

**Evaluasi Kinerja Internal Audit  
(Studi Kasus: PT. TELKOM, Tbk)**



**Oleh**

**SRI KUSUMA DEWI**

**P2100209542**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR 2012**

## **ABSTRAK**

**Sri Kusuma Dewi.** Evaluasi Kinerja Internal Audit (Studi Kasus: PT. TELKOM, Tbk). (Dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Syamsu Alam).

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas kinerja internal audit. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa fungsi internal audit TELKOM dapat memberikan manfaat melalui perencanaan audit atas area-area yang berisiko tinggi, pelatihan internal sebelum melakukan penugasan audit, target key performance indicator yang tinggi, benchmarking, cross sharing / cross learning dan proyek penghematan biaya.

Metode Analisa yang digunakan yaitu metode pendekatan Balanced Scorecard.

Hasil Penelitian menunjukkan Hasil penilaian kinerja fungsi internal audit untuk perspektif audit committee selama periode 2010 adalah untuk sasaran strategis seperti pertemuan internal audit dengan komite audit, struktur organisasi dan peranan fungsi internal audit.

**Dapat disimpulkan bahwa fungsi internal audit PT. TELKOM, Tbk telah dapat memberikan manfaat dari perspektif audit committee, business unit management, internal audit process maupun innovation and capabilities dari internal auditor.**

Kata kunci :

Internal Audit, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator.

## **ABSTRACT**

Sri Kusuma Dewi. Performance Evaluation of Internal Audit (Case Study: PT.TELKOM, Inc.). (Led by Abd. Rahman and Syamsu Alam Kadir).

This study aims to evaluate the performance of internal audit. Evaluation results show that the internal audit function TELKOM may provide benefits through planning an audit of areas of high risk, internal training prior to assignment of the audit, key performance indicator targets are high, benchmarking, sharing cross /cross learning and project cost savings.

The analysis method used is the method of Balanced Scorecard approach. Research results show the performance evaluation results for the perspective of the internal audit function during the period 2010 audit committee is to strategic targets such as internal audit meeting with audit committees, organizational structure and role of internal audit function.

Can be concluded that the internal audit function of PT. TELKOM, Inc. has been able to benefit from the perspective of the audit committee, business unit management, internal audit process and innovation and capabilities of internal auditors.

Keywords:

Internal Audit, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT., atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “ **Evaluasi Kinerja Internal Audit** ” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M ) dalam program studi Manajemen Keuangan Universitas Hasanuddin.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya, kepada :

1. Bapak Prof.Dr.H.Abd Rahman Kadir,SE,M.Si dan Bapak Prof.Dr.H.Syamsu Alam, SE, M.S atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada Penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing dan perkuliahan.
2. Bapak Prof.Dr.Cepi Pahlevi, SE, M.Si , Dr.Sumardi, SE, M.Si dan Dr.Maaf Pono,SE,M.Si yang telah memberikan masukan dan saran pada saat seminar proposal dan seminar hasil tesis.
3. Seluruh Dosen program Magister Manajemen khususnya dosen Manajemen Keuangan yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Manajemen Keuangan.
4. Seluruh Staf Akademik Magister Manajemen dan Pasca Sarjana, khususnya Bapak Uding, Ibu Susi, Bapak Ichal, Bapak Hatta, Bapak Ashari dan Bapak Opi yang telah banyak membantu selama perkuliahan sampai Penulis selesai.

6. Bapak Ketut dan HRD Telkom Divre Makassar yang telah banyak membantu dalam data-data dalam tesis sampai Penulis selesai.
7. Ayahanda Randy Chandra, Ibunda Tenri Bali Sunra, Kakanda Sunra Satriadi dan Adji Setiawan atas segala dukungan dan doanya selama penulis belajar di S-2.
8. Suami Saya Aksar Kamal, atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran menunggu dirumah selama beberapa waktu.
9. Rekan rekan S-2 Manajemen Keuangan angkatan 2010 ( Angkatan 32B ) khususnya Saudari Utami dan Bapak Pitoyo atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran mengingatkan untuk ujian.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi Penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, Penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu manajemen keuangan.

Makassar, April 2012

Sri Kusuma Dewi

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Sistem Pengukuran Kinerja	10
1. Pengertian Pengukuran Kinerja	10
2. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	12
3. Manfaat Pengukuran Kinerja	13
4. Kelemahan Pengukuran Kinerja	16
B. Pengertian Internal Audit	17
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	17
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi	18
3. Pengaruh Imbalan Moneter Terhadap Komitmen Organisasi	18
4. Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu Terhadap Motivasi Auditor	19
5. Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Motivasi Auditor	20
6. Pengaruh Diskusi dalam Reviu Audit Terhadap Motivasi Auditor	20

7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor.....	21
8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Auditor.....	21
9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor.....	22
10. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor.....	22
11. Pengaruh Imbalan Moneter Terhadap Kinerja Auditor.....	23
C. Fungsi dan Tujuan Internal Audit.....	29
D. Ekonomis, Efisiensi dan Efektif.....	31
E. Piagam Audit .....	35
F. Tahapan Internal Audit .....	36
G. Kriteria Penetapan Fungsi Operasional yang Akan Diaudit.....	38
H. Pengertian Value Chain.....	39
I. Teknik yang Digunakan Internal Audit.....	43
1. Benchmarking.....	43
2. Key Performance Indicator.....	46
J. Alat Penilaian Kinerja Fungsi Internal Audit.....	46
K. Internal Audit dan Good Corporate Governance.....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>54</b>
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	54
B. Metode Pengumpulan Data.....	54
C. Metode Analisis.....	55
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>57</b>

A. Gambaran Umum PT. TELKOM, Tbk.....	57
1. Visi, Misi dan Tujuan .....	59
2. Struktur	
Organisasi.....	60
B. Gambaran Umum Unit Internal Audit.....	63
C. Piagam Internal Audit.....	63
D. Visi, Misi dan Tujuan Internal Audit.....	64
E. Tugas dan Tanggung Jawab Internal Audit.....	64
F. Struktur Organisasi Internal Audit.....	69
G. Program	
Whistleblowing.....	70
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>73</b>
A. Evaluasi Kinerja Internal Audit.....	73
1. Hasil Penilaian Kinerja Internal Audit dan Pelaporan Keuangan...73	
B. Good Corporate Governance (GCG).....	76
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>79</b>
A. KESIMPULAN.....	79
B. SARAN.....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>81</b>



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Di masa lalu internal auditor tidak perlu mempertimbangkan pentingnya meningkatkan nilai dalam melakukan pekerjaan sehingga pengukuran kinerja fungsi internal audit sangat sulit untuk dilakukan. Tugas internal auditor umumnya hanya melakukan verifikasi atas ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur. Internal auditor tidak wajib memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau melakukan kegiatan konsultasi. Dengan demikian, peranan internal auditor lebih seperti polisi dari pada partner bisnis.

Pada awal abad 21, organisasi / perusahaan sangat concern terhadap 4 (empat) hal, yaitu Risk Management, Governance, Control dan Assurance / Consulting. Profesi audit internal juga mengalami perkembangan cukup berarti sejak munculnya kasus Enron & Worldcom tahun 2001 yang menghebohkan kalangan dunia usaha. Meskipun reputasi audit internal sempat terpuruk oleh berbagai kasus kolapsnya beberapa perusahaan tersebut yang melibatkan peran auditor, namun profesi auditor internal ternyata semakin hari semakin dihargai dalam organisasi. Saat ini profesi auditor internal turut berperan dalam implementasi Good Corporate Governance (GCG) di berbagai perusahaan, baik swasta, BUMN maupun asing.

Pengertian internal auditing juga mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Menurut "Professional Practices Framework": International Standards for The Professional Practice of Internal Audit, Institute of Internal Auditors (2004), internal auditing adalah suatu aktivitas independen, yang memberikan jaminan keyakinan serta konsultasi (consulting) yang dirancang untuk memberikan suatu nilai tambah (to add value) serta meningkatkan (improve) kegiatan operasi organisasi. Audit Internal membantu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas manajemen risiko (risk management), pengendalian (control) dan proses tata kelola (governance processes).

Internal auditor dewasa ini merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Internal auditor mempunyai fungsi untuk mencari peluang perbaikan dan memegang peranan kunci dalam kegiatan pengendalian atas strategi perusahaan. Pengukuran kinerja internal auditor pun dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard yang juga merupakan sebuah alat yang efektif untuk perbaikan dan implementasi strategi serta untuk mengelola kinerja fungsi internal audit.

Terdapat 8 (delapan) tantangan yang harus dihadapi oleh para auditor internal pada abad 21 antara lain sbb :

## 1. Risk-based Orientation.

Auditor internal harus merubah pendekatan dari audit secara konvensional menuju audit berbasis risiko (risk based audit approach). Pola audit yang didasarkan atas pendekatan risiko yang dilakukan oleh auditor internal lebih difokuskan terhadap masalah parameter risk assesment yang diformulasikan pada risk based audit plan. Berdasarkan risk assesment tersebut dapat diketahui risk matrix, sehingga dapat membantu auditor internal untuk menyusun risk audit matrix. Dalam hal ini auditor internal perlu bekerjasama dengan Divisi Manajemen Risiko, sehingga pelaksanaan audit berbasis risiko dapat berjalan lancar.

Manfaat yang akan diperoleh auditor internal apabila menggunakan risk based audit approach, antara lain auditor internal akan lebih efisien & efektif dalam melakukan audit, sehingga dapat meningkatkan kinerja Departemen Audit internal (Satuan Pengawasan Intern). Auditor internal juga harus dapat berubah dari paradigma lama (old paradigm) menuju paradigma baru (new paradigm), yang ditandai dengan perubahan orientasi dan peran profesi internal auditor.

## 2. Global Perspective.

Auditor internal harus berpandangan luas dan dalam menilai sesuatu berdasarkan perspektif global (makro) bukan secara sempit (mikro). Pada era globalisasi saat ini, sudah tidak ada lagi batas-batas antar negara dalam menjalankan bisnis. Untuk menuju world class

company, maka kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) juga perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, sudah saatnya para auditor internal mengambil gelar sertifikasi internasional, seperti Certified Internal Auditor (CIA), Certified Fraud Examiner (CFE), Certified Information System Audit (CISA), Certified Risk Management Assurance (CRMA) dll.

### 3. Governance Expertise.

Auditor internal harus melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik yaitu Good Corporate Governance (GCG). Auditor internal harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang GCG, karena auditor internal merupakan salah satu dari 4 (empat) pilar GCG, selain Board of Director, Senior Management dan External Auditor. Auditor internal memiliki peranan penting dalam implementasi GCG di perusahaan. Efektivitas sistem pengendalian internal dan auditor internal merupakan salah satu kriteria penilaian dalam implementasi GCG. Para auditor internal harus menggunakan kompetensi yang dimiliki dan agar bekerja secara profesional sehingga dapat bernilai tambah (added value) bagi organisasinya. Agar auditor internal bernilai tambah, maka hendaknya dapat melakukan asesmen atas :

a. Operational & quality effectiveness.

b. Business Risk

c. Business & process control.

d.Process & business efficiencies.

e.Cost reduction opportunities.

f.Waste elimination opportunities.

g.Corporate governance effectiveness.

#### 4.Technologically Adept.

Auditor internal harus senantiasa mengikuti perkembangan teknologi, terutama Teknologi Informasi. Auditor internal harus memiliki technology proficiency, misalnya ahli dibidang Audit Sistem Informasi (System Information Audit). Hal inilah yang mendorong para auditor internal mengambil gelar sertifikasi CISA. Selain itu auditor internal harus dapat menggunakan kemampuan di bidang teknologi (technological skills) untuk menganalisis / mitigasi risiko, perbaikan proses ( improve process) dan evaluasi efisiensi (upgrade efficiency).

#### 5.Business Acumen.

Auditor internal harus memiliki jiwa entrepreneurship yang tinggi, sehingga mengikuti setiap perkembangan dalam proses bisnis (business process). Pada masa lalu auditor internal lebih mengedepankan perannya sebagai watchdog, saat ini auditor internal diharapkan lebih berperan sebagai mitra bisnis (business partner) bagi manajemen dan lebih berorientasi untuk memberikan kepuasan kepada jajaran manajemen sebagai pelanggan (customer satisfaction). Oleh karena itu, auditor

internal bukan hanya mahir dalam bidang audit, namun perlu juga mahir dalam bidang bisnis.

#### 6.Creative Thinking & Problem Solving.

Auditor internal harus selalu berpikir kreatif, positif dan inovatif serta lebih berorientasi pada pemecahan masalah. Untuk menjadi problem solver auditor internal memerlukan pengalaman bertahun-tahun melakukan audit berbagai fungsi / unit kerja suatu organisasi / perusahaan.

#### 7.Strong Ethical Compass.

Auditor internal dalam menjalankan tugas harus mengikuti Standar Profesi Audit Internal serta menjaga kode etik profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi, sehingga dapat terhindar dari perilaku yang melanggar kode etik profesi. Selain itu auditor internal juga harus mematuhi manual budaya perusahaan yang ditetapkan oleh manajemen.

#### 8.Communication Skills.

Pekerjaan auditor internal berhubungan erat dengan unit organisasi lain, yaitu manajemen, komite audit, auditor eksternal (Kantor Akuntan Publik), oleh karena itu auditor internal harus menjalin komunikasi yang baik dengan pihak-pihak lain tersebut. Dalam hal ini, auditor internal perlu memiliki kemampuan dalam bidang komunikasi, baik lisan maupun tertulis.

Melalui pendekatan balanced scorecard, fungsi internal audit dapat memfokuskan penugasan hanya pada kegiatan yang memberikan manfaat dan strategi perusahaan. Disamping itu, fungsi internal audit juga dapat menggunakan indikator kinerja sebagai alat untuk perbaikan secara berkelanjutan (continuous imporement) dan alat pembelajaran. Tentu saja internal auditor dihadapkan pada berbagai macam tantangan dalam mewujudkan manfaat dan dalam meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas perusahaan. Pengetahuan, pengalaman audit yang cukup merupakan syarat utama yang harus dimiliki oleh internal auditor untuk dapat memberikan hasil audit yang berkualitas.

PT. TELKOM, Tbk merupakan BUMN dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM memiliki banyak anak perusahaan dan proses bisnis yang sangat kompleks. TELKOM mempunyai fungsi internal audit yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan melalui rekomendasi audit yang diberikan berdasarkan hasil audit.

## **B. Rumusan Masalah**

Fungsi internal audit TELKOM memiliki misi untuk menjadi divisi yang profesional, dipercaya dan dihormati dengan didukung oleh tim yang berdedikasi tinggi, menjunjung kode etik dalam rangka mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itu fungsi internal audit harus dapat

memberikan manfaat kepada pihak terperiksa secara khusus dan perusahaan secara umum melalui kegiatan pemberian rekomendasi atau konsultasi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai ekonomi perusahaan. Dengan demikian pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja internal audit PT. TELKOM jika diukur dengan pendekatan Balanced Scorecard
2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja internal audit

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pembahasan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini dikhususkan untuk :

1. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja internal audit PT. TELKOM berperan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja internal audit

### **D. Manfaat Penelitian**

Penulisan karya akhir ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak yaitu:

- Perusahaan



Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja fungsi internal audit dalam perusahaan dimasa yang akan datang.

- Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi akademisi dan pengetahuan terutama bagi peneliti dan umumnya bagi yang mendalami bidang internal audit.

- Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi praktisi mengenai proses dan manfaat dari fungsi internal audit dalam perusahaan yang dapat digunakan sebagai referensi.

## **E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Agar Penelitian ini memberikan pemahaman sesuai dengan yang diharapkan maka dilakukan pembatasan-pembatasan, yaitu :

1. Data yang digunakan adalah data tahun 2010 berupa Laporan tahunan Internal Audit PT. TELKOM, Tbk.
2. Objek Penelitian adalah Perusahaan BUMN dalam bidang Telekomunikasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **L. Sistem Pengukuran Kinerja**

##### **1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan tinggi, sehingga hal ini menyebabkan tingginya usaha personel untuk menghasilkan kinerja. Jika kinerja personel tidak diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan rendah, sehingga hal ini menyebabkan rendahnya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Sawir (2001: 1) mengemukakan bahwa analisis kinerja keuangan adalah suatu aktivitas atau kegiatan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang, membayar deviden dan menghindari kebangkrutan.

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007: 337) adalah : Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategic yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategic untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategic beserta ukurannya kemudian digunakan untuk

menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah : penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba, menunjukkan bahwa laporan rugi laba menggambarkan suatu aktivitas dalam satu tahun sedangkan neraca menggambarkan keadaan pada saat akhir tahun tersebut atas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (stakeholders) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah

dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

## **2. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Robert & Anthony (2001: 52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

### **1. Menentukan strategi**

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

### **2. Menentukan pengukuran strategi**

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus focus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

### **3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen**

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

### **4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan**

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

### **3. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekyayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan,

promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Tungal (2003: 8) bahwa tolak ukur kinerja yang dapat dikemukakan dalam balanced scorecard perusahaan adalah : Financial perspective, yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan yang terdiri atas :

a. Return On Asset (ROA) dengan formulasi :

$$\text{ROA} = \text{Net Income} / \text{Total Asset}$$

b. Return On Equity (ROE) dengan formulasi :

$$\text{ROE} = \text{Net Income} / \text{Equity Capital}$$

c. Total Asset Turnover (TATO) dengan formulasi :

$$\text{TATO} = \text{Net Sales} / \text{Total Asset}$$

d. Profit Margin On Sales (Pmos) dengan formulasi :

$$\text{Pmos} = \text{Net Income} / \text{Sales}$$

e. Sales Growth dengan formulasi :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Periode Ini} - \text{Penjualan Periode Sekarang}}{\text{Penjualan Periode Sebelumnya}}$$

f. Customer perspektive, perspektive ini mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen pasar yang meliputi :

1) Customer Retention dengan Formulasi :

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

2) Number Of Complain dengan formulasi :

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{Jumlah Klaim}}{\text{Total Customer}}$$

3) Customer Acquisition dengan formulasi :

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

g. Internal proces business perspective, salah satu ukuran kinerja balanced scorecard yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial yang meliputi :

1) Supplier lead time

2) Part Million Defect Rate (PMDR)

h. Learning and Growth perspective ini mengidentifikasikan struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang meliputi :

1) Percentage Of Employe Turnover dengan formulasi :

$$\text{Percentage Of Employee Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan yang Tinggal}}$$

2) Absenteeism dengan formulasi :

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

3) Employee Training dengan formulasi :

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

4) Tardines dengan formulasi :

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Terlambat}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

#### **4. Kelemahan Pengukuran Kinerja**

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (intangible Assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.



## **M. Pengertian Internal Audit**

Dalam menjalankan fungsi audit internal tersebut, maka APIP perlu didukung oleh kinerja auditornya. Auditor internal memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi pengawasan, sebagai penilai kecukupan struktur pengendalian intern, penilai efektivitas struktur pengendalian intern, dan penilai kualitas kerja. Oleh karena itu seorang auditor internal harus mampu menerapkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman (Libby, 1995; Meyer, 2003) disamping independensi yang dibutuhkan dalam menghasilkan audit yang berkualitas. Fungsi audit internal akan efektif dan optimum apabila kinerja auditor ditentukan oleh perilaku auditor tersebut. Perilaku auditor tersebut dapat terlihat dari komitmennya pada organisasi dan motivasinya untuk meningkatkan kinerjanya.

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma-norma, keyakinan, prinsip-prinsip, dan cara perilaku yang dikombinasikan untuk memberikan setiap organisasi karakter yang berbeda (Arnold, 2005). Sedangkan komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al., 1979). Manetje dan Martins (2009) mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi (Odom et al., 1990; Perry dan Porter, 1982). Sedangkan Boon dan Arumugam (2006) menunjukkan bahwa 4 dimensi budaya organisasi

seperti kerja tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, dan pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan komitmen pegawai.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi.**

Dalam teori kepemimpinan perilaku mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinichi, 2005). Sedangkan, komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi merasa terikat oleh tindakan dan keyakinan mereka yang mempertahankan kegiatan mereka dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Miller dan Lee, 2001). Lok dan Crawford (2004) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dilakukan pada para manajer Australia dan Hongkong. Hasil penelitiannya memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen untuk sampel kombinasi, dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh kuat pada komitmen pada sampel manajer Australia dan berpengaruh positif pada komitmen manajer Hongkong.

## **3. Pengaruh Imbalan Moneter Terhadap Komitmen Organisasi**

Imbalan moneter merupakan salah satu faktor yang mungkin dapat menentukan komitmen seseorang terhadap organisasinya. Imbalan moneter merupakan salah satu sistem penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya. Sedangkan komitmen organisasi

merupakan tingkat sampai dimana seorang pegawai menyakini dan menerimatujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2004). Riedel et al., (1988) dalam Breaux (2004) menguji pengaruh imbalan moneter terhadap komitmen dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan kinerja kerja. Hasil penelitian mereka mengindikasikan bahwa seseorang yang menerima imbalan moneter akan memiliki komitmen lebih besar daripada individu yang tidak menerima imbalan moneter.

#### **4. Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu Terhadap Motivasi Auditor**

Auditor seringkali dihadapkan pada keterbatasan anggaran dan waktu audit. Tekanan anggaran waktu audit terjadi pada saat satuan kerja audit mengalokasikan sejumlah waktu audit yang sedikit yang digunakan oleh auditor untuk menyelesaikan prosedur audit tertentu (Margheim et al., 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Prasita dan Adi (2007) mengindikasikan apabila auditor merasa tertekan akibat terbatasnya waktu yang dialokasikan, maka dapat mendorong auditor melakukan pelanggaran terhadap standar audit dan perilaku-perilaku yang tidak etis yang membuat auditor dapat menghasilkan kinerja buruk yang berakibat pada rendahnya kualitas audit yang dihasilkan. Berdasarkan pembahasan tersebut, penelitian ini menduga bahwa adanya tekanan anggaran waktu dapat menurunkan motivasi auditor untuk meningkatkan kinerjanya.

## **5. Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Motivasi Auditor**

Kompleksitas tugas merupakan proses dari suatu tugas yang membutuhkan sejumlah struktur dan kejelasan tugas yang diberikan, sehingga kompleksitas tugas akan meningkat disebabkan meningkatnya sejumlah proses dan berkurangnya tingkat struktur (Campbell, 1988; Wood, 1986; Bonner dan Sprinkle, 2002). Sedangkan motivasi merupakan suatu keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2004). Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), kompleksitas tugas dapat menurunkan usaha atau motivasi seseorang, dan meningkatkan atau menurunkan usaha yang diarahkan untuk pengembangan strategi, dan juga dapat mengakibatkan menurunnya kinerja jangka pendek atau jangka panjang.

## **6. Pengaruh Diskusi dalam Reviu Audit Terhadap Motivasi Auditor**

Diskusi dalam reviu atas kertas kerja auditor perlu dilakukan karena diskusi dapat menyampaikan informasi mengenai alasan mengapa tugas dan prosedur audit menjadi penting. Diskusi dalam reviu kertas kerja audit memberikan lebih banyak penjelasan mengenai tugas audit, yang sebaliknya dapat menurunkan ketidakpastian tugas dan meningkatkan pemahaman akan kinerja penugasan (Earley, 1988; Sullivan, 1988). Miller et al., 2006 memberikan bukti bahwa reviu atas kertas kerja audit yang dilakukan bersamaan dengan diskusi dan dituangkan dalam catatan reviu audit dapat menambah motivasi auditor untuk meningkatkan kinerjanya.

## **7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor**

Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Hasil studi Ketchand dan Strawser (2001) yang menguji berbagai dimensi dari komitmen organisasi menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Studi Siders et al. (2001), dan Fernando et al. (2005) memberikan kesimpulan yang sama bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja individu (Mayer dan Schoorman, 1992 dalam Breaux, 2004).

## **8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Auditor**

Motivasi merupakan suatu konsep yang digunakan dalam menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson et al., 1993). Mathis dan Jackson (2004) menyatakan bahwa salah satu dari tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu adalah tingkat usaha yang dicurahkan (motivasi). Larkin (1990) yang dikutip dari Trisnaningsih (2007) menyatakan hal serupa bahwa motivasi merupakan salah satu dari empat dimensi personalitas yang digunakan untuk mengukur kinerja auditor.

## **9. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor**

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi dan membantu membentuk perilaku pegawai (Rashid et al., 2003; Lund, 2003; Pool, 2000). Namun, budaya organisasi tidak hanya sebatas pemikiran, nilai-nilai, dan tindakan, namun lebih pada menyatukan pola yang dapat dibagi, dipelajari, disatukan pada tingkat kelompok, dan diinternalisasikan hanya oleh anggota organisasi (Lawson dan Shen, 1998 dalam Boon dan Arumugam, 2006). Oleh karena itu, beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi pemikiran, perasaan, interaksi, dan kinerja dalam organisasi (Saeed dan Hassan, 2000).

## **10. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pimpinan pada saat pimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007). Dalam profesi auditor internal, permasalahan yang muncul dari luar pribadi auditor yang seringkali mengganggu independensinya adalah berasal dari pimpinan auditor. Seorang auditor seringkali tidak dapat berketuk menghadapi hal ini,

walaupun auditor dapat melakukan tugasnya dengan independen. Namun, menurut Goleman (2004) gaya kepemimpinan seorang manajer dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Alberto et al (2005) dalam Trisnaningsih (2007) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.

### **11. Pengaruh Imbalan Moneter Terhadap Kinerja Auditor**

Imbalan moneter seringkali dinyatakan sebagai suatu metode untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja seseorang. Allen dan Helms (2001) menyatakan bahwa imbalan mempengaruhi motivasi dan motivasi mempengaruhi kinerja individu yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Jeffrey (2003), seseorang akan memilih imbalan moneter apabila kebutuhan pokoknya belum terpenuhi. Penelitian yang dilakukan Condly et al., (2003) menguji pengaruh imbalan terhadap kinerja dan menemukan bahwa imbalan moneter menambah peningkatan kinerja daripada imbalan non moneter.

Internal Auditor ialah orang atau badan yang melaksanakan aktivitas internal auditing. Oleh sebab itu Internal Auditor senantiasa berusaha untuk menyempurnakan dan melengkapi setiap kegiatan dengan penilaian langsung atas setiap bentuk pengawasan untuk dapat mengikuti perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks.

Internal auditor juga adalah kegiatan yang memiliki tujuan utama untuk menilai pengendalian perusahaan dalam memastikan bahwa resiko

bisnis telah ditangani dan bahwa tujuan dan sasaran perusahaan dicapai secara efisien, efektif dan ekonomis (Ratliff et al., 1996).

Supaya pengertian auditor dapat menjadi lebih jelas maka sebelum membicarakan lebih lanjut tentang pengertian Internal Auditor terlebih dahulu penulis menguraikan pengertian Internal Control (pengawasan intern), sebab pembahasan selanjutnya berkaitan erat dengan pengawasan intern. Pengawasan intern mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi perusahaan. Pengawasan intern merupakan alat yang baik untuk membantu manajemen dalam menilai operasiperusahaan guna dapat mencapai tujuan usaha. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) memberikan pengertian Internal Control sebagai berikut :

Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinated methods and measures adopted within a business to safeguad its cassets, chek the accuracy and realibility of its accounting data,promate operational efficieny, and encourage adhrence to prescribed manegerial policies.

Sedangkan definisi internal auditor menurut Institute of Internal auditors (IIA) adalah sebuah kegiatan assurance dan konsultasi yang bersifat independen dan objektif yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki operasional perusahaan melalui pendekatan sistematik



dan terbatas untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap efektifitas proses manajemen resiko, pengendalian dan tata kelola.

Definisi internal audit menurut IIA yang menitikberatkan pada kegiatan yang menciptakan nilai mempunyai beberapa implikasi terhadap penilaian kinerja internal audit yaitu bagaimana departemen internal audit mengukur penambahan nilai yang telah tercipta, penilaian kinerja seperti apa yang dapat membantu departemen internal audit dalam menambah nilai dalam organisasi, dan penilaian kinerja seperti apa yang dapat membantu pimpinan internal audit untuk menyampaikan strategi yang memfokuskan pada kegiatan menambah nilai ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)).

Internal audit adalah fungsi yang pada awalnya memiliki tanggung jawab untuk mendukung eksternal audit yang kemudian berkembang menjadi untuk melaksanakan penilaian atas efisiensi dan efektifitas organisasi melalui metode yang dinamakan audit operasional dan kemudian memberikan rekomendasi yang dapat membantu manajemen untuk memecahkan permasalahan dengan tindakan perbaikan (Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1985).

Terdapat istilah lain yang digunakan untuk menggambarkan aplikasi dari internal audit yaitu operational review yang mempunyai definisi sebuah proses penilaian atas operasional dan kegiatan internal untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan positif yang mengarah kepada perbaikan berkelanjutan atau bertujuan untuk

melakukan kegiatan operasional secara ekonomis, efisiensi dan efektif (Reider,Rob, 1999).

Sistem internal control yang baik tidak dapat menjamin tidak adanya penyimpangan kecurangan dan pemborosan dalam suatu perusahaan, apabila orang-orang yang melaksanakan kegiatan tersebut tidak selalu bertindak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Usaha untuk melaksanakan sistem intern control yang baik adalah dilaksanakan sistem internal control yang baik adalah dilaksanakannya pemeriksaan yang teratur oleh pimpinan perusahaan dengan membuat suatu departemen / bagian yang disebut departemen Internal Auditing.

Semakin berkembangnya satuan-satuan usaha ekonomis, baik ditinjau dari unit-unit operasi maupun struktur organisasi menurut suatu sistem manajemen yang lebih baik, dengan mempekerjakan pekerja atau karyawan yang sesuai dengan keahliannya pada berbagai bidang tingkat unit operasi dan tempat yang berbeda pula. Dengan bertambah kompleksnya tugas-tugas manajemen, maka mereka tidak mampu melakukan pengawasan dan koordinasi yang efektif untuk seluruh perusahaan. Oleh karena itu manajemen perlu dibantu oleh suatu unit yang khusus mengenai dan menelaah prosedur-prosedur dan operasi perusahaan.

Dengan adanya departemen Internal Audit, diharapkan akan dapat membantu anggota manajemen dalam berbagai hal, seperti menelaah

prosedur operasi dari berbagai unit dan melaporkan hal-hal yang menyangkut tingkat kepatuhan terhadap kebijaksanaan pimpinan perusahaan, efisiensi, unit usaha atau efektifitas sistem pengawasan intern. Hal inilah yang melatar belakangi timbulnya spesialisasi bidang pemeriksaan intern, yang menuntut tidak hanya keahlian dalam bidang akuntansi tetapi juga keahlian bidang lainnya.

Meskipun dunia usaha sekarang ini mempunyai perhatian yang semakin meningkat terhadap sistem pengawasan intern yang baik, tetapi pengawasan intern tersebut tidaklah dapat berlaku secara universal, suatu sistem yang baik untuk suatu perusahaan belum tentu baik untuk perusahaan lain meskipun perusahaan itu termasuk dalam bidang usaha yang sejenis. Namun beberapa ciri-ciri sistem pengawasan intern yang memadai adalah adanya empat unsur seperti berikut ini:

1. Suatu bagan organisasi yang memungkinkan pemisahan fungsi secara tepat.
2. Sistem pemberian wewenang serta prosedur pencatatan yang layak agar tercapai pengawasan akuntansi yang cukup atas aktiva, hutang-hutang, hasil dan biaya.
3. Praktek yang sehat harus diikuti dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian organisasi.
4. Pegawai-pegawai yang kualitasnya seimbang dengan tanggung jawab.

Keempat unsur ini yang masing-masing sama pentingnya merupakan dasar pengawasan intern yang baik kelemahan yang menyolok dalam salah satu diantaranya dapat menghambat tujuan sistem itu sendiri.

Dengan sistem pengawasan intern yang memenuhi syarat sebagaimana dalam mencapai tujuannya. Namun demikian tujuan pengawasan intern hanya akan tercapai apabila pelaksanaannya semua prosedur, metode dan teknik yang menjadi unsur dari sistem itu sendiri benar-benar sesuai dengan semestinya. Untuk menjaga agar pelaksanaan itu benar dikerjakan maka perusahaan yang cukup besar umumnya memerlukan suatu bagian khusus yang disebut bagian pemeriksa intern (Internal Auditing Departement). Bagian ini mempunyai tugas antara lain untuk meneliti dan mengawasi apakah sistem pengawasan intern tetap memenuhi fungsinya dengan mengadakan pemeriksaan yang continue di dalam perusahaan.

Dalam melaksanakan pemeriksaan Internal Auditor akan menyelidiki dan meneliti keefektifan sistem pengawasan yang ada. Dengan mengadakan penelitian terhadap pengawasan intern secara berkesinambungan akan dapat diketahui apakah berbagai departemen atau unit lainnya dalam perusahaan telah melaksanakan fungsinya dengan baik atau belum. Jadi pemeriksaan intern yang dilakukan oleh internal auditor adalah merupakan suatu alat pengawasan yang penting untuk mengukur dan menilai keefektifan pengawasan-pegawasan yang

ada di dalam perusahaan. Petugas yang memimpin ini untuk melakukan pemeriksaan itu disebut dengan pemeriksaan intern (Internal Auditor).

Beberapa pendapat mengenai pengertian Internal Auditing juga diberikan oleh beberapa penulis. Berikut ini adalah salah satu diantaranya, yang memberikan batasan pengertian Internal Auditing sebagai berikut: Status aktivitas penilaian yang bebas atau independen dalam organisasi perusahaan untuk meneliti kembali dalam bidang akuntansi, keuangan dan bidang-bidang lain sebagai dasar memberikan servis pada manajemen.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa internal audit adalah sebuah kegiatan yang bertujuan untuk melakukan pemeriksaan objektif atas bukti-bukti yang ada dengan tujuan untuk memberikan penilaian independen atas proses manajemen resiko, pengendalian dan tata kelola dalam perusahaan dan kegiatan pemberian konsultasi untuk menambah nilai perusahaan dan memperbaiki kegiatan operasional perusahaan dengan mencapai ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas proses.

#### **N. Fungsi dan Tujuan Internal Audit**

Adapun fungsi Internal Auditing secara menyeluruh mengenai pelaksanaan kerja Internal Auditing dalam mencapai tujuannya adalah:

1. Membahas dan menilai kebaikan dan ketepatan pelaksanaan pengendalian akuntansi, keuangan serta operasi.

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

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

Adapun tujuan Internal Auditing yang dikemukakan oleh ahli yang lain adalah:

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

#### **O. Ekonomis, Efisiensi dan Efektif**

Penentuan apakah perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya secara ekonomis atau tidak dinilai dari banyaknya biaya yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut dan apakah perusahaan telah melakukan penghematan sumber daya yang ada dengan melakukan penilaian atas hal-hal sebagai berikut (Reider, 1999) :

- Apakah perusahaan telah mengikuti praktek pembelian yang baik.

- Apakah terdapat kelebihan pegawai yang menjalankan fungsi-fungsi kunci.
- Apakah terdapat kelebihan bahan baku.
- Apakah perusahaan menggunakan peralatan yang lebih mahal dari yang seharusnya.
- Apakah perusahaan telah menghindari pemborosan sumber daya.

Sementara penentuan apakah perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya secara efisien dinilai dari metode yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan operasional yaitu apakah perusahaan menjalankan tanggung jawabnya dengan usaha yang minimum. Beberapa contoh kegiatan operasional yang tidak efisien adalah sebagai berikut :

- Penggunaan prosedur manual dan komputerisasi yang tidak tepat.
- Aliran kertas kerja yang tidak efisien.
- Struktur organisasi atau pola komunikasi yang membebankan.
- Duplikasi kerja.
- Langkah kerja yang seharusnya tidak perlu dilakukan.

Penilaian seberapa efektif suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan operasionalnya dapat dilihat dari hasil kegiatan perusahaan tersebut yaitu apakah perusahaan berhasil mencapai hasil atau keuntungan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau



berdasarkan kriteria yang dapat diukur lainnya. Beberapa contoh penilaian terhadap efektifitas suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- Penilaian terhadap sistem perencanaan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu apakah sasaran yang dikembangkan telah realistis, objektif dan detail.
- Penilaian terhadap kelayakan sistem manajemen untuk mengukur efektifitas.
- Penentuan sampai sejauh mana hasil yang dicapai.
- Identifikasi faktor-faktor yang menghambat hasil kinerja yang baik

Berikut adalah gambar pengaruh efisiensi, ekonomis dan efektifitas terhadap organisasi yang ditinjau ulang:

Gambar 1 Pengaruh Efisiensi, Ekonomis dan Efektifitas terhadap Organisasi yang Direview



Sumber: Operational Review: Maximum Results at Efficient Costs (Reider, 1999)

Ekonomis adalah bagaimana perusahaan dapat melakukan kegiatan operasionalnya dengan murah, yaitu biaya per unit tenaga kerja, material dan lain-lain sesuai dengan anggaran. Dengan kata lain ekonomisnya suatu perusahaan dapat diukur dengan membandingkan berapa input yang dianggarkan akan digunakan dalam kegiatan operasional dibandingkan dengan input aktualnya (Chambers, et. al, 1999).

Sementara pengertian efisiensi adalah bagaimana perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya dengan benar sebagai contoh dengan adanya suatu sistem yang dapat mencegah terjadinya pemborosan dan pengerjaan ulang. Efisiensi suatu perusahaan dapat diukur dengan membandingkan input aktual yang digunakan dengan output aktual yang digunakan. Sedangkan yang dimaksud dengan efektifitas perusahaan adalah bagaimana perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya dengan benar dalam rangka mencapai tujuannya. Efektifitas suatu perusahaan dapat diukur dengan membandingkan output aktual yang dihasilkan dalam kegiatan operasional dibandingkan dengan anggaran output yang sudah direncanakan oleh manajemen.

## **E. Piagam Audit**

Piagam audit internal merupakan dokumen utama yang menyajikan peranan dan tanggung jawab auditor dalam organisasi (Pickett, 2004). Sementara menurut IIA, piagam kegiatan internal audit adalah sebuah dokumen tertulis dan formal yang mendefinisikan tujuan, wewenang dan tanggung jawab kegiatan internal audit. Piagam internal audit harus: (a) menentukan posisi kegiatan internal audit; (b) memberikan otorisasi untuk akses kepada catatan, karyawan dan properti fisik yang terkait dengan kinerja penugasan; dan (c) mendefinisikan lingkup kegiatan internal auditor.

Pada prakteknya, piagam audit menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan assurance dan konsultasi dan keseimbangan antara internal audit dan tata kelola, resiko dan sistem pengendalian. Piagam audit ini harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari dewan direksi dan komite audit.

Di masa lalu, piagam audit tidak pernah diubah setelah ditandatangani oleh dewan. Namun dewasa ini, setiap organisasi terus menerus mengalami perubahan pada saat berusaha untuk tetap berada dalam pasar mereka, dengan demikian piagam audit dinilai secara periodik apakah tujuan, wewenang, dan tanggung jawab sebagaimana yang dicantumkan dalam piagam telah cukup agar internal audit dapat

melakukan tujuannya dan hasil penilaian periodik harus dikomunikasikan kepada manajemen senior.

## **F. Tahapan Internal Audit**

Tahap-tahap internal audit (Reider, 1999) :

### **1. Perencanaan**

Yang dimaksud dengan tahap perencanaan adalah tahap pencarian informasi umum mengenai jenis, substansi, dampak dari kegiatan audit yang akan dilakukan dan informasi umum lain yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan audit awal. Prosedur perencanaan merupakan langkah pertama dan terpenting dalam menjamin apakah kegiatan audit dapat menghindari kemungkinan tidak teridentifikasinya kelemahan pengendalian atau permasalahan yang mungkin terjadi pada saat penugasan.

### **2. Program Kerja**

Internal auditor mempersiapkan program kerja atas kegiatan yang terpilih untuk diaudit berdasarkan tahap perencanaan. Program kerja yang baik adalah penting agar kegiatan audit dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Program kerja berisi langkah kerja yang harus dilakukan dalam kegiatan audit beserta penjelasan mengapa setiap langkah kerja tersebut harus dilakukan. Tentu saja, program kerja harus disesuaikan untuk setiap kegiatan audit.

### 3. Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini, internal auditor melakukan analisis atas kegiatan operasional untuk menentukan efektifitas manajemen dan pengendalian terkait dengan melakukan pengujian atas kegiatan operasional secara aktual. Penekanan diberikan pada area yang sulit untuk dilakukan pengendalian dan mempunyai potensi besar adanya kelemahan yang membutuhkan perbaikan.

### 4. Perancangan Temuan dan Rekomendasi

Atribut temuan dikembangkan berdasarkan area signifikan yang diidentifikasi selama tahap pekerjaan lapangan sebagai berikut :

- Kondisi : Apa saja yang ditemukan oleh internal auditor pada saat pekerjaan lapangan?
- Kriteria : Bagaimana kondisi yang seharusnya terjadi di lapangan?
- Akibat: Apakah dampak dari kondisi yang ditemukan di lapangan terhadap operasional perusahaan?
- Sebab: Mengapa kondisi tersebut dapat terjadi?
- Rekomendasi: Apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki situasi?

### 5. Pelaporan

Pada tahap ini, internal auditor menyiapkan sebuah laporan hasil audit dengan tujuan untuk memberitahukan hasil audit kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan atau bertanggung jawab atas temuan di lapangan.

## **G. Kriteria Penetapan Fungsi Operasional yang Akan Diaudit**

Beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan area yang akan diaudit (Reider, 1999) :

1. Area yang banyak terkait dengan fungsi-fungsi lain seperti pendapatan, biaya, persentase total aktiva, jumlah penjual, unit produksi dan personalia.
2. Area dengan pengendalian internal yang lemah.
3. Area yang rentan terhadap pelanggaran dan pengabaian, sebagai contoh :
  - a. Pengendalian atas kemungkinan persediaan dan kegiatan produksi tidak dicatat dan dilaporkan;
  - b. Pengendalian atas prosedur evaluasi karyawan yang tidak efektif.
4. Area yang sulit untuk dilakukan pengendalian, sebagai contoh: kemungkinan adanya prosedur gudang, pengiriman atau pencatatan waktu yang tidak efektif.
5. Area yang tidak berfungsi secara efisien atau ekonomis, sebagai contoh : adanya prosedur yang tidak efektif, pengulangan pekerjaan yang seharusnya tidak perlu dilakukan, penggunaan sumber daya yang tidak efisien seperti peralatan pemrosesan data, kelebihan karyawan dan pembelian.
6. Area yang diindikasikan oleh rasio dan analisis tren mengalami perubahan yang signifikan.

7. Area yang telah diidentifikasi oleh manajemen memiliki pengendalian yang lemah atau membutuhkan perbaikan.

## **H. Pengertian Value Chain**

Rantai nilai adalah sistem atau serangkaian kegiatan yang saling berhubungan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dalam melakukan analisis rantai nilai, perusahaan dibagi menjadi dua kegiatan yaitu kegiatan utama dan kegiatan pendukung. Kegiatan utama perusahaan menurut Michael Porter (Porter, 1985) adalah sebagai berikut:

1. Logistik kedalam (Inbound Logistics)

Yang termasuk dalam kegiatan inbound logistics adalah kegiatan sehubungan dengan penerimaan material dari pemasok, penyimpanan dan penanganan material tersebut di dalam perusahaan.

2. Produksi

Adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa.

3. Logistik keluar (Outbound Logistics)

Adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan pendistribusian produk akhir atau penyerahan jasa kepada pelanggan.

4. Pemasaran dan penjualan

Kegiatan ini berfungsi untuk menganalisis kebutuhan dan keinginan pelanggan dan bertanggung jawab untuk menciptakan kesadaran

pada pelanggan potensial mengenai produk dan jasa perusahaan. Perusahaan menggunakan alat komunikasi pemasaran seperti iklan, promosi penjualan dan lain-lain untuk menarik perhatian pelanggan pada produk mereka.

#### 5. Pelayanan

Yang termasuk dalam kegiatan ini adalah kegiatan pemberian pelayanan berupa instalasi atau purna jual sebelum atau setelah penjualan produk atau penyerahan jasa yang mungkin dibutuhkan oleh pelanggan.

Sedangkan yang termasuk dalam kegiatan pendukung perusahaan adalah sebagai berikut :

##### 1. Pengadaan

Fungsi ini bertanggung jawab untuk membeli material yang dibutuhkan untuk proses produksi. Departemen pembelian yang efisien harus dapat memperoleh barang dengan kualitas terbaik pada harga terendah.

##### 2. Human Resource Management

Fungsi ini berhubungan dengan perekrutan, pelatihan, dan pemberian penghargaan tenaga kerja perusahaan. Sumber daya telah menjadi salah satu unsur penting dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.



### 3. Pengembangan teknologi

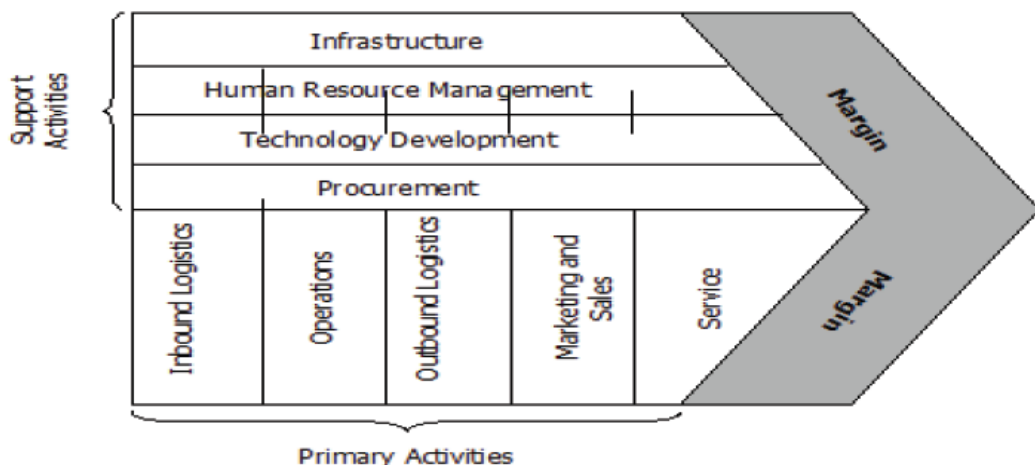
Kegiatan ini berhubungan dengan inovasi teknologi, pelatihan dan pengetahuan yang penting bagi perusahaan saat ini untuk bertahan.

### 4. Infrastruktur perusahaan

Kegiatan ini termasuk sistem perencanaan dan pengendalian, seperti keuangan, akuntansi dan strategi perusahaan.

Porter selanjutnya menggunakan istilah margin untuk menggambarkan selisih antara total nilai (harga yang bersedia dibayar oleh pelanggan) dan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan. Berikut adalah gambar rantai nilai menurut Michael Porter :

Gambar 2 Rantai Nilai Menurut Michael Porter



Sumber: [www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net)

Definisi rantai nilai (value chain) adalah rangkaian kegiatan yang meningkatkan manfaat atau nilai dari produk atau jasa dari perusahaan (kegiatan yang menambah nilai). Manajemen melakukan evaluasi bagaimana pengaruh dari kegiatan kepada pelayanan, kualitas dan harga produk akhir (Maher et. al, 2001). Secara umum, fungsi bisnis meliputi aktivitas sebagai berikut :

- Penelitian dan Pengembangan: penciptaan dan pengembangan ide yang berhubungan dengan produk, jasa, atau proses baru.
- Perancangan: rincian pengembangan dan rekayasa dari produk, jasa atau proses.
- Produk: pengumpulan dan perakitan sumber daya untuk memproduksi produk atau menyerahkan jasa.
- Pemasaran: proses memberikan informasi kepada pelanggan potensial mengenai atribut produk atau jasa, untuk mendorong pelanggan membeli produk atau jasa.
- Distribusi: proses yang bertujuan untuk mengirimkan produk atau jasa kepada pelanggan.

Pelayanan pelanggan: kegiatan pendukung produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Definisi lainnya mengenai rantai nilai yaitu hubungan antara proses-proses yang berlangsung dalam suatu perusahaan yang menghubungkan, ide, sumber daya, pemasok, dan pelanggan. Rantai nilai

dimulai dengan memperoleh sumber daya fisik dan sumber daya manusia dan diakhiri dengan menyediakan produk atau jasa yang dihargai oleh pelanggan. Setiap bagian dalam rantai nilai menggambarkan proses yang dilakukan oleh perusahaan dan setiap proses dalam rantai harus fokus pada perbaikan nilai perusahaan.

## **I. Teknik yang Digunakan Internal Audit**

### **1. Benchmarking**

Benchmarking adalah sebuah proses untuk melakukan analisis terhadap kegiatan operasional internal untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan positif dalam program perbaikan berkelanjutan dengan tujuan memperbaiki area yang diidentifikasi tersebut sehingga dapat menjadi yang terbaik. Dengan demikian, proses benchmarking dimulai dari analisis kegiatan operasional yang ada, identifikasi area untuk perbaikan positif dan pembentukan standar kinerja untuk mengukur kegiatan (Reider, 1999).

Hal utama yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan benchmarking adalah pemangku kepentingan (stakeholder) yaitu setiap orang yang memiliki kepentingan terhadap kegiatan operasional yang sedang berlangsung, setiap orang yang merasakan dampak dari hasil kerja auditor dan setiap orang yang bergantung pada perusahaan baik dari pihak internal maupun eksternal yang menetapkan kinerja yang

diharapkan dari auditor dan merupakan penilai kualitas dari hasil kerja auditor.

Hasil benchmarking memberikan pimpinan, manajemen dan karyawan data yang dibutuhkan untuk alokasi sumber daya yang efektif dan untuk fokus strategi. Proses benchmarking juga memberikan ukuran yang objektif untuk menentukan suksesnya tujuan, sasaran, dan rencana detil internal perusahaan maupun ukuran kinerja eksternal dan kompetitif.

Ada 2 (dua) jenis *benchmarking* yaitu:

a. *Internal Benchmarking*

Yang dimaksud dengan *internal benchmarking* adalah analisis praktek yang ada dalam berbagai kegiatan operasional perusahaan untuk melakukan identifikasi atas kegiatan, *driver* (pemicu suatu kegiatan dalam rangkaian kegiatan tertentu) dan kinerja yang terbaik yang ada dalam perusahaan.

Dalam melakukan studi *benchmarking* internal sebagai bagian dari kegiatan audit internal, beberapa dasar yang dapat digunakan sebagai perbandingan dengan praktek saat ini adalah sebagai berikut :

- Perbandingan antara individu yang melakukan fungsi yang sama dalam satu unit kerja.
- Analisis perbandingan antara unit kerja yang berbeda dalam perusahaan yang melakukan fungsi yang serupa.

- Perbandingan dengan standar industri.
- Perbandingan dengan standar *benchmark* yang sudah dipublikasikan.
- Perbandingan untuk menguji kewajaran.

*b. Eksternal Benchmarking*

Yang dimaksud dengan eksternal *benchmarking* adalah *benchmarking* antara kegiatan operasional perusahaan dengan perusahaan lain, yang secara khusus ditujukan untuk mengembangkan rekomendasi audit. Ada beberapa macam eksternal *benchmarking* yaitu:

- *Benchmarking* kompetitif yang ditujukan untuk melakukan identifikasi bagaimana saingan langsung perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya.
- Benchmarking industri yang ditujukan untuk melakukan identifikasi kecenderungan, inovasi dan ide-ide baru yang ada dalam industri untuk mendukung penciptaan kinerja yang lebih baik.
- Best in class benchmarking dengan mempelajari praktek baru dan inovatif dari industri-industri lain. Benchmarking ini mendukung perbaikan berkelanjutan, peningkatan level kinerja dan pergerakan menuju praktek terbaik dan dapat mengidentifikasi peluang untuk perbaikan yang positif.

Definisi lainnya mengenai benchmarking yaitu pemilihan praktek terbaik yang dilakukan oleh perusahaan atau bagian dari perusahaan yang ditujukan untuk membantu dalam pencapaian tujuan (Sawyer, et. al, 2003).

## **2. Key Performance Indicator**

Menurut David Parmenter, indikator kinerja kunci atau Key Performance Indicators (KPI) adalah metrik finansial ataupun non finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja kunci merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi ataupun suatu fungsi dalam organisasi dalam rangka menentukan tindakan perbaikan atas kinerja suatu organisasi saat ini.

## **J. Alat Penilaian Kinerja Fungsi Internal Audit**

### **1. Balanced Scorecard**

Balanced scorecard adalah pendekatan manajemen kinerja yang memfokuskan pada strategi yang meliputi ukuran kinerja finansial dan non

finansial (pelanggan, proses internal dan pembelajaran, inovasi dan pertumbuhan) yang berasal dari visi dan strategi organisasi (Frigo, 2002).

Balanced scorecard merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam kegiatan penambahan nilai yang telah dilakukan oleh internal auditor. Strategi perusahaan dan strategi internal audit merupakan pendorong dasar dari balanced scorecard untuk internal audit karena akan menentukan sasaran dari strategi departemen internal audit yang selanjutnya akan menjadi ukuran kinerja yang digunakan dalam balanced scorecard.

Beberapa konsep balanced scorecard yang dapat diaplikasikan pada departemen internal audit adalah :

- a. Ukuran pelanggan: departemen internal audit menghadapi berbagai macam pelanggan yang memiliki harapan, kriteria dan ukuran kinerja yang berbeda-beda.
- b. Leading indicators: Ukuran kinerja dapat termasuk ukuran kinerja leading (penyampaian laporan secara tepat waktu) yang dapat mempengaruhi ukuran kerja lagging (kepuasan pelanggan).
- c. Ukuran proses internal yang terhubung kepada ukuran pelanggan : Departemen internal audit dapat memfokuskan pada proses internal audit utama yang mempengaruhi kinerja pelanggan dengan menggunakan kerangka balanced scorecard framework.

- d. Ukuran kinerja yang memfokuskan pada strategi : Departemen internal audit dapat memasukkan ukuran kinerja yang memfokuskan pada strategi departemen dan perusahaan.
- e. Ukuran kinerja inovasi dan kemampuan: Masa depan internal audit berdasar pada inovasi dan kemampuan internal audit. Sebuah balanced scorecard dapat termasuk sasaran dan ukuran kinerja utama untuk inovasi dan kemampuan.

Dengan demikian, terdapat 4 (empat) perspektif balanced scorecard untuk departemen internal audit yaitu komite audit / dewan; manajemen dan pihak terperiksa yang keduanya merupakan pelanggan dari internal audit ; proses internal audit dan inovasi dan kemampuan internal audit yang memfokuskan pada staf, teknologi dan pelatihan.

Dalam mengadopsi kerangka balanced scorecard untuk departemen internal audit membutuhkan identifikasi ukuran kinerja. Berikut adalah 25 ukuran kinerja departemen internal audit menurut Institute of Internal Auditors Global Auditing Information Network (GAIN) :

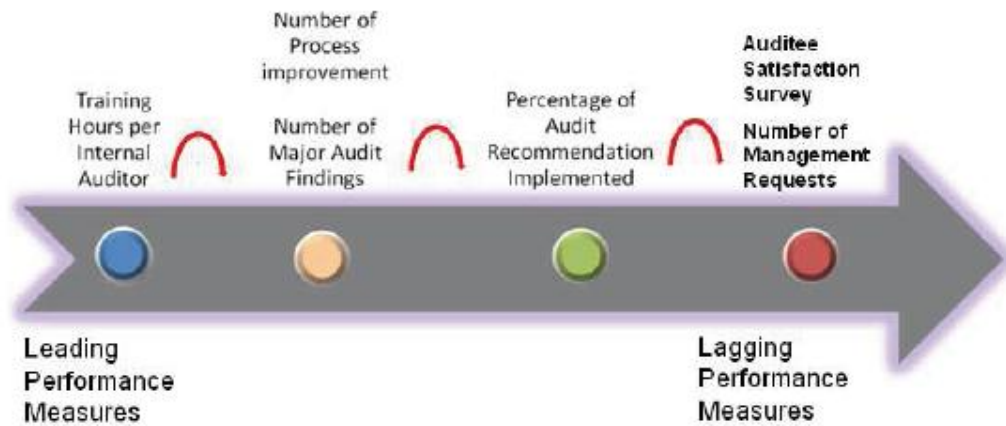
- a. Pengalaman staff
- b. Peranan audit internal dari segi komite audit
- c. Harapan manajemen pada internal audit
- d. Persentasi rekomendasi audit di implementasikan
- e. Tingkat pendidikan auditor
- f. Survei kepuasan pihak terperiksa
- g. Pentingnya isu audit



- h. Waktu pelatihan tiap auditor
- i. Hasil survei kepuasan komite audit
- j. Hubungan fungsional laporan audit
- k. Perhatian pada resiko yang dimiliki oleh komite audit
- l. Jumlah keluhan tentang departemen audit
- m. Peranan internal audit dari sudut pandang pihak terperiksa
- n. Jumlah permintaan manajemen
- o. Persentase staf yang bersertifikasi
- p. Jumlah perbaikan proses
- q. Teknik penilaian kualitas yang dikembangkan
- r. Pertemuan pimpinan internal audit secara pribadi dengan komite audit
- s. Audit teknologi informasi yang terintegrasi
- t. Jumlah tahun rata-rata pengalaman audit
- u. Audit yang telah selesai dan audit yang masih dalam perencanaan
- v. Jumlah rekomendasi audit utama
- w. Jumlah penghematan audit
- x. Jumlah temuan yang berulang
- y. Jumlah hari dari selesainya pekerjaan lapangan sampai penerbitan laporan

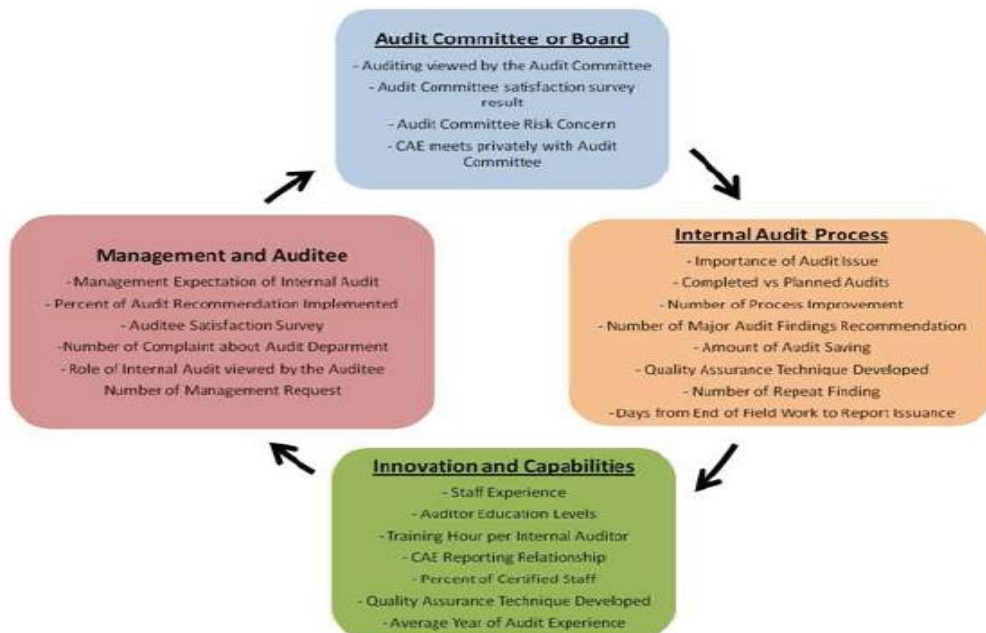
Berikut adalah kerangka balanced scorecard untuk internal audit:

Gambar 3 A Kerangka Balanced Scorecard untuk Internal Audit  
(Leading Performance Measures and Lagging Performance Measure)



Sumber: A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments (Frigo, 2002)

Gambar 3 B Kerangka Balanced Scorecard untuk Internal Audit (Audit Committee, Internal Audit Process, Innovation & Capabilities and Management & Auditee)



Sumber: A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments (Frigo, 2002)

## **K. Internal Audit dan Good Corporate Governance**

Internal auditor bertanggung jawab atas tiga fungsi: (a) audit atas transaksi, (b) evaluasi pengendalian internal, dan (c) pengembangan proses bisnis (Bartolucci et al, 2006). Internal audit mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan terciptanya Good Corporate Governance (Hery, 2009) yaitu sebagai berikut :

1. Membantu direksi dan dewan komisaris dalam menyusun dan menerapkan kriteria Good Corporate Governance sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Membantu direksi dan dewan komisaris dalam menyediakan data keuangan dan operasi serta data lain yang dapat dipercaya, accountable akurat, tepat waktu, objektif, mudah dimengerti dan relevan bagi para stakeholder untuk pengambilan keputusan.
3. Membantu direksi dan dewan komisaris mematuhi dan mengawasi penerapan atas seluruh ketentuan yang berlaku dan internal audit harus memastikan bahwa seluruh elemen perusahaan dan dalam setiap aktivitas perusahaan, mereka telah mengikuti ketentuan secara konsisten.
4. Membantu direksi menyusun dan mengimplementasikan struktur pengendalian internal yang handal dan memadai.
5. Memberikan stimulus kepada direksi dan dewan komisaris untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem audit yang baik khususnya mendorong pembentukan komite audit yang ideal,

merancang pedoman internal audit, serta menumbuhkan efektivitas penggunaan dan pemanfaatan hasil kerja auditor independen.

6. Internal audit berkewajiban membantu manajemen dalam mengawasi jalannya kegiatan operational perusahaan. Dalam hal ini, internal auditor harus memastikan bahwa tidak terdapat pemborosan dalam kegiatan operational perusahaan. Seluruh sumber daya harus dapat digunakan sesuai dengan tingkat produktivitas perusahaan, artinya di sini terjadi efektivitas, efisiensi dan ekonomis antara jumlah input yang digunakan dengan besar output yang dihasilkan.
7. Internal audit berkewajiban untuk memastikan adanya pengamanan yang memadai atas keberadaan seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan.
8. Internal audit juga harus dapat mengambil tindakan pencegahan atas kemungkinan terjadinya penyimpangan.
9. Melaksanakan penyidikan pemalsuan.
10. Mengelola hubungan yang baik dengan para eksternal auditor selaku pihak yang dapat lebih dipercaya oleh stakeholders, terutama dalam masalah kelayakan pertanggung jawaban manajemen.
11. Membantu dan menganalisa perkembangan terakhir mengenai kelangsungan hidup dari aktivitas bisnis dan operational perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa internal audit dapat menciptakan nilai bagi perusahaan melalui penerapan prinsip Good Corporate Governance yaitu fairness, transparency, accountability, integrity dan responsibility.