktisi bisnis tidak hanya patuh pada peraturan yang ada tetapi menyadari bahwa pengelolaan perusahaan juga membutuhkan kesadaran etika.

4.1.2 Manfaat dan Pentingnya Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan roh dan jiwa GCG, tanpa didasari oleh moral dan etika yang baik dari para pelaku bisnis, GCG sulit diwujudkan. Selain itu, etika bisnis tidak dapat dilepaskan dari hukum dan moral. Prinsip ekonomi yang banyak diterapkan dalam praktik bisnis, memaksimalkan keuntungan perusahaan dengan meminimalkan biaya. Konsep ekonomi yang demikian tidaklah tepat lagi diterapkan dalam praktik bisnis modern, karena dalam dunia bisnis modern etika dan moral sudah merupakan kebutuhan.

Sesungguhnya prinsip-prinsip etika bisnis sangat berkaitan erat dengan sistem nilai yang dianut oleh masing-masing masyarakat, demikian pula, prinsip-prinsip etika bisnis yang berlaku di Indonesia sangat dipengaruhi oleh sistem nilai masyarakat Indonesia. Ada enam prinsip etika bisnis yang harus diperhatikan oleh pelaku-pelaku bisnis adalah sebagai berikut :

1. Prinsip otonomi, yang menekankan pada pemberdayaan pelaku bisnis dan setiap karyawan perusahaan pada segala jenjang jabatan. Karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dan bertindak atas kesadarannya sendiri serta bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya itu.
2. Prinsip kejujuran, yang menekankan bahwa bisnis tidak dapat bertahan lama, apabila tidak didasari pada prinsip kejujuran
3. Prinsip keadilan yang menuntut tidak adanya pihak yang dirugikan hak dan kepentingannya. Pelaku-pelaku bisnis baik dalam melakukan hubungan internal maupun eksternal perusahaan haruslah dipertahankan sesuai dengan haknya masing-masing
4. Prinsip saling menguntungkan menuntut agar bisnis dijalankan sedemikian rupa sehingga menguntungkan kedua belah pihak
5. Prinsip integritas moral yang dihayati sebagai tuntutan internal dalam diri pelaku bisnis atau perusahaan agar menjalankan perusahaan dengan menjaga nama baiknya sebagai pelaku bisnis maupun nama baik perusahaannya.

6. Prinsip no harm yang harus diterapkan tidak hanya dalam bentuk imbauan melainkan juga dalam bentuk tertulis, agar dapat menjadi pegangan dan penentuan sanksi bagi setiap pelaku ekonomi yang melanggarnya.

Melihat betapa pentingnya penerapan etika bisnis dalam praktik bisnis modern, maka etika bisnis sebagai kebutuhan dasar dalam pengelolaan perusahaan seharusnya diterapkan baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Dampak kesadaran untuk menerapkan etika bisnis dan moral baik di dalam lingkungan perusahaan, diantaranya, mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dan segala bentuk kecurangan yang mungkin dilakukan oleh pelaku-pelaku bisnis itu sendiri. Pengelolaan perusahaan menjadi lebih transparan dan dapat dikontrol dengan mudah.

4.1.3 Lingkungan Etika yang Sehat

Penerapan Etika Bisnis di Dalam Lingkungan Perusahaan

Penerapannya etika bisnis didalam lingkungan perusahaan meliputi seluruh kegiatan bisnis didalam lingkungan perusahaan. Mulai dari hubungan ketenagakerjaan sampai dengan pengawasan pengelolaan perusahaan termasuk kinerja para direksi memerlukan tolo ukur etika dan moral. Etika yang mewarnai hubungan antara manajemen dan karyawan harus dibina, di mana masing-masing pihak harus mempunyai titikad yang baik demi kemajuan perusahaan. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam hubungan antara manajemen dan karyawan ini, yaitu :

1. Para pihak baik manajemen maupun karyawan harus memperhatikan kerja sama tim dari pada individu. Di sini tidak boleh menonjolkan kekuatan individu tertentu saja, akan tetapi keterlibatan seluruh karyawan untuk menjadi yang terbaiklah yang harus ditonjolkan.
2. Baik manajemen maupun karyawan, masing-masing mencegah terjadinya benturan kepentingan, di mana para pihak harus menyadari tentang etika dan perilaku mereka di dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kejujuran merupakan hal terpenting dalam menciptakan suasana kerja yang baik dalam lingkungan perusahaan.
4. Pihak manajemen haruslah memberi teladan yang baik dengan perbuatan yang nyata dan bukan hanya perintah belaka
5. Adanya keterbukaan dan kebebasan bagi para pihak untuk mengemukakan pikirannya

Penerapan Etika Bisnis di luar Lingkungan Perusahaan

Aktivitas perusahaan tidak hanya menciptakan hubungan di dalam perusahaan (internal), melainkan juga hubungan yang ada di luar perusahaan, antara lain hubungan antara perusahaan dengan mitra bisnisnya maupun terhadap masyarakat. Dengan demikian, penerapan etika bisnis tidak hanya terbatas pada hubungan di dalam lingkungan perusahaan (internal), melainkan juga harus diterapkan dalam menjalin hubungan dengan mitra bisnis maupun masyarakat.

4.1.4 Kebijakan dan Aturan Prilaku

Terpurnuknya roda bisnis di Indonesia beberapa waktu yang lalu merupakan akibat dari pengelolaan perusahaan yang tidak sehat. Usaha-usaha yang dilakukan oleh Pemerintah untuk memperbaiki keadaan perekonomian Indonesia yang lesu ini, dengan menerapkan konsep GCG. Memang pada masa tersebut praktik-praktik korupsi, kolusi dan nepotisme merupakan suatu hal yang biasanya terjadi baik di dalam lingkungan pemerintahan maupun di lingkungan swasta. Pemberian gratifikasi di kalangan pelaku bisnis merupakan hal yang telah membudaya selama ini dan sangat sulit dihapuskan.

4.1.5 Pelanggaran Etika

Penerapan GCG tidak dapat dilepaskan dari moral dan etika para pelaku bisnis. Etika dan moral dari para pelaku bisnis seyakinya dituangkan dalam suatu standar baku di masing-masing perusahaan yang disebut corporate Code of Conduct dapat meminimalisir terjadinya praktik-praktik suap.

Penerapan etika bisnis di lingkungan perusahaan meliputi seluruh kegiatan bisnis di dalam lingkungan perusahaan. Mulai dari hubungan ketagakerjaan sampai dengan pengawasan pengelolaan perusahaan termasuk kinerja para direksi memerlukan tolok ukur etika dan moral. Oleh karenanya setiap perusahaan harus mempunyai standar baku untuk menerapkan etika bisnis, sehingga setiap pelanggaran dapat dikenalkan sanksi.

4.1.6 Investigasi dan Penyelesaian atas Pelanggaran Etika

Aspek utama dalam tanggung jawab Direksi – yang seringkali direferensikan kepada Komite Audit – adalah pengawasan kebijakan dan prosedur perusahaan yang berkaitan dengan ketaatan hukum.

Proses investigasi dan penyelesaian atas pelanggaran etika dapat dilakukan oleh Komite Audit sebagai salah satu fungsi pengawasan yang menjadi bagian dari tanggung jawab Dewan Komisaris.

Mayoritas perusahaan publik telah mengadopsi pedoman perilaku yang menggambarkan prinsip etika bisnis, ketaatan hukum, dan hal-hal lain yang bersangkutan dengan perilaku bisnis. Pedoman tersebut mengatur hal-hal benturan kepentingan, peluang-peluang perusahaan, hadiah dari rekanan bisnis, penyalahgunaan informasi rahasia, dan kontribusi politik.

Direksi harus memastikan perusahaan memiliki pedoman perilaku semacam ini dan disebarkan kepada seluruh karyawannya. Namun, yang terpenting bukanlah sekedar memiliki dan menyebarkan kepada pegawai, melainkan mematuhi dan menegakkan ketaatan. Disini, dukungan Direksi dan Dewan Komisaris harus dibuktikan. Program ketaatan hukum yang benar-benar dipahami dan diterapkan dapat mengurangi terjadinya pelanggaran hukum dan pelanggaran kebijakan perusahaan.

4.1.7 Laporan atas Kepatuhan

Perusahaan dilarang keras memberi atau menawarkan sesuatu kepada pihak lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Yang dimaksud pihak lain diantaranya adalah pemasok, pelanggan, pejabat pemerintah, dan stakeholder lainnya. Adapun yang terlarang di sini adalah bila pemberian atau penawaran itu bermaksud mempengaruhi atau sebagai imbalan apa yang telah dilakukan.

Hal yang harus diwaspadai adalah, meskipun pemberian tersebut berupa suatu tanda terima kasih dalam kegiatan usaha, seperti hadiah, sumbangan atau hiburan, tetap tidak boleh dilakukan pada suatu keadaan yang dapat dianggap sebagai perbuatan yang tidak patut.

Cara mengatasinya, perusahaan wajib membuat suatu pedoman tentang perilaku etis yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha. Ketentuan dalam pedoman ini harus dinyatakan dalam singkat dan jelas, tetapi cukup rinci guna memberikan arahan yang mudah dipahami perihal perilaku etika berusaha kepada siapa pedoman itu ditujukan nantinya. Perusahaan hendak menjunjung tinggi persaingan yang fair, dan nilai sportivitas dan profesionalisme.

Berbagai bentuk kolusi misalnya antara pengusaha dengan pemerintah jelas melanggar nilai etika dan prinsip-prinsip clean government dan good governance.

Sedangkan menyangkut dana, asset, atau keuntungan perusahaan yang terhimpun untuk kepentingan para pemegang saham, tidak patut digunakan untuk kepentingan donasi politik.

Donasi politik oleh perseroan ataupun pemberian suatu asset kepada partai politik atau anggota legislatif hanya boleh dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Dalam batas kepatutan, donasi untuk tujuan amal dapat dibenarkan, asalkan dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengungkapan dan pelaporan terkait dengan ketidak patuhan aturan etika merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan dapat juga terdeteksi pada saat dilakukan pemeriksaan oleh Auditor Independen.

4.2 ATURAN ETIKA AKUNTAN MANAJEMEN

Pendahuluan

Agar kualitas tinggi standar, kompetensi, dan prestise profesi akuntan dapat dijaga, anggota Ikatan Akuntan Indonesia – Kompartemen Akuntan Manajemen (IAI-KAM) dituntut untuk memiliki kredibilitas dan untuk mewujudkan hasil kerja dengan tingkat akurasi yang tinggi dan tidak bias. Selain itu, anggota IAI-KAM harus mampu bekerja secara profesional dengan tetap memperhatikan kode etik secara optimal.

Anggota IAI-KAM selain berkewajiban terhadap perusahaan/organisasi tempat ia bekerja, juga memiliki kewajiban moral terhadap masyarakat, organisasi profesi, dan terhadap dirinya sendiri. Agar dapat mencapai maksud tersebut, IAI-KAM menyusun aturan etika yang berlaku bagi anggotanya. Aturan etika ini disusun untuk diimplementasikan oleh anggota IAI-KAM.

Aturan etika ini merupakan bagian tidak terpisahkan dari Prinsip Etika Profesi IAI. Oleh karena itu, anggota IAI-KAM harus memahami prinsip dasar berikut ini:

a. Tanggung Jawab Profesi

Anggota IAI-KAM memiliki tanggung jawab profesional kepada pemakai jasanya sehingga harus senantiasa menggunakan pertimbangan moral dan profesional dalam semua pelaksanaan tugasnya.

b. Kepentingan Publik

Kepentingan publik adalah kepentingan masyarakat dan institusi yang dilayani oleh anggota IAI-KAM secara keseluruhan dengan tingkat prestasi tertinggi dan sesuai dengan persyaratan etika yang diperlukan untuk mencapai tingkat prestasi tersebut.

c. Integritas

Anggota IAI-KAM harus menjunjung tinggi integritas profesi, agar kepercayaan publik dapat terpelihara dan meningkat. Integritas merupakan suatu elemen karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional, karenanya setiap anggota IAI-KAM harus bersikap jujur dan dalam memberikan keputusan harus mendahulukan kepentingan publik dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

d. Objektivitas

Dalam menjalankan tugas, anggota IAI-KAM harus bersikap adil, tidak memihak, jujur, tidak berprasangka atau bias, serta bebas dari benturan kepentingan atau berada di bawah pengaruh pihak lain.

e. Kompetensi dan kehati-hatian profesional

Dalam menjalankan profesinya, setiap anggota IAI-KAM harus melakukan pekerjaannya dengan penuh kehati-hatian, kompetensi, dan ketekunan, serta mempunyai kewajiban untuk mempertahankan pengetahuan dan keterampilan profesional secara maksimal. Hal ini untuk memastikan bahwa pemberi kerja memperoleh manfaat optimal dari jasa yang diberikan.

f. Kerahasiaan

Setiap anggota IAI-KAM harus menjaga kerahasiaan informasi yang diketahuinya, dan tidak boleh mengungkapkan informasi tersebut tanpa

persetujuan dari pemberi kerja, kecuali jika ada hak atau kewajiban profesional/hukum yang mengharuskan pengungkapan informasi tersebut.

g. Perilaku Profesional

Setiap anggota IAI-KAM harus berperilaku konsisten dengan reputasi profesi yang baik, serta menjauhi tindakan yang dapat menurunkan atau merusak nama baik profesi.

h. Standar Teknis

Setiap anggota IAI-KAM harus melaksanakan profesinya sesuai dengan standar teknis dan standar profesi yang relevan. Dalam melaksanakan tugasnya, anggota IAI-KAM harus selalu menjunjung tinggi integritas dan obyektif.

Kepatuhan dan Pelanggaran

Aturan etika ini harus diterapkan oleh anggota IAI-KAM. Setiap pelanggaran aturan etika akan dapat mengakibatkan nama baik profesi tercela. Kepatuhan anggota IAI-KAM secara konsekuen sangat diharapkan, namun tergantung pada pemahaman dan tindakan sukarela para anggota. Penanganan pelanggaran terhadap kode etik diatur oleh Badan Peradilan Profesi IAI-KAM atau pada tingkat IAI Pusat.

Definisi

IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) : adalah organisasi profesi akuntan yang diakui oleh pemerintah, yang menjadi wadah para akuntan Indonesia.

IAI-KAM (Ikatan Akuntan Indonesia—Kompartemen Akuntan Manajemen) : adalah unit organisasi di bawah IAI yang merupakan organisasi profesi akuntan manajemen Indonesia, yang menjadi wadah para akuntan Indonesia yang menjalankan praktik sebagai akuntan manajemen.

Anggota : adalah akuntan manajemen yang terdaftar sebagai anggota IAI-KAM, semua anggota IAI-KAM.

Keahlian Profesional: adalah kompetensi inti profesi akuntan manajemen yang digunakan untuk menghasilkan jasa bagi pemakai jasa, seperti: akuntansi, auditing, perpajakan, konsultansi manajemen, dan jasa manajemen keuangan.

Akuntan Manajemen: adalah personel yang bertanggung jawab atas fungsi tertentu dalam organisasi seperti: controllership, perbendaharaan (treasury), analisis keuangan, perencanaan dan anggaran, akuntansi kos (cost accounting), audit internal, sistem, dan akuntansi keuangan. Dengan demikian, akuntan manajemen dapat memiliki jabatan seperti direktur keuangan (vice president-finance atau chief financial officer), bendahara (treasurer), analis anggaran, analis kos (cost analyst), anggota komite audit, anggota komite audit, dan akuntan.

Profesi Akuntan Manajemen: adalah kelompok profesional yang memiliki kompetensi di bidang akuntansi manajemen.

Akuntansi Manajemen: adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, pengakumulasian, penganalisan, penyediaan, penginterpretasian, dan pengkomunikasian informasi keuangan, yang dilakukan oleh personel organisasi dan digunakan untuk menyusun rencana strategik dan operasional, mengimplementasikan dan memantau pelaksanaannya, serta untuk meyakinkan pemanfaatan dan akuntabilitas sumber daya organisasi sebagaimana mestinya. Akuntansi manajemen juga mencakup pembuatan laporan keuangan bagi kelompok nonpersonel organisasi, seperti pemegang saham, kreditur, bahan pengatur, dan instansi pajak.

Aturan Etika

I. Penyajian Informasi

Dalam penyajian informasi, anggota bertanggung jawab untuk :

Menyajikan dan mengkomunikasikan informasi secara lengkap, akurat, dan obyektif (ketidakberpihakan, kejujuran intelektual, dan bebas dari benturan kepentingan).

Mengungkap semua informasi material yang relevan, yang dapat digunakan oleh pemakai, dalam rangka pengambilan keputusan.

II. Hubungan dengan Perusahaan

Anggota IAI-KAM wajib setia kepada perusahaan, namun tidak diperkenankan untuk :

Melanggar hukum.

Melanggar aturan atau standar yang ditetapkan oleh organisasi profesi.

Memberikan penjelasan yang menyesatkan dan/atau membuat pernyataan yang tidak sesuai dengan fakta sebenarnya.

Anggota IAI-KAM dilarang mengambil keuntungan atas informasi rahasia perusahaan.

Anggota IAI-KAM wajib menjaga kerahasiaan informasi atau dokumen perusahaan dan tidak mengungkapkan informasi tersebut kepada pihak lain, kecuali atas izin perusahaan atau atas tuntutan hukum.

III. Hubungan dengan Akurutan Lain

Anggota IAI-KAM harus saling mendukung rekan seprofesinya, dan menyelesaikan perbedaan pendapat secara profesional.

Anggota IAI-KAM tidak boleh mengkritik pekerjaan rekan seprofesi, kecuali jika ia diminta untuk melakukan itu, atau memang menjadi tugasnya untuk memeriksa pekerjaan rekan seprofesi tersebut.

Anggota IAI-KAM wajib menciptakan dan memelihara iklim yang kondusif bagi perkembangan profesi.

IV. Hubungan dengan Masyarakat

Anggota IAI-KAM dapat melaksanakan tugas di seluruh wilayah Indonesia dan harus memperhatikan peraturan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Dalam menjalankan tugas untuk kepentingan perusahaan, anggota IAI-KAM tetap harus memperhatikan kepentingan masyarakat.

V. Penugasan Di Luar Kompetensi

Apabila menghadapi tugas yang menuntut keahlian di luar kompetensi profesionalnya, anggota IAI-KAM harus mencari bantuan dan menggunakan tenaga ahli di bidang yang bersangkutan.

VI. Aktivitas di Negara Lain

Ketika melakukan profesinya di negara lain, anggota IAI-KAM mempraktikkan keahlian profesinya dengan mengacu ke standar teknik dan kode etik yang relevan.

Ketika anggota IAI-KAM menjalankan profesinya di negara lain yang memiliki standar etika yang berbeda secara signifikan dengan kode etik yang berlaku di Indonesia, maka :

Jika kode etik yang di negara lain tersebut kurang tegas dibandingkan dengan kode etik yang dikeluarkan oleh IFAC (International Federation of Accountants), maka kode etik yang dikeluarkan oleh IFAC harus dijadikan sebagai pedoman bagi anggota IAI-KAM.

Jika kode etik yang diatur pada di negara lain tersebut lebih tegas dibandingkan dengan kode etik yang diatur dikeluarkan oleh IFAC, maka kode etik yang diatur di negara lain tersebut harus dijadikan sebagai pedoman bagi anggota IAI-KAM.

Jika kode etik yang dikeluarkan oleh IAI-KAM lebih relevan dibandingkan dengan kode etik yang dikeluarkan oleh IFAC atau negara lain, maka kode etik IAI-KAM harus digunakan sebagai pedoman bagi anggota IAI-KAM.

Solusi atas Konflik Etika

Ketika anggota IAI-KAM menghadapi masalah yang menyangkut etika, penyelesaiannya harus mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi profesi. Bila hal tersebut tidak menyelesaikan permasalahan, maka :

Anggota IAI-KAM membahas masalah tersebut dengan atasan langsung. Bila masalah masih belum terpecahkan atau ternyata atasan tersebut malah terlibat dengan konflik etika, Anggota perlu membahas hal ini dengan atasan lain yang lebih tinggi posisinya.

Anggota IAI-KAM mencari pihak lain yang independen, yang mampu membantu penyelesaian masalah.

Apabila konflik etika di atas tidak dapat dipecahkan, maka tidak ada pilihan lain bagi anggota IAI-KAM kecuali mengajukan pengunduran diri, dengan memberikan memorandum mengenai adanya konflik tersebut kepada pimpinan perusahaan.

Acuan: IFAC (The International Federation of Accountants)

4.3. Evaluasi dan Resolusi Isu Etika

4.3.1 Tindakan Kecurangan (Fraud)

Pada dasarnya permasalahan yang timbul dalam suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari ketidaksempurnaan organisasi itu termasuk orang-orangnya. Salah satu bentuknya adalah penyimpangan-penyimpangan baik terhadap peraturan intern organisasi yang dilakukan oleh anggotanya atau peraturan pememintah yang berakibat kepada kerugian yang ditanggung oleh organisasi. Tindakan fraud biasanya terjadi karena di dorong oleh beberapa faktor seperti mentalitas dan moral yang tidak baik, motivasi yang dapat memicu perbuatan, serta kesempatan yang memungkinkan terjadinya suatu tindakan kecurangan. Tingkat risiko fraud seringkali dikaitkan dengan istilah GONE, yaitu yang berisikan unsur-unsur Greed (Tamak), Opportunity (Kesempatan), Need (Kebutuhan) dan Exposure (Kemungkinan ditemukan fraud).

Istilah Fraud berasal dari bahasa Inggris yang artinya penipuan atau kecurangan di bidang keuangan. Berdasarkan definisi yang Jack Bologna, Fraud didefinisikan sebagai "Criminally deception intended to financially benefit the deceiver". Yaitu suatu tindakan kriminal yang dilakukan dengan upaya penipuan guna mendapatkan keuntungan dari sisi finansial.

Suatu penafsiran dan definisi yang cukup lengkap mengenai Fraud ini sebagai mana yang dijelaskan dalam "Black's Law Dictionary" yaitu:

"A generic term, embracing all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted to by one individual, to get an advantage over another by false representation. No definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trick,

cunning and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery."

Berdasarkan penafsiran dan pengertian fraud di atas bisa diambil suatu pemahaman dimana Fraud dikarakteristikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan dengan bentuk ketidakhujuran (deceit), menutupi (concealment) atau suatu pengkhianatan terhadap suatu amanah (violation of trust). Tindakan seperti ini tidak tergantung kepada penggunaan ancaman berupa tekanan secara fisik. Fraud dilakukan oleh seseorang atau suatu organisasi untuk mendapatkan dana, asset, atau jasa dengan tidak melakukan suatu pengorbanan baik berupa pembayaran, penyediaan jasa atau untuk menjaga kepentingan seseorang atau keuntungan dalam berbisnis dengan merugikan pihak lain.

Tidak seperti tindak kriminal lainnya, biasanya fraud dilakukan seseorang dengan melibatkan proses yang terdiri dari tiga tahapan yaitu adanya tindakan Fraud (Act), menyembunyikan dengan cara menutupi tindakan fraud (Concealment), dan upaya konversi/pemanfaatan hasil fraud. Tindak kecurangan yang biasa terjadi adalah seperti pencurian.

Contoh sederhananya adalah mengambil uang dari kas kecil, ini merupakan tindakan fraud yang dilakukan. Sekali tindakan (act) telah dilakukan dan sukses maka harus ada upaya yang dilakukan oleh pelaku tadi untuk menyembunyikan tindakan yang dilakukannya tersebut. Dalam kasus pengambilan uang kas tadi yang dilakukan pelaku bisa saja dengan mengubah saldo dari perkiraan kas, atau menggunakan teknik lappin atas piutang dan lain-lain. Hal ini dilakukannya agar tidak ada pihak-pihak yang merasa curiga dengan tindakan fraud yang telah dilakukannya. Sekali asset telah di salahgunakan, dan tindakan untuk menutup-nutupinya telah sukses dilakukan, maka yang berikutnya adalah bagaimana memanfaatkan asset tadi yang telah diperoleh dari tindakan fraud untuk kepentingan pelaku. Jika asset yang diperoleh dari hasil fraud tadi berupa selain uang tunai atau kas, maka pelaku harus melakukan suatu tindakan lanjutan yaitu untuk mengkonversi asset tersebut menjadi kas. Misalkan asset yang diperoleh adalah pupuk, atau spare part mesin, maka pelaku harus menjualnya ke pihak ke tiga.

Sedangkan berdasarkan Prinsip-prinsip Akuntansi yang berterima umum, fraud (kecurangan) didefinisikan sebagai sebuah terminologi " errors" dan "irregularities". Errors adalah suatu bentuk salah saji atau kurang penyajian yang tidak

disengaja, sedangkan Irregularities suatu bentuk salah saji atau kurang disajikan dalam pelaporan keuangan yang disengaja untuk dilakukan.

Kecurangan pada dasarnya merupakan konsep hukum yang memiliki cakupan yang luas. Kecurangan seringkali menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan suatu tekanan atau suatu dorongan untuk melakukan kecurangan dan peluang yang dirasakan ada untuk melaksanakan kecurangan. Meskipun tekanan dan peluang untuk terjadinya kecurangan dalam sebuah institusi itu cukup besar, namun jika ditempatkan sebuah sistem pencegahan yang memadai maka exposure dari fraud itu dapat dikurangi.

Menurut Arthur W. Holmes dan David C. Burns Tindak Kecurangan (fraud) adalah suatu salah saji dari suatu fakta bersifat material yang diketahui tidak benar atau disajikan dengan mengabaikan prinsip-prinsip kebenaran, dengan maksud menipu terhadap pihak lain dan mengakibatkan pihak lain tersebut dirugikan.

Secara umum, tindak kecurangan mencakup unsur-unsur sebagai berikut :

1. terdapat salah saji (misrepresentation)
2. masa lampau (past) atau sekarang (present)
3. fakta bersifat material (material fact)
4. kesengajaan atau tanpa perhitungan (make-knowingly or recklessly)
5. dengan maksud (intent) menimbulkan reaksi dari suatu pihak.
6. pihak yang dirugikan harus beraksi (acted) terhadap salah saji tersebut (misrepresentation)
7. menimbulkan kerugian (detriment) suatu pihak.

4.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Kecurangan

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Association of Certified Fraud Examiners, kebanyakan dari para pelaku tindak kecurangan ini disebabkan secara simultan oleh tiga faktor, yaitu

1. Adanya tekanan (Unshareable pressure- Motive)
2. Adanya kesempatan (Perceived Opportunity)
3. Adanya rasionalisasi (Rationalization)

Tiga elemen ini akan berbeda dengan antara individu dalam sebuah perusahaan. Selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Unshareable pressure merupakan suatu kondisi yang dihadapi oleh seseorang yang tidak dapat dibagi dengan pihak-pihak lain. Pada umumnya hal ini disebabkan karena adanya kebutuhan yang mendesak untuk mendapatkan sesuatu yang biasanya berbentuk uang. Kebutuhan ini sangat sulit bagi pelaku untuk mendapatkannya dari berbagai pihak sehingga berupaya untuk mendapatkannya sendiri dengan menggunakan cara-cara yang curang. Sebagai contohnya adalah kehidupan seseorang yang berada pada kendali orang lain, dimana yang bersangkutan tidak dapat melakukan kecuall seperti apa yang diinginkan oleh pihak yang menguasainya. Selain itu juga adanya hutang yang sangat besar atau kecilnya pendapatan yang diperolehnya. Namun karena ini merupakan hal yang sangat personal (Motivasi), maka seringkali disebabkan oleh berbagai faktor yang sebenarnya relatif tidak ada masalah. Pada dasarnya pendorong utamanya adalah sifat-sifat rakus, atau mungkin juga karena beban keuangan akibat kerugian yang menimpa. Juga yang tidak jarang terjadi adalah karena kebiasaan buruk seperti berjudi, obat-obatan, dan sifat boros. Tekanan dari berbagai pihak seperti keluarga yang mendorong dan berharap besar serta menganggap seseorang sudah sukses sehingga menjadi tempat kembalinya keluarga untuk meminta bantuan khususnya di bidang keuangan.

Tekanan-tekanan lainnya dapat berbentuk non financial seperti merasa tertantang untuk menghantam atau menghancurkan sebuah sistem atau ingin membangkrutkan keuangan perusahaan. Contoh jelas dari hal ini adalah tindakan yang dilakukan oleh para hacker untuk menghancurkan sistem perbankan suatu Bank dengan tidak menguntungkan dirinya kecuall telah merasa puas dapat melakukan tindakan yang menyulitkan pihak lain. Dengan kata lain adanya perasaan senang dan bahagia jika orang lain menjadi hancur keuangannya akibat perbuatannya tadi. Dalam sebuah perusahaan, tidak adanya perasaan yang merasa puas atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai dari sisi penghargaan maupun gaji, seringkali menjadi pemicu seseorang untuk melakukan fraud.

Adanya kesempatan (Perceived Opportunity) untuk melakukan fraud atau untuk menyembunyikannya. Kesempatan ini tidak hanya berupa kesempatan yang sudah jelas, tetapi bisa juga hanya bersifat superficial. Seseorang yang berpotensi untuk melakukan tindakan fraud yang berfikir "kalaupun saya melakukan tindakan fraud maka kemungkinan besar akan diketahui, ..." maka yang bersangkutan akan mengurungkan niatnya untuk melakukan fraud karena akan sangat berisiko

baginya. Tinggi rendahnya kesempatan untuk melakukan fraud dalam suatu institusi diantaranya tergantung dari seberapa kuatnya internal control yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin memadai internal control yang ada maka akan berbanding terbalik dengan kesempatan bagi pelaku untuk melakukan fraud. Selain itu juga awareness dari anggota organisasi dalam hal ini berupa kultur/budaya untuk hidup dengan jujur dan bersih juga mempengaruhi dari terjadinya fraud tadi.

Rationalization, pelaku fraud selalu berusaha untuk melegitimasi perbuatannya tadi dengan berupaya untuk mencari-cari alasan. Hal ini dilakukan guna untuk menenangkan perasaan yang bersangkutan sehingga jika dilakukan tidak menimbulkan ketakutan dalam dirinya. Biasanya ungkapan-ungkapan yang digunakan lebih mengarah menyalahkan institusi dengan menganggap telah terjadi upaya untuk menekan dirinya sehingga wajar dia melakukan fraud tadi. Di samping itu juga bisa dilihat bahwa ungkapan " Saya hanya meminjam uang perusahaan, nanti juga akan dikembalikan.", atau " Hal ini kan suatu hal yang kecil." Atau " Semua orang melakukannya kok." Atau mungkin juga, " Saya melakukan hal ini untuk suatu tujuan yang baik..." dan lain-lain.

Sebagaimana dapat dilihat di atas, bahwa dari rasionalisasi tadi kita dapat menyimpulkan bahwa pelaku fraud tadi telah menjustifikasi perbuatannya sebagai suatu perilaku yang tidak bermasalah atau sah-sah saja, yang secara moral dapat diterima dalam sebuah tatanan masyarakat. Cakupan dari rasionalisasi ini mulai dari sekitar saya meminjam nanti mengembalikan sampai bertindak seperti Robin Hood, mengambil dari orang yang berpunya untuk dikembalikan kepada pihak-pihak yang tidak berpunya.

4.3.3. Jenis-Jenis Kecurangan :

Tidak ada pembagian yang khusus terhadap jenis-jenis kecurangan. Terdapat beberapa jenis kecurangan yang diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Kecurangan di bidang Laporan Keuangan (Financial Statement Fraud)
2. Kecurangan di bidang Komputer (Computer and Cyber Fraud)
3. Kecurangan di bidang Hukum (Legal Fraud).

Kecurangan Laporan Keuangan

Mengingat tindak kecurangan merupakan suatu konsep yang sangat luas, maka dalam pembahasan ini hanya akan difokuskan pada masalah tindak

kecurangan yang mengakibatkan terjadinya salah saji material dalam laporan keuangan.

Dua bentuk salah saji yang relevan dan menjadi pertimbangan pendapat auditor dalam laporan keuangan mencakup:

- Salah saji yang timbul dari tindak kecurangan dalam penyusunan laporan keuangan
- Salah saji yang timbul dari penggelapan aset.

Tindak kecurangan penggelapan aset berbeda dengan tindak kecurangan dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan. Tindak kecurangan dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan biasanya dilakukan oleh manajemen untuk mengelabui pengguna informasi atas laporan keuangan, sementara penggelapan aset dilakukan dengan sasaran merugikan entitas atau korporasi dan biasanya dilakukan oleh karyawan.

Dalam setiap penugasan auditor secara khusus akan menilai resiko yang dapat terjadi akibat salah saji material dalam laporan keuangan, penilaian ini harus dimasukkan dalam perencanaan penetapan prosedur audit yang akan ditempuh. Auditor juga harus menjelaskan kepada manajemen atas adanya resiko tindak kecurangan yang ada pada entitasnya. Auditor harus meminta penjelasan kepada manajemen tentang hal-hal yang diketahuinya mengenai tindak kecurangan yang telah terjadi atau sedang dihadapinya. Meskipun faktor-faktor resiko terjadinya tindak kecurangan yang dijelaskan dalam SAS meliputi suatu cakupan yang luas yang lazim dihadapi oleh auditor, namun penjelasan tersebut hanyalah merupakan contoh. Dalam praktek beberapa kejadian bisa jadi lebih besar atau lebih kecil arti pentingnya untuk masing-masing entitas yang memiliki ukuran, karakteristik, kepemilikan, dan sektor industri yang berbeda, baik yang disebabkan oleh perbedaan lingkungan usaha maupun sifat usahanya. Faktor-faktor resiko yang relevan dengan tindak kecurangan atas laporan keuangan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori berikut:

- Karakteristik manajemen dan pengaruh atas lingkungan pengendalian: Hal ini terkait dengan kemampuan, pengaruh, tekanan, gaya dan sikap manajemen berkaitan dengan pengendalian intern dan proses penyusunan laporan keuangan. Sebagai contoh; seberapa kuat hubungan antara manajemen dengan auditor saat ini atau pendahulunya.

- Kondisi sektor industri. Hal ini mencakup kondisi perekonomian dan lingkungan pengaturan dimana entitas beroperasi. Sebagai contoh, menurunnya aktivitas usaha/industri akan meningkatkan tingkat kegagalan dalam berbisnis.
- Sifat Operasi dan stabilitas keuangan. Hal ini terkait dengan bentuk dan kompleksitas suatu entitas dengan transaksi yang terkait, kondisi keuangan, dan tingkat kemampuan menghasilkan laba. Sebagai contoh; suatu transaksi dengan pihak terkait tidak selalu ada dan terjadi pada setiap entitas, atau terkait dengan suatu entitas tertentu tetapi tidak diaditi oleh auditor sendiri atau auditor lain.

Faktor resiko yang berkaitan dengan terjadinya penggelepan aset dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

- Kemampuan penjagaan aset terhadap penyimpangan. Hal ini berkaitan dengan sifat pengelolaan aset suatu entitas dan seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya penyimpangan atau pencurian atas aset dimaksud. Sebagai contoh, suatu aset yang dengan mudah dapat dialihkan kepada pihak ketiga maka akan mudah disalahgunakan dan dicari seperti surat berharga atas unjuk, permata atau barang-barang berharga lain yang bentuknya relatif kecil.
- Pengendalian. Hal ini mencakup ketemahan sistem pengendalian yang disusun untuk mencegah atau menemukan penyimpangan suatu aset. Sebagai contoh suatu sistem akuntansi yang dirancah untuk mengamankan harta perusahaan (korporasi).

Dalam mendeteksi tindak kecurangan auditor harus memahami bahwa keanehan adalah sesuatu yang berbeda dari yang diharapkan. Perbedaan tersebut tidaklah harus dalam jumlah yang besar. Akumulasi dari perbedaan-perbedaan dalam jumlah kecil seringkali merupakan gambaran dari kecurangan yang besar dan canggih. Pendekatan ini berbeda dengan yang dilakukan auditor keuangan. Auditor tidak kecurangan (fraud auditor) biasanya dimulai dengan memusatkan perhatian pada perbedaan-perbedaan kecil, sedangkan auditor keuangan memfokuskan pada perbedaan-perbedaan dalam jumlah besar. Dengan kata lain auditor kecurangan mengandalkan pada pengecekan-pengecekan kecil dan ketidakteraturan. Sehubungan dengan itu, dapat dikatakan bahwa audit atas tindak kecurangan lebih banyak berhubungan dengan pengecekan daripada aturan-aturan umum. Beberapa pengecekan yang perlu mendapat perhatian auditor tindak kecurangan :

- Transaksi-transaksi/kejadian yang tidak lazim

- Tidak diselenggarakannya pengendalian internal secara memadai, atau sering dikompromikan dengan pejabat yang lebih tinggi.
- Motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang terus menerus rendah
- Budaya kerja dan sistem pemberian penghargaan yang mendukung perilaku tidak terpuji dari karyawan, pelanggan, competitor, kreditur dan pemegang saham.
- Produk/jasa yang hilang/susut dalam proses layanan kepada konsumen.

Pengalaman di lapangan banyak kasus/tindak kecurangan disebabkan tidak memadainya pengendalian internal. Oleh sebab itu, perancangan dan penetapan pengendalian internal yang efektif tidak dapat ditawar lagi.

4.3.4 Kecurangan di Bidang Komputer (Computer Fraud)

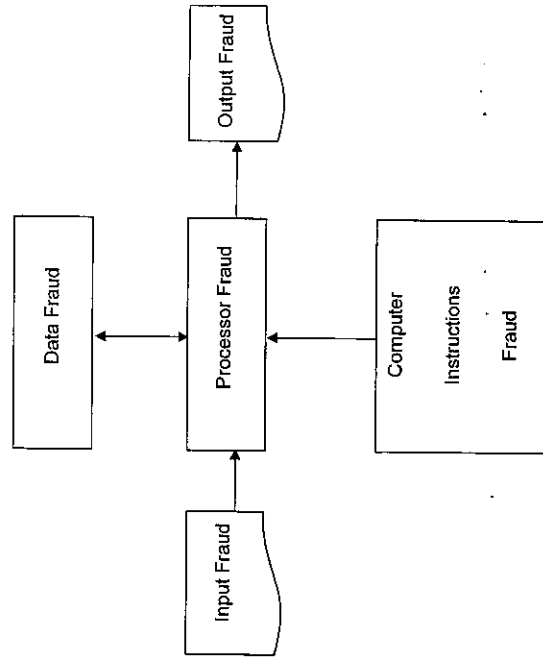
Kecurangan di bidang komputer ini menunjukkan kesamaan makna dengan kecurangan yang ada pada Laporan Keuangan, namun lebih banyak berkaitan kepada penggunaan komputer dan teknologi informasi. Secara Legal di Indonesia belum diatur secara tegas tentang kejahatan komputer ini. Secara teoritis Computer Fraud adalah setiap tindakan yang melawan hukum dimana penggunaan teknologi komputer merupakan suatu hal yang sangat dominan bagi pelaku dalam melakukan tindak kecurangannya. Secara khusus, computer fraud termasuk hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya tindakan yang tidak ada otorisasi dalam penggunaan, akses, modifikasi, penggantian, dan pengrusakan software dan data.
2. Pencurian uang dengan melakukan pemalsuan dan penggantian catatan komputer.
3. Pencurian dan pengrusakan hardware komputer.
4. Penggunaan secara personal atau/dan konspirasi bersama untuk menggunakan sumber daya komputer untuk melakukan kejahatan.
5. Secara sengaja berusaha untuk mendapatkan dengan tidak legal informasi atau property yang berharga dengan menggunakan komputer.

Dengan menggunakan komputer, pelaku fraud dapat melakukan pencurian dengan lebih banyak lagi, jumlah besar namun dengan limit waktu yang sedikit dan usaha yang sedikit. Sebagai contoh, mereka dapat melakukan pencurian dan mengambil jutaan dollar dalam waktu yang sangat cepat dalam hitungan detik. Pelaku dapat melakukan kecurangan dan meniggalkan sedikit bahkan terkadang tidak ada

bukti. Dengan demikian, computer fraud adalah lebih sulit untuk dideteksi dari bentuk-bentuk fraud lainnya.

Banyak studi yang telah dilakukan berkaitan dengan Computer Fraud yang melibatkan asset yang dicuri dan pendekatan yang dilakukan. Sebagai mana bagian berikut, salah satu cara untuk mengategorikan computer fraud adalah penggunaan model data processing menjadi: input, processor, computer instructions, stored data dan output.



Input Fraud. Bentuk yang paling sederhana dan paling umum terjadi dalam upaya untuk melakukan kecurangan adalah dengan mengganti atau mengubah input dari data yang dimasukkan ke dalam proses komputer. Cara seperti ini hanya memerlukan, walaupun ada, dengan sedikit kemampuan atau keahlian komputer. Para pelaku hanya memerlukan pemahaman terhadap operasi sistem dalam rangka menutupi kecurangan yang dilakukan.

Processor Fraud. Yang dimaksud adalah penggunaan fasilitas komputer yang tidak mendapatkan otorisasi atas sistem yang dimiliki, oleh seseorang, sehingga pelaku memperoleh kesempatan untuk memanfaatkan keuntungan. Contoh yang

sederhana adalah penggunaan komputer untuk surfing internet pada waktu jam kerja, walaupun sebagian besar orang mengatakan ini bukanlah tindakan kecurangan.

Computer Instructions. Computer fraud dapat saja dilakukan dengan mengubah atau memalsukan software yang digunakan oleh suatu entitas dalam processing data. Yang bisa termasuk dalam kategori ini adalah dengan memodifikasi software, membuat penggunaan ilegal atau penggunaan yang tidak sesuai dengan ketentuan dari perusahaan. Hal ini juga meliputi pembuatan suatu program atau module untuk dapat melakukan suatu tindakan yang ilegal. Pendekatan seperti ini dalam melakukan fraud adalah jarang terjadi karena memerlukan keahlian yang tinggi di bidang pemrograman komputer.

Data. Computer fraud juga termasuk dari upaya untuk menghancurkan data yang dimiliki oleh suatu intitusi. Upaya tersebut bisa melalui berbagai cara dengan tujuan mengambil data, atau mengacak data yang dengan demikian akan timbul kekacauan pada perusahaan yang menjadi korban. Data perusahaan juga dapat dicuri untuk dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu.

Output Fraud. Computer fraud dapat juga terjadi dengan bentuk pencurian dan penyalahgunaan sistem output. Output dari suatu sistem biasanya berupa apa yang ditampilkan dalam layar (Monitor screen) atau juga yang berupa print ou pada kertas. Dengan kurangnya pengamanan pada perlengkapan komputer dan outputnya, maka akan sangat mudah sekali terjadi upaya mencuri informasi dengan mengkopli hasil dan menyalahgunakannya.

Beberapa bentuk dari teknik yang biasa dilakukan dalam Computer Fraud adalah:

1. Trojan Horse.
2. Round Down Technique
3. Salami Technique.
4. Trap Door
5. Superzapping.
6. Software Piracy.
7. Data diddling.
8. Data Leakage
9. Piggybacking.
10. Dll.

4.3.5 Tindak Kecurangan Atas Transaksi Akuntansi dan Laporan Keuangan

Tindak kecurangan dalam akuntansi dapat diklasifikasikan atas 2 (dua) kelompok utama yaitu:

- Tindak kecurangan atas transaksi, dan
- Tindak kecurangan atas laporan keuangan

Tindak kecurangan atas transaksi lazimnya ditujukan untuk mempermudah pencurian atau pengalihan aset perusahaan ke penggunaan pribadi.

Tindak kecurangan atas laporan keuangan mencakup perbuatan kesalahan yang disengaja atas nilai keuangan tertentu untuk menghasilkan suatu tampilan keuntungan yang lebih baik guna mengelabui/mengecoh pemegang saham maupun kreditor.

Tindak kecurangan atas laporan keuangan biasanya dilakukan oleh manajer senior dengan tujuan agar mendapatkan beberapa keuntungan pribadi (seperti kenaikan posisi jabatan, pendapatan, bonus dan lain-lain) melalui tindak kecurangan yang mereka lakukan. Sedangkan bagi karyawan pada level bawah umumnya mereka melakukan tindak kecurangan transaksi untuk memudahkan suatu pencurian atau penggelapan.

Bentuk tindak kecurangan atas laporan keuangan yang umum dikenal adalah meniggikan pendapatan dan nilai persediaan. Sedangkan bentuk kecurangan transaksi yang umum dikenal adalah penciptaan hutang fiktif dan pengalihan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi.

4.3.6 Manipulasi Analisis dan Hasil

Mengingat tindak kecurangan merupakan suatu konsep yang sangat luas, maka dalam pembahasan ini hanya akan difokuskan pada masalah tindak kecurangan yang mengakibatkan terjadinya salah saji material dalam laporan keuangan.

Dua bentuk salah saji yang relevan dan menjadi pertimbangan pendapat auditor dalam laporan keuangan mencakup:

- Salah saji yang timbul dari tindak kecurangan dalam penyusunan laporan keuangan
- Salah saji yang timbul dari penggelapan asset.

Tindak kecurangan penggelapan asset berbeda dengan tindak kecurangan dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan. Tindak kecurangan dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan biasanya dilakukan oleh manajemen untuk mengelabui pengguna informasi atas laporan keuangan, sementara penggelapan asset dilakukan dengan sasaran merugikan entitas atau korporasi dan biasanya dilakukan oleh karyawan.

Tindak kecurangan biasanya dilakukan karena 2 hal berikut:

- Adanya suatu tekanan atau kehendak untuk melakukan tindak kecurangan dan
- Adanya kesempatan untuk melakukannya.

Dua hal di atas biasanya selalu ada dalam setiap tindak kecurangan yang terjadi. Meskipun tindak kecurangan berusaha selalu untuk ditutupi (dikaburkan), keberadaan faktor-faktor resiko atau kondisi-kondisi lainnya dapat memberikan tanda (signal) kepada auditor akan kemungkinan terjadinya. Seorang auditor mungkin dapat memperoleh suatu keyakinan mutlak bahwa suatu salah saji material dalam laporan keuangan akan dapat dideteksi. Mengingat suatu tindak kecurangan selalu diusahakan untuk dikaburkan kadang diikuti oleh suatu perbuatan kolusi atau pemalsuan dokumen/bukti, seringkali sulit untuk dapat dideteksi meskipun dalam perencanaan audit dan pelaksanaannya telah dilakukan dengan baik, dan auditor telah melakukan evaluasi faktor-faktor resiko serta kondisi-kondisi lainnya serta telah menerapkan pertimbangan profesional. Auditor dalam hal mendeteksi salah saji laporan keuangan hanya dapat mengupayakan dan mendapatkan suatu tingkat keyakinan yang memadai.

1. Menguji Risiko Salah Saji Material atas Laporan Keuangan

Dalam setiap pengujian auditor secara khusus akan menilai resiko yang dapat terjadi akibat salah saji material dalam laporan keuangan, penilaian ini harus dimasukkan dalam perencanaan penelapan prosedur audit yang akan ditempuh.

Auditor juga harus menjelaskan kepada manajemen atas adanya risiko tindak kecurangan yang ada pada entitasnya. Auditor harus meminta penjelasan kepada manajemen tentang hal-hal yang diketahuinya mengenai tindak kecurangan yang telah terjadi atau sedang dihadapinya. Meskipun faktor-faktor risiko terjadinya tindak kecurangan yang dijelaskan dalam SAS meliputi suatu cakupan yang luas yang lazim dihadapi oleh auditor, namun penjelasan tersebut hanyalah merupakan contoh. Dalam praktek beberapa kejadian bisa jadi lebih besar atau lebih kecil arti pentingnya untuk masing-masing entitas yang memiliki ukuran, karakteristik, kepemilikan, dan sektor industri yang berbeda, baik yang disebabkan oleh perbedaan lingkungan usaha maupun sifat usahanya. Faktor-faktor risiko yang relevan dengan tindak kecurangan atas laporan keuangan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori berikut:

- Karakteristik manajemen dan pengaruh atas lingkungan pengendalian; Hal ini terkait dengan kemampuan, pengaruh, tekanan, gaya dan sikap manajemen berkaitan dengan pengendalian intern dan proses penyusunan laporan keuangan. Sebagai contoh, seberapa kuat hubungan antara manajemen dengan auditor saat ini atau pendahulunya.
- Kondisi sektor industri. Hal ini mencakup kondisi perekonomian dan lingkungan pengaturan dimana entitas beroperasi. Sebagai contoh; menurunnya aktivitas usaha/industri akan meningkatkan tingkat kegagalan dalam berbisnis.
- Sifat Operasi dan stabilitas keuangan. Hal ini terkait dengan bentuk dan kompleksitas suatu entitas dengan transaksi yang terkait, kondisi keuangan, dan tingkat kemampuan menghasilkan laba. Sebagai contoh; suatu transaksi dengan pihak terkait tidak selalu ada dan terjadi pada setiap entitas, atau terkait dengan suatu entitas tertentu tetapi tidak diadit oleh auditor sendiri atau auditor lain.

Faktor risiko yang berkaitan dengan terjadinya penggelepan aset dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

- Kemampuan penjagaan aset terhadap penyimpanan. Hal ini berkaitan dengan sifat pengelolaan aset suatu entitas dan seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya penyimpanan atau pencurian atas aset dimaksud. Sebagai contoh, suatu aset yang dengan mudah dapat dialihkan kepada pihak ketiga maka akan mudah disalahgunakan dan dicuri seperti surat berharga atas unjuk, permata atau barang-barang berharga lain yang bentuknya relatif kecil.

- Pengendalian. Hal ini mencakup kelemahan sistem pengendalian yang disusun untuk mencegah atau menemukan penyimpangan suatu asset. Sebagai contoh suatu sistem akuntansi yang dirancang untuk mengamankan harta perusahaan (korporasi).

2. Mendeteksi Tindak Kecurangan Korporasi

a. Tujuan mendeteksi tindak kecurangan antara lain untuk mengetahui :

- Tindak kecurangan benar terjadi
- Setiap organisasi dapat menjadi korban tindak kecurangan atau pelaku kecurangan
- Kelemahan tertentu atas pengendalian internal, terutama komponen lingkungan pengendalian yang dapat memberikan petunjuk kemungkinan terjadinya tindak kecurangan pada lingkungan tersebut.
- Kelemahan sifat dasar manusia yang mendukung terjadinya tindak kecurangan.

b. Pendekatan deteksi atas tindak Kecurangan

Dalam mendeteksi tindak kecurangan auditor harus memahami bahwa keanehan adalah sesuatu yang berbeda dari yang diharapkan. Perbedaan tersebut tidaklah harus dalam jumlah yang besar. Akumulasi dari perbedaan-perbedaan dalam jumlah kecil seringkali merupakan gambaran dari kecurangan yang besar dan canggih. Pendekatan ini berbeda dengan yang dilakukan auditor keuangan. Auditor tindak kecurangan (fraud auditor) biasanya dimulai dengan memusatkan perhatian pada perbedaan-perbedaan kecil, sedangkan auditor keuangan memfokuskan pada perbedaan-perbedaan dalam jumlah besar. Dengan kata lain auditor kecurangan mengandalkan pada pengecualian-pengecualian kecil dan ketidakteraturan. Sehubungan dengan itu, dapat dikatakan bahwa audit atas tindak kecurangan lebih banyak berhubungan dengan pengecualian daripada aturan-aturan umum. Beberapa pengecualian yang perlu mendapat perhatian auditor tindak kecurangan :

- Transaksi-transaksi/kejadian yang tidak lazim
- Tidak diselenggarakannya pengendalian internal secara memadai, atau sering dikompromikan dengan pejabat yang lebih tinggi.
- Motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang terus menerus rendah

- Budaya kerja dan sistem pemberian penghargaan yang mendukung perilaku tidak terpuji dari karyawan, pelanggan, pemasok, kompetitor, kreditor dan pemegang saham.
- Produk/jasa yang hilang/susut dalam proses layanan kepada konsumen.

Pengalaman di lapangan banyak kasus/tindak kecurangan disebabkan tidak memadainya pengendalian internal. Oleh sebab itu, perancangan dan penetapan pengendalian internal yang efektif tidak dapat ditawar lagi.

3. Mencegah Tindak Kecurangan Korporasi

Pencegahan tindak kecurangan dapat dilakukan dengan cara antara lain:

- Ciptakan iklim budaya jujur dan dukama (keterpaduan, keterbukaan, dan kebersamaan)
- Rekrutmen proses yang wajar
- Pelatihan fraud awareness
- Lingkungan kerja yang positif
- Kode etik yang jelas, mudah dimengerti dan ditaati
- Program bantuan kepada pegawai yang mendapatkan kesulitan
- Tanamkan kesan bahwa setiap tindak kecurangan akan mendapatkan sanksi setimpal.
- Pengendalian internal yang memadai dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat.

4. Petunjuk Adanya Tindak Kecurangan pada Korporasi

Dalam setiap kasus tindak kecurangan pada korporasi, terdapat tanda-tanda yang dapat menjadi petunjuk adanya tindak kecurangan yang terjadi selama beberapa kurun waktu sebelumnya. Tanda-tanda ini dapat berupa :

- Terdapat perubahan penting dari observasi pola perilaku masa lampau pelaku kecurangan
- Pengetahuan bahwa pelaku kecurangan sedang mengalami trauma emosial dalam rumah tangga atau pekerjaan
- Pengetahuan bahwa pelaku kecurangan adalah penjudi berat, peminum berat, memiliki kehidupan sosial yang mewah atau pergaulan seks yang bebas
- Pengetahuan bahwa pelaku kecurangan terjerat utang yang besar

- Temuan audit mengenai adanya kesalahan dan ketidakberesan dianggap tidak material pada waktu itu
- Pengetahuan bahwa korporasi mengalami kesulitan keuangan seperti sering tekornya arus kas, penurunan penjualan, dan atau laba bersih dan kehilangan pangsa pasar
- Pengetahuan bahwa korporasi menunjukkan peningkatan tanda-tanda ketidakmampuan; misalnya perencanaan, organisasi, komunikasi, pengendalian, motivasi dan delegasi yang buruk; ketidaktegasan dan kebingungan manajemen mengenai misi, tujuan dan strategi korporasi; serta ketidakmampuan manajemen akan kondisi industri sejenis dan kondisi perekonomian umum
- Pertumbuhan yang meningkat tajam di atas standar industri dalam industri yang diregulasi

Kondisi dan kejadian-kejadian yang timbul atau mempengaruhi ini disebut, dalam istilah krisis manajemen, "prodromal" atau tanda-tanda peringatan (kata ini diambil dari bahasa Yunani untuk "bergerak sebelum", yang artinya "mengambil tindakan sebelum krisis terjadi")

Sebagai contoh, sewaktu sebuah bank pemerintah besar yang berpusat di wilayah Indonesia barat, nyaris bangkrut beberapa tahun yang lalu, jika tidak ada program penyelamatan dari pemerintah. Terdapat beberapa tanda-tanda peringatan sebelum bank harus direkapitalisasi dan kredit bermasalahnya diserahkan ke BPPN. Salah satu kejadian penting adalah temuan auditor intern dan lembaga pengawasan pemerintah mengenai seorang pejabat bank, yang telah mengambialih kredit sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pertambangan senilai Rp. 800 Milyar, dengan dana pinjaman Rp. 565 Milyar dari Bank pemerintah tersebut. Apakah ini merupakan suatu "bendera merah", suatu tanda peringatan? Diduga keras pihak manajemen puncak bank kurang memperhatikan bukti-bukti ketidakwajaran tersebut. Mereka hanya memberikan teguran ringan, karena pejabat itu juga memasukkan suatu portofolio pinjaman yang dapat menghasilkan tingkat pendapatan kotor sebesar 20 persen - jika pinjaman tersebut berjalan lancar. Sayangnya, sebagian besar pinjaman tsb macet dan harus dihapus bukannya tidak lama kemudian.

Seperti yang sudah diduga, dengan tidak diperhatikannya (tanda-tanda) petunjuk adanya tindak kecurangan manajemen secara dini, dan tidak mencoba untuk mengakhirinya, serta tidak menghadapinya pada saat petunjuk tersebut muncul sepenuhnya dapat mengakibatkan kerugian besar, baik berupa kerugian finansial maupun menurunnya citra korporasi. Indikasi awal dinilai sebagai kemungkinan

munculnya tindak kecurangan. Korporasi mungkin mampu mengatasi kerugian finansialnya sendiri, namun hancurnya citra korporasi berikut produk dan jasanya mungkin tidak dapat diperbaiki, terutama bila korporasi tersebut bergerak di bidang jasa keuangan di mana kepercayaan, keyakinan dan kejujuran pada industri dan lembaga tersebut merupakan faktor utama keberhasilan.

Auditor intern korporasi dapat dituduh karena mendiamkan atau mengabaikan indikasi adanya tindak kecurangan dan tidak melaporkannya dalam periode yang diauditinya.

Suatu tinjauan atas perilaku pelaku tindak kecurangan korporasi perlu mendapat perhatian auditor, bahwa tindak kecurangan tersebut biasanya dilakukan manajemen puncak:

- Cenderung untuk meraih kekayaan pribadi sebanyak-banyaknya. Keberhasilan bagi mereka berarti sukses finansial, bukan pengakuan profesional
- Cenderung untuk memperlakukan orang lain sebagai obyek, bukan pribadi, dan seringkali sebagai eksploitasi
- Sangat egois
- Seringkali melakukan cara-cara yang eksentrik untuk memamerkan kekayaannya atau membelanjakan uangnya.
- Mereka cenderung menjadi konsumen yang mencolok dan sering membuai barang-barang yang telah mereka peroleh, teman-temannya di kalangan elit, serta tempat-tempat indah yang telah mereka kunjungi
- Lebih banyak membul tenang prestasi dan keunggulan yang mereka raih secara licik daripada kegagalan mereka
- Tampak sembrono atau tidak hati-hati terhadap fakta-fakta dan seringkali membesar-besarkannya
- Tampak bekerja keras, hampir-hampir memaksakan, tetapi sebagian besar waktu kerjanya digunakan untuk mereka-reka dan merancang jalan pintas agar bisa mendahului atau mengalahkan pesaingnya
- Mungkin sangat gemar berjudi atau mabuk berat
- Membeli hadiah-hadiah mahal untuk keluarganya, biasanya sebagai kompensasi karena jarang menyediakan waktu untuk keluarganya
- Memusuhi orang-orang yang memiliki pendapat yang berlawanan. Mereka merasa dikucualikan dari akuntabilitas dan pengendalian karena jabatan dan posisi mereka

- Sangat sering melakukan pergantian di antara bawahannya dan seringkali mengadu domba mereka
- Menganakemaskan bawahannya favoritnya, tetapi hubungan itu dapat mendingin dengan tiba-tiba hanya karena satu kesalahan, bahkan satu kesalahan yang sangat kecil dapat menyebabkan jatuhnya seorang bawahan
- Mengambil keputusan lebih mendasarkan situasi daripada tujuan. Mereka cenderung ikut arus sesaat dan tidak memiliki perencanaan jangka panjang
- Cenderung mengesampingkan pengendalian intern dengan mengabaikan sanksi serta berdebat kusir untuk pengendalian yang tidak tertulis
- Menuntut loyalitas mutlak dari bawahannya, tetapi mereka sendiri hanya loyal pada kepentingan pribadinya.
- Hanya memiliki sedikit teman sejati di bidangnya atau di korporasi. Pesaing dan kolega sering tidak menyukai mereka.

5. Tanggung Jawab Sosial dan Pelaporan Lingkungan

5.1. Tanggung Jawab Sosial Korporat

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan tanggung jawab moral perusahaan baik terhadap karyawan di perusahaan itu sendiri (internal) maupun di luar lingkungan perusahaan, yaitu masyarakat di sekitar perusahaan (eksternal). Perusahaan sebagai suatu aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan suatu keuntungan yang besar, tetapi selayaknya juga memikirkan kepentingan masyarakat di sekitarnya, karena perusahaan sebenarnya juga merupakan bagian dari masyarakat. Bukankah pengelola dan staf-staf dari perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat.

Dengan demikian perusahaan diharapkan dapat menampilkan wajah yang berbeda, lebih manusiawi dan mempunyai kepedulian sosial yang tinggi terhadap sesama. Gambaran ideal dari perusahaan ini akan menghilangkan cerminan buruk terhadap aktivitas bisnis yang berkembang selama ini, di mana bisnis sering dianggap kotor dan penuh tipu daya. Kepedulian perusahaan terhadap masyarakat di sekitarnya merupakan salah satu perwujudan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat. Kepatuhan untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan yang lain.

Menciptakan tanggung jawab sosial perusahaan ini dapat dimulai dari dalam lingkungan perusahaan dengan membina hubungan kerja yang baik di berbagai

tingkatan kedudukan. Yang ada di perusahaan seperti misalnya memperhatikan kesejahteraan karyawan dan para buruh. Menciptakan budaya keterbukaan diantara para karyawan dan manajemen perusahaan, baik terhadap berbagai informasi mengenai peraturan perusahaan, misalnya insentif, tunjangan-tunjangan maupun informasi lain yang berkaitan dengan kemajuan dan kemudahan perusahaan termasuk kinerja Direksi. Adanya keterbukaan ini akan memudahkan pengontrolan fungsi manajemen, di mana karyawan dari berbagai jenjang kedudukan dapat ikut serta dalam pengawasan jalannya perusahaan. Keterbukaan ini juga berkaitan dengan pengungkapan semua kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi yang ingin diketahuinya. Penerapan nilai etika dalam hubungan ketenagakerjaan ini perlu dituangkan dalam suatu pedoman yang jelas sehingga bila terjadi pelanggaran dapat dikenakan sanksi yang tegas.

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dapat diwujudkan dengan meningkatkan kepedulian perusahaan terhadap masalah-masalah social yang berkembang di sekitar perusahaan. Keterlibatan perusahaan terhadap masalah-masalah social, dapat meningkatkan citra perusahaan, baik bagi masyarakat di sekitar perusahaan maupun masyarakat luas. Kegiatan nyata yang banyak dilakukan oleh perusahaan dalam mewujudkan tanggung jawab sosialnya, kegiatan-kegiatan amal seperti membantu pendidikan anak yang berasal dari keluarga yang tidak mampu. Kegiatan-kegiatan amal yang telah dipraktikkan oleh beberapa perusahaan di Indonesia ini, bahkan telah diorganisir menjadi suatu kegiatan yang tetap.

5.2 Sustainability Reporting

Terkait dengan upaya-upaya agar perusahaan memperhatikan penciptaan nilai bagi para pemangku kepentingan (stakeholder), badan-badan regulasi, profesi akuntan, dan lingkungan akademis, memandang bahwa ke depan, laporan tahunan perusahaan tidak sekedar melaporkan kinerja keuangan mereka tetapi juga melaporkan informasi penting lainnya yang dibutuhkan para stakeholder. Hasilnya, beberapa proyek penting telah bergulir untuk menjawab permasalahan peningkatan kualitas laporan perusahaan antara lain :

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI adalah upaya internasional yang bersifat multi stakeholder untuk menciptakan suatu kerangka kerja yang sama untuk pelaporan kinerja perusahaan secara

financial, social, dan environmental. GRI menyertakan partisipasi aktif ratusan kelompok stakeholder yang berbeda – termasuk organisasi bisnis, akuntan, organisasi pembela hak asasi manusia, organisasi lingkungan, organisasi buruh, dan organisasi pemerintahan dari berbagai belahan dunia- dalam merancang suatu kerangka kerja yang sama untuk sustainability reporting, disebut sustainability reporting guidelines. Kini terdapat lebih dari 50 perusahaan global yang menggunakan guidelines ini dalam penyusunan laporan mereka.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

WBCSD mengembangkan proses yang diperlukan untuk penyusunan laporan tersebut, yakni pedoman tentang bagaimana melaporkan sustainability development di dalam laporan perusahaan dan merumuskan KPI apa saja yang perlu dilaporkan.

Sustainability Reporting

Does your company practice responsible leadership? Shareholders expect your company to generate profits. But, they also want your company to assume its responsibilities to contribute to society while minimizing any negative effects on the environment. This approach to business—balancing economic interests against social and environmental concerns—is commonly referred to as *sustainability*.

Over the past decade, sustainability reporting has moved from the fringes of the business world to the top of shareholders' agenda just as it has for employees, regulators, and customers. Consequently, any miscalculation or misjudgement of issues related to sustainability can now have serious repercussions on how the world judges a company and values its equity.

If this is your situation

- You need to understand your key corporate responsibility/sustainability issues and their social, environmental, and economic impact.
- You need to understand who your key stakeholders are and develop a stakeholder engagement programme.
- You need to develop or improve aspects of your corporate responsibility/sustainability, including:
 - governance structure;
 - policy framework;

- risk management processes, including supply chains; and
- performance measurement framework and reporting systems and processes.
- You need independent assurance with respect to the following:
 - An assessment of the quality of your management systems and performance data and/or to support your internal audit programme.
 - Add credibility to the published information in your sustainability or corporate responsibility report.
 - You are making a new investment or divesting part of your business and need due diligence work to be carried out to determine the nature and extent of any environmental/health and safety liabilities.
 - You need to develop a carbon strategy, identifying ways to reduce your direct and indirect carbon emissions and defining your approach to carbon trading.

(sumber Price Waterhouse Coopers)

5.2 Audit Lingkungan

Secara ringkas Audit Lingkungan adalah evaluasi sistematis dan obyektif dari dampak yang ada maupun potensial dampak dari kegiatan suatu organisasi atas lingkungan. Apa yang dievaluasi biasanya termasuk pengelolaan lingkungan dari organisasi itu, pentaatan pada peraturan dalam pengelolaan lingkungan seperti emisi ke udara, pembuangan ke air, pengelolaan limbahnya, termasuk pula manajemen komunikasi dan kursus-kursus yang diberikan kepada stafnya. Audit Lingkungan berlaku bukan saja bagi departemen-departemen di pemerintahan, juga berlaku untuk perusahaan bisnis, bahkan termasuk kelompok-kelompok lingkungan.

Gaung Audit Lingkungan mulai mengemuka ketika WALHI (Wahana Lingkungan Hidup Indonesia) berpendapat bahwa sistem AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup) yang ada sekarang sepatutnya dilengkapi dengan audit lingkungan. Karena salah satu kegunaan Audit Lingkungan adalah untuk mengecek dan menguji kinerja program lingkungan dari suatu organisasi secara berkala. Pengujian secara berkala ini, akan memperkuat penerapan rekomendasi dalam dua dokumen penting di proses AMDAL, yaitu RKL (Rencana Pengelolaan Lingkungan) dan RPL (Rencana Pemantauan Lingkungan) suatu kegiatan.

Apalagi Audit Lingkungan haruslah menjamin adanya database lingkungan yang menyeluruh untuk pengeblaan kewaspadaan serta pengambilan keputusan untuk pemantauan fasilitas yang telah dan akan dibangun. Audit Lingkungan juga membantu pihak yang berwenang di bidang lingkungan, dengan memberi informasi aktifitas organisasi mengelola lingkungan dari database diatas. Database lingkungan yang tersedia, sebaliknya, akan mendorong citra perusahaan sebagai perusahaan yang bonafid dan dapat dipercaya dengan tumbuhnya kesadaran lingkungan dari masyarakat.

Yang menjadi perdebatan, apakah audit lingkungan itu bersifat keharusan (mandatory) sehingga dapat dipaksakan berlakunya oleh pemerintah, atau semata-mata kerelaan sang pengusaha untuk menjalankannya sebagai bagian dari manajemen internal mereka? Karena itu ada pendapat jika memang

Audit Lingkungan merupakan urusan intern perusahaan, setidaknya masalah transparansi menjadi penting disini, sehingga pihak luar dapat menjalankan fungsinya sebagai eksternal kontrol. Apalagi mengingat kesalahan perhitungan dalam mengelola lingkungan tidak hanya ditanggung oleh pengusaha, tetapi juga masyarakat

Proses yang dijalankan untuk melakukan Audit Lingkungan haruslah dilakukan secara menyeluruh termasuk melakukan audit organisasi dan personalnya, penyelidikan lapangan (on-site investigation) dengan mewawancarai staff dengan variasi jabatannya, menganalisis dokumen-dokumen terkait, yang pada akhirnya dilakukan pelaporan Audit dan rekomendasi tindak-lanjut kegiatan.

Agar Audit Lingkungan dapat berjalan dengan efektif, setidaknya ada elemen penting yang harus diperhatikan. Pertama diperlukan Komitmen dari perusahaan itu agar ia mau terbuka dan jujur dalam memberikan data. Hal diatas agak riskan mengingat pengusaha biasanya enggan untuk membuka 'jajdirinya' karena persaingan bisnis misalinya. Kedua, adanya Auditor yang mandiri yang tidak mempunyai kepentingan apapun atas fasilitas yang sedang diaudit. Ini penting untuk menjaga keobyektifan penilaian, kemandirian Auditor harus pula dijaga agar tidak terpengaruh oleh situasi atau tekanan lainnya ketika mereka melakukan kunjungan lapangan. Verifikasi prosedur dan pengukuran kinerja, merupakan dua hal berikutnya dari elemen Audit Lingkungan. Hal ini penting dilakukan agar ada kepastian bahwa informasi yang didapat memang benar-benar akurat. Terakhir, harus ad mekanisme tindak lanjut dari rekomendasi yang didapat selama Audit Lingkungan. Jika tidak, maka usaha Audit Lingkungan yang telah dilakukan akan menjadi sia-sia.

DAFTAR REFERENSI