



JURNAL MANAJEMEN

Open access available at <http://ejournal.lmiimedan.net>



PENGENDALIAN INTERNAL DAN UPAYA MENGELOLA RISIKO PERUSAHAAN

Arison Nainggolan

Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima April 2023

Disetujui Juni 2023

Dipublikasikan Juni 2023

Keywords:

Pengendalian Internal;
Mengelola Risiko; Auditor
Internal

Abstract

Sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen perlu menerapkan sistem pengendalian internal untuk mengurangi risiko sebagai akibat ketidakpastian karena perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dengan sistem pengendalian internal yang baik, manajemen dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kompetitif yang terjadi terus menerus sebagai akibat dari pergeseran prioritas pelanggan, kondisi persaingan antar kompetitor dan perubahan karena pertumbuhan dimasa yang akan datang. Untuk melaksanakan pengendalian internal dalam rangka meminimalkan risiko, auditor internal akan mengaplikasikan pengendalian internal seperti otorisasi, pembatasan akses fisik, supervisi, pemeriksaan kesesuaian, pemisahan tanggung jawab, membuat struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab, membuat dokumen bernomor urut dan keamanan Informasi dan Teknologi. Dalam rangka mengelola risiko, manajemen harus menerapkan sistem pengendalian internal yang cukup. Auditor internal hadir dan berperan untuk menilai risiko dan merancang sistem pengendalian internal yang dibutuhkan oleh perusahaan. Setelah sistem pengendalian internal dirancang, maka selanjutnya auditor harus meninjau kecukupan dan efektivitas pengendalian yang sedang berjalan dan secara berkala mendiskusikannya dengan manajemen.

PENDAHULUAN

Persaingan yang begitu ketat antar pelaku usaha telah “memaksa” para pelaku usaha ini untuk sedapat mungkin menciptakan nilai lebih dari pesaing yang telah ada. Menyediakan produk bermutu, layanan purna jual berkualitas, variasi produk yang memanjakan pilihan pelanggan, ketersediaan produk dan keunggulan harga merupakan upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh para pelaku usaha (Nainggolan, 2018). Jika keunggulan bersaing di atas gagal dicapai maka besar kemungkinan perusahaan itu tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Uniknya keunggulan bersaing yang disebutkan di atas tidak pernah dicapai bila pengendalian internal perusahaan tidak cukup. Untuk menciptakan produk bermutu, layanan purna jual berkualitas, variasi produk yang memanjakan pilihan pelanggan dan ketersediaan produk diperlukan praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang baik sebagai bagian dari pengendalian internal. Sumber daya manusia adalah aset utama dalam organisasi apapun, secara khusus bagi perusahaan yang menciptakan produk/jasa untuk dijual. Produk/jasa bermutu dihasilkan

dari *research and development* yang dilakukan oleh sumber daya manusia unggul. Bila praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterapkan perusahaan tidak berorientasi pada *sustainability* atau berkelanjutan, maka produk/jasa bermutu tidak akan pernah ditemukan atau dihasilkan. *Committee of sponsoring organization of the treadway commission* (COSO) menyatakan bahwa pengendalian internal merupakan “*a process effected by an entity’s board of directors, management and other personnel designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectif in effectiveness and efficiency of operations, the realibility of financial reporting and the compliance of applicable laws and regulation.*”

Singkatnya pengendalian internal merupakan upaya yang dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi untuk mencapai operasional perusahaan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik di internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu contoh akibat lemahnya sistem pengendalian internal terjadi pada Kementerian dan Lembaga, dalam mengelola keuangan negara telah menyebabkan kerugian hingga trilliunan rupiah. Kelemahan sistem pengendalian internalnya di antaranya penerapan basis akrual belum memadai, penetapan aset tetap belum tuntas, penatausahaan persediaan belum memadai, pemanfaatan barang aset negara belum sesuai ketentuan, lemahnya pengelolaan kas, penatausahaan piutang paten kurang memadai, serta pencatatan dan pelaporan hibah tidak memadai (antaranews.com). Dengan mengetahui pentingnya pengendalian internal bagi perusahaan maka penulis tertarik untuk melakukan kajian terkait pengendalian internal dan kaitannya dengan upaya mengelola risiko perusahaan.

LANDASAN TEORI

Penerapan pengendalian internal akan mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh perusahaan. Berikut ini adalah kerangka kerja pengendalian internal (McNally, 2013).

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian berkaitan dengan bagaimana lingkungan internal dikondisikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Lingkungan internal yang dikondisikan diartikan bahwa seluruh personel dalam perusahaan/organisasi diarahkan membangun untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dan mendorong implementasi sistem pengendalian internal yang efektif. Lingkungan pengendalian merupakan pondasi bagi unsur-unsur lainnya dalam kerangka kerja pengendalian internal COSO. Lingkungan pengendalian yang kondusif dibentuk oleh manajemen dan karyawan. Untuk membangun lingkungan yang kondusif, seluruh personel seharusnya mempunyai komitmen yang sama yaitu sikap yang positif dan konstruktif terhadap pengendalian internal. Pengendalian internal yang baik ditandai dengan penerapan integritas dan etika yang tinggi di antara para karyawan. Implementasi integritas dan etika yang tinggi akan menciptakan lingkungan yang positif dan konstruktif. Selain itu, seluruh personel harus berkomitmen terhadap kompetensi, memiliki struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta praktik dan kebijakan sumber daya manusia diterapkan dalam organisasi.

2. Penilaian Risiko

Ciri pengendalian internal yang baik memungkinkan manajemen melakukan penilain risiko dan risikonya harus dapat diukur sebab telah terdapat standar kecukupan

pengendalian internal yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh sebab itu, kondisi lingkungan pengendalian pada poin satu dalam kerangka pengendalian internal akan menjadi salah satu tolak ukur untuk menilai/mengukur tingkat risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Secara umum, langkah-langkah dalam penilaian risiko dapat dilakukan dengan cara pertama mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi risiko, kedua menaksir risiko yang berpengaruh cukup signifikan dan ketiga menentukan tindakan yang dilakukan untuk mengelola risiko.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan tindakan-tindakan pengendalian yang dilakukan oleh personel dalam perusahaan. Dalam aktivitas pengendalian, seluruh personel akan menggunakan kebijakan, prosedur maupun teknik sebagai alat rujukan untuk melakukan pengendalian internal. Dengan merujuk pada hal tersebut diharapkan pengendalian internal perusahaan dapat berjalan dengan baik. Beberapa aktivitas pengendalian yang dapat dilakukan oleh personel di antaranya pemisahan fungsi/tugas maupun wewenang, adanya otorisasi transaksi atau aktivitas lainnya yang membutuhkan otorisasi, melakukan pendokumentasian dan pencatatan yang cukup, melakukan pengendalian yang cukup atas aset dan catatan, melakukan pengendalian atas pemrosesan informasi dan pembatasan akses terhadap sumber daya dan catatan rahasia perusahaan. Semua aktivitas pengendalian di atas merupakan rancangan yang telah disepakati dan disetujui manajemen puncak.

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan tahap yang tidak boleh dilewatkan. Informasi dan komunikasi bertujuan untuk menginformasikan berbagai pesan dari manajemen atau informasi penting yang harus diketahui oleh seluruh personel. Termasuk rekomendasi-rekomendasi yang harus diimplementasikan oleh seluruh personel untuk memperbaiki sistem pengendalian manajemen. Seluruh personel harus menerima pesan dari manajemen berkaitan dengan peran dan fungsi personel dalam aktivitas pengendalian internal.

5. Pemantauan

Tahap ini merupakan fase untuk memastikan bahwa seluruh rekomendasi yang telah diberikan oleh tim auditor internal telah dilaksanakan oleh personel terkait. Pada tahap ini, tim auditor internal akan melakukan evaluasi temuan dan rekomendasi audit kemudian menentukan tindakan yang tepat untuk menanggapi temuan dan rekomendasi tim audit serta menyelesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.

Berikut ini gambar kerangka kerja pengendalian model COSO.



Sumber : McNally, Stephen, 2013

Kerangka kerja pengendalian di atas merupakan suatu proses yang terintegrasi mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi

dan komunikasi serta pemantauan. Setelah lingkungan pengendalian dibangun dan diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka selanjutnya dilakukan penilaian risiko tujuannya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menciptakan risiko, menaksir risiko yang berpengaruh signifikan dan menentukan tindakan untuk mengelola risiko kemudian tahap berikutnya adalah aktivitas pengendalian tujuannya untuk melakukan pengendalian internal, aktivitas pengendalian akan berjalan sepanjang perusahaan beroperasi. Tahap berikutnya adalah informasi dan komunikasi, pada tahap ini tim audit internal dan manajemen akan menginformasikan dan mengkomunikasikan hal-hal penting terkait temuan-temuan, rekomendasi dan peran masing-masing personel untuk memperbaiki sistem pengendalian internal selanjutnya adalah tahap pemantauan. Tahap ini adalah tahap akhir dalam kerangka kerja pengendalian internal. Pada tahap ini, auditor internal akan melakukan pemantauan terhadap rekomendasi yang telah dikomunikasikan kepada personel dan mengevaluasi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh personel, tujuannya untuk memastikan bahwa risiko telah kendalikan/diminimalkan.

PEMBAHASAN

Dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen membutuhkan sistem pengendalian internal untuk mengurangi risiko sebagai akibat ketidakpastian karena perubahan lingkungan. Dengan sistem pengendalian internal yang baik, manajemen dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kompetitif yang terjadi terus menerus sebagai akibat dari pergeseran prioritas pelanggan, kondisi persaingan antar kompetitor dan perubahan karena pertumbuhan dimasa yang akan datang (Zamzami et al, 2014).

Peran Auditor Internal dalam Pengendalian Internal Perusahaan

Auditor internal mengambil peran penting dalam aktivitas pengendalian internal, auditor internal membantu perusahaan memelihara pengendalian internal yang efektif dengan cara mengevaluasi kecukupan pengendalian internal, efisiensi dan efektifitas pengendalian internal serta mendorong upaya pengendalian internal yang berkelanjutan dengan cara menaksir area-area berisiko tinggi yang merupakan tujuan utama dari pengendalian, mendefinisikan dan menjalankan program untuk meninjau sistem pencegah risiko, meninjau setiap sistem dengan melakukan pengujian evaluasi terhadap sistem pengendalian internal, memberi masukan kepada manajemen apakah pengendalian berjalan dengan tepat dan efektif, merekomendasikan saran-saran yang diperlukan untuk memperbaiki sistem pengendalian dan melaksanakan audit tindak lanjut untuk mengetahui apakah personel telah melaksanakan rekomendasi audit yang telah disepakati (IIA, 2009).

Berdasarkan hasil penaksiran risiko, auditor internal mengevaluasi kecukupan dan efektifitas pengendalian dalam tata kelola organisasi, kegiatan operasi dan sistem informasi yang mencakup lima aspek kunci berikut ini, Pertama pencapaian tujuan strategis organisasi, artinya bahwa kegiatan organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan manajemen. Kedua, keandalan dan integritas atas catatan keuangan dan informasi operasi. Ketiga, efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi dan program. Keempat, pengamanan asset organisasi. Kelima, kepatuhan terhadap peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, auditor juga harus

memahami bahwa terdapat risiko audit yang harus dipahami yaitu risiko bawaan, risiko deteksi dan risiko pengendalian (Tuanakotta, 2015).

Risiko bawaan diartikan sebagai risiko yang melekat pada suatu transaksi/aset sebagai akibat dari karakter transaksi atau aset yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya kas, persediaan, perlengkapan maupun aset bergerak lainnya memiliki risiko bawaan yaitu sama-sama mudah dicuri atau disalahgunakan. Dalam praktiknya, risiko bawaan di luar kendali auditor untuk mencegahnya karena memang sudah karakter bawaan dari transaksi/aset yang dimaksud. Yang dapat dilakukan oleh auditor adalah merancang sistem pengendalian internal untuk meminimalkan pencurian atau penyalahgunaan aset perusahaan.

Selanjutnya risiko pengendalian diartikan sebagai risiko yang terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian internal perusahaan atau karena pelaksanaan sistem pengendalian internalnya yang tidak sesuai arahan/panduan. Risiko pengendalian (*control risk*) melihat kepada kondisi pengendalian internal yang diterapkan dalam perusahaan. Dalam praktiknya risiko pengendalian juga di luar kendali auditor sebab yang melaksanakan pengendalian adalah seluruh personel dalam perusahaan. Keterbatasan jumlah personel auditor internal tidak memungkinkan auditor untuk melaksanakan sistem pengendalian internal yang telah dirancang. Peran auditor internal adalah menilai risiko dan merancang pengendalian internal yang dibutuhkan organisasi dan meninjau kecukupan dan efektivitas pengendalian internal yang berjalan. Kemudian risiko deteksi diartikan sebagai risiko yang terjadi akibat kelalaian auditor gagal merekomendasikan pengendalian internal yang cukup bagi perusahaan. Biasanya kegagalan auditor merekomendasikan pengendalian internal diakibatkan karena auditor tidak mampu atau gagal menemukan kecurangan atau kelemahan sistem pengendalian internal perusahaan padahal sebenarnya sistem pengendalian internal tidak cukup baik dan ini ditandai dengan adanya tindak kecurangan baik dengan cara memanipulasi transaksi keuangan, mencuri atau menyalahgunakan aset perusahaan, *mark up*, maupun mencari keuntungan sendiri dengan melakukan pengadaan-pengadaan barang/jasa di luar prosedur yang sudah ditentukan. Kecurangan jenis ini sangat sering terjadi dalam praktik menjalankan perusahaan. Oleh karena itu auditor internal harus berupaya sebaik mungkin merencanakan dan melaksanakan prosedur audit, melakukan pengujian tepat terhadap transaksi-transaksi dan menugaskan auditor yang kompeten. Risiko deteksi (*detection risk*) inilah yang dapat dikendalikan oleh auditor internal. Dalam melaksanakan tugasnya, auditor internal harus mampu menilai kecukupan pengendalian internal yang sudah diterapkan. Kecukupan pengendalian internal dievaluasi melalui pemeriksaan/audit dan evaluasi ini harus memberi jaminan yang masuk akal, bukan absolut bahwa aspek-aspek yang sudah dirancang ini pasti mencapai tujuan yang dimaksudkan.

Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko

Bagi auditor internal, risiko gagal merekomendasikan pengendalian internal yang cukup bagi manajemen adalah keadaan yang harus dihindari. Oleh sebab itu, auditor internal harus cakap dalam melaksanakan prosedur pemeriksaan pada berbagai aspek yang terdapat pada perusahaan. Beberapa aspek ini terjadi pada tingkat operasional, aspek laporan keuangan dan aspek ketidakpatuhan personel pada aturan internal yang

ditetapkan manajemen maupun aturan eksternal yang ditetapkan regulator. Untuk meminimalkan risiko pada aspek-aspek yang disebutkan di atas, auditor internal akan merancang pengendalian direktif, preventif, detektif dan korektif. Pengendalian direktif bertujuan untuk menunjukkan bahwa terdapat perintah dan petunjuk yang jelas untuk mencapai tujuan. Pengendalian preventif bertujuan untuk menyakinkan bahwa sistem telah dirancang untuk mencegah terjadinya kesalahan. Pengendalian detektif bertujuan untuk mengoreksi kesalahan transaksi yang tidak terhindarkan dan pengendalian korektif bertujuan untuk menjamin bahwa masalah yang teridentifikasi telah ditangani dengan baik. Untuk melaksanakan pengendalian internal dalam rangka meminimalkan risiko, auditor akan mengaplikasikan mekanisme pengendalian seperti otorisasi, pembatasan akses fisik, supervisi, pemeriksaan kesesuaian, pemisahan tanggung jawab, membuat struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab, membuat dokumen bernomor urut dan keamanan Informasi dan Teknologi.

KESIMPULAN

Tanpa pengendalian internal yang cukup, kinerja keuangan yang berkelanjutan akan sulit untuk dipertahankan. Penjualan yang tinggi jika tidak disertai dengan sistem pengendalian internal yang baik, maka nilai penjualan yang dicapai dapat “menguap” oleh karena berbagai faktor internal misalnya beban operasional yang tinggi akibat aktivitas operasional yang tidak normal. Akibat lemahnya sistem pengendalian internal, aktivitas operasional yang tidak normal ini bisa tidak terdeteksi oleh manajemen. Oleh karena itu manajemen harus menerapkan sistem pengendalian internal yang cukup. Pengendalian internal yang diterapkan dalam perusahaan hendaknya memiliki kerangka kerja agar unsur-unsur pengendalian yang dirancang terintegrasi satu dengan yang lain. Auditor internal hadir dan berperan untuk menilai risiko dan merancang sistem pengendalian internal yang dibutuhkan oleh perusahaan. Setelah sistem pengendalian internal dirancang, maka selanjutnya auditor harus meninjau kecukupan dan efektivitas pengendalian yang sedang berjalan dan secara berkala mendiskusikannya dengan manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- BPK soroti lemahnya sistem pengendalian internal kementerian/lembaga - ANTARA News, diakses pada 3 Februari 2023.
- Institute of Internal Auditors. (2009). IIA Position Paper: *The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management*.
- McNally, Stephen. 2013. *The 2013 COSO Framework and SOX Compliance, One Approach to an Effective Transition*.
- Nainggolan, Arison. 2018. Competitive Advantage dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen Vol 4 No. 1*, 13.
- Tuanakotta, Theodorus M. 2015. *Audit Kontemporer*. Jakarta: Salemba Empat
- Zamzami, Faiz et al. 2014. *Audit Internal Konsep dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.