

Alat Evaluasi Pengendalian Internal Untuk Bisnis



Murtanto, SE, Ak, MSi



HECCA PUBLISHING

Alat Evaluasi Pengendalian Internal Untuk Bisnis

Murtanto

Kutipan Pasal 72, Ayat 1, 2 dan 3, Undang-undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta:

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak memperbanyak penggunaan untuk kepentingan komersial suatu Program Komputer dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Murtanto

Alat Pengendalian Internal Untuk Bisnis

Murtanto, --Jakarta : PT. Hecca Mitra Utama, 2005.

186 hlm. ; 23,5 cm

Editor Eksekutif : Desiana, S.Pd.

Tata Letak : Tim Hecca

Desain Cover : Tim Hecca

Hak Cipta © 2005 : pada Penulis

Hak Penerbitan pada PT. Hecca Mitra Utama

d/a. Jl. Kebon Kacang 30 No. 1

Jakarta Pusat

E-mail : hecca_press@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan buku ini. Buku *Alat Evaluasi Pengendalian Internal untuk bisnis* ini disusun sebagai pelengkap bagi buku *Sistem Pengendalian Internal untuk bisnis* yang telah terbit sebelumnya. Mengingat pentingnya pengendalian internal maka diperlukan suatu alat untuk melakukan pengendalian internal itu sendiri, sehingga buku ini sangatlah cocok bagi siapa saja yang bermaksud mendalaminya.

Para pelaku bisnis dapat menggunakan buku ini sebagai pedoman dalam penerapan pengendalian internal pada usahanya sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan dapat pula menjaga keamanan harta serta kehandalan catatan akuntansi entitas yang dijalankannya. Bagi para profesional, buku ini dapat digunakan sebagai salah satu pedoman untuk menganalisis, merancang dan mengevaluasi suatu sistem pengendalian internal entitas bisnis dan nonbisnis. Para akademisi baik dosen maupun mahasiswa dapat menggunakan buku ini sebagai salah satu pustaka untuk membantu kelancaran dan kemudahan dalam memahami salah satu materi di auditing (pemeriksaan akuntansi) tentang pengendalian internal.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam berbagai hal. Penulis senantiasa mohon kritik dan saran sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan buku ini.

Jakarta, Mei 2005

Murtanto

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Kata Pengantar	v
Bab 1 Pendahuluan	1
Bab 2 Acuan Manual Aktivitas Inbound	38
Bab 3 Acuan Manual Aktivitas Operasi	46
Bab 4 Acuan Manual Aktivitas Outbound	52
Bab 5 Acuan Manual Aktivitas Operasi	59
Bab 6 Acuan Manual Aktivitas Pengadaan	65
Bab 7 Acuan Manual Aktivitas Memproses Piutang Dagang	74
Bab 8 Lingkungan Pengendalian	109
Bab 9 Penilaian Resiko	132
Bab 10 Informasi dan Komunikasi	154
Bab 11 Lembar Penilaian Resiko dan Kegiatan Pengendalian	170
Daftar Referensi	183
Riwayat Hidup	185

Bab 1

Pendahuluan

Buku ini berisi seperangkat alat yang mungkin berguna dalam melakukan evaluasi sistem pengendalian internal sebuah entitas. Alat tersebut dapat digunakan dengan beberapa cara :

- Secara individu, bila mengevaluasi sebuah komponen tertentu atau secara bersama-sama bila mengevaluasi semua komponen.
- Dalam mengevaluasi pengendalian yang berhubungan dengan satu kategori pengendalian, kehandalan pelaporan keuangan, atau lebih dari satu kategori.
- Bila berfokus pada aktivitas-aktivitas tertentu, seperti pengadaan atau penjualan, atau semua jenis aktivitas.

Alat-alat evaluasi tersebut disajikan sebagai berikut :

- Seperangkat alat evaluasi, yang diorganisasi oleh menurut komponennya, bersama dengan alat yang digunakan untuk membantu dalam merangkaikan hasil-hasilnya dalam melakukan evaluasi keseluruhan.
- *Acuan manual* yang dirancang untuk membantu evaluator dalam mengisi Lembar Kerja Aktivitas Penilaian Resiko dan Pengendalian *Risk Assessment and Control Activities Worksheet* yang juga disajikan adalah model bisnis umum yang berfungsi sebagai basis organisasi untuk acuan manual.

- Alat-alat yang telah diisi, yang menggambarkan cara alat tersebut diisi untuk sebuah perusahaan hipotetis.

Alat-alat evaluasi ini dimaksudkan untuk memberi pedoman dan bantuan dalam mengevaluasi sistem pengendalian internal sehubungan dengan kriteria untuk pengendalian internal yang dikemukakan dalam *buku Sistem Pengendalian Internal (SPI)*. Oleh karena itu, pengguna materi ini harus memahami buku itu.

Alat-alat ini disajikan untuk keperluan-keperluan ilustratif secara murni dan merupakan bagian terpadu dari *buku SPI*, dan penyajiannya di sini bagaimanapun juga menyatakan bahwa semua masalah yang dibahas dalam alat tersebut perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi sistem pengendalian internal, atau bahwa semua masalah ini harus ada untuk dapat menyimpulkan bahwa sistem tersebut efektif. Demikian juga, tidak ada pernyataan bahwa alat-alat ini merupakan metode yang lebih disukai untuk melakukan dan mendokumentasikan evaluasi. Karena kenyataan dan suasananya bervariasi di antara entitas dan industri, metodologi evaluasi dan teknik dokumentasi juga akan bervariasi. Oleh karena itu, entitas mungkin menggunakan alat evaluasi yang berbeda, atau menggunakan metodologi lain dengan cara tertentu, disarankan agar alat-alat itu digunakan hanya sebagai titik awal dan dimodifikasi untuk mencerminkan fakta-fakta khusus, kondisi, dan resiko yang relevan dengan suasananya sendiri.

Alat-alat evaluasi ini dapat digunakan oleh entitas kecil sampai entitas besar. Bila digunakan dalam entitas berukuran kecil atau ukuran menengah, proses penyusunannya harus mengakui bahwa entitas yang lebih kecil cenderung kurang formal dan kurang terstruktur daripada organisasi besar, bahwa semakin sedikit tingkat organisasi mungkin akan dihasilkan dalam CEO dan para manajer kunci yang berkomunikasi secara langsung dan terus-menerus dengan personil tingkat yang lebih rendah, dan bahwa faktor-faktor ini akan mempengaruhi pelaksanaan pengendalian tersebut. Alat yang telah terisi sebagai sampel yang dimuat dalam buku ini telah dilakukan dengan menggunakan perusahaan hipotetis berukuran-menengah dan dapat memberi pedoman kepada perusahaan-perusahaan sebesar ini dalam mengisi alat tersebut.

ALAT EVALUASI

Alat-alat Komponen

Lima alat evaluasi disajikan, satu untuk setiap komponen pengendalian internal. Judul dan pendahuluan singkat mengidentifikasi setiap faktor atau unsur signifikan dalam suatu komponen.

Isu pokok yang dibahas dimuat di bawah judul kolom "pusat perhatian". Pusat perhatian diidentifikasi dengan symbol *, dan mewakili beberapa dari isu lebih penting yang relevan dengan komponen tersebut. Tidak semua pusat perhatian relevan dengan setiap entitas dan isu tambahan relevan dengan beberapa entitas. Dianjurkan agar evaluator menyusun *points of focus* agar sesuai dengan fakta dan suasana entitas dengan menambah, menghapus atau memodifikasi *points of focus* yang disediakan dalam alat tersebut.

Yang termasuk di bawah *points of focus* adalah *subsidiary issue* yang mungkin dipertimbangkan dalam membahas *points of focus*. Adalah penting mengetahui bahwa hanya beberapa contoh dari *subsidiary issue* disediakan. Banyak isu yang lain biasanya tidak relevan, contoh disajikan hanya untuk mengilustrasikan jenis-jenis *item* yang harus dipertimbangkan.

Evaluator membahas setiap *point of focus*, dengan mempertimbangkan *subsidiary issue* contoh dan juga isu lain yang tidak disajikan. Walaupun kita dapat mencatat respon untuk setiap *subsidiary issue* contoh, dianjurkan agar suatu respon diberikan hanya pada *point of focus*. Kolom "deskripsi/komentar" menyediakan ruang untuk mencatat deskripsi bagaimana masalah-masalah yang dibahas dalam *point of focus* diterapkan dalam entitas dan untuk mencatat komentar yang relevan. Respon biasanya tidak berupa jawaban "ya" atau "tidak", melainkan informasi tentang bagaimana entitas itu membahas masalah tersebut.

Pada akhir setiap seksi adalah ruang untuk mencatat kesimpulan tentang efektivitas pengendalian yang berkaitan dan banyak tindakan yang mungkin perlu diambil atau dipertimbangkan dan ruang disediakan pada akhir setiap alat untuk informasi serupa pada komponen keseluruhan.

Lembar Kerja Penilaian Resiko dan Aktivitas Kontrol

Seperti yang telah dicatat dalam alat evaluasi untuk *Risk Assessment and Control Activities*, manajemen menetapkan tujuan untuk setiap aktivitas yang signifikan: menganalisis risiko pada pencapaiannya; menetapkan rencana, program dan tindakan lain untuk membahas risiko; dan menerapkan aktivitas pengendalian untuk menjamin bahwa tindakan tersebut dilaksanakan. Alat-alat untuk *Risk Assessment and Control Activities* tidak memberikan wahana untuk mengevaluasi proses ini pada tingkat aktivitas. Lembar kerja yang terpisah disediakan untuk membantu dalam hal ini.

Manajemen mungkin sudah atau belum mendokumentasikan proses ini. Bila tidak, lembar kerja memberikan wahana untuk melayani manajemen dalam melakukan dan mendokumentasikan proses tersebut. Evaluator kemudian dapat meninjau lembar kerja yang telah diisi. Bila manajemen tidak memiliki dokumentasi, evaluasi itu mungkin mempertimbangkan untuk mempersiapkan lembar kerja (dengan bantuan manajemen untuk dapat mengevaluasi proses dan hubungan-hubungan yang berkaitan).

Acuan manual (mulai pada halaman 29) dirancang untuk membantu dalam mengidentifikasi tujuan tingkat aktivitas, menganalisis risiko, dan menentukan tindakan-tindakan apa yang mungkin diambil dan aktivitas kontrol yang diterapkan.

Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Keseluruhan

Alat evaluasi diberikan untuk berfungsi sebagai rangkuman temuan dan kesimpulan untuk masing-masing dalam komponen dan mempermudah tinjauan hasil pendahuluan oleh eksekutif yang lebih senior dan tambahan informasi lebih lanjut. Ruang untuk kesimpulan keseluruhan tentang sistem pengendalian internal disediakan.

LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Integritas dan Nilai-nilai Etika

Manajemen harus menyampaikan pesan bahwa integritas dan nilai-nilai etika tidak dapat dikompromikan dan karyawan harus menerima dan memahami pesan itu. Manajemen harus secara terus-menerus menunjukkan komitmen pada standar etika tinggi melalui kata-kata dan perbuatan.

- **Eksistensi implementasi kode etik dan kebijakan lain tentang praktek bisnis yang dapat diterima, konflik kepentingan, atau standar etika dan moral yang diharapkan.** Misalnya, perhatikan apakah:
 - Kode etik itu komprehensif membahas konflik kepentingan, pembayaran tidak legal atau pembayaran tidak layak yang lain, pedoman umum persaingan, *insider trading*.
 - Kode etik secara periodik diakui oleh semua karyawan.
 - Karyawan memahami perilaku yang dapat diterima atau tidak dapat diterima dan mengetahui apa yang harus dilakukan bila mereka menjumpai perilaku yang tidak layak.
 - Bila kode etika tertulis tidak ada, budaya manajemen menekankan pentingnya integritas dan perilaku yang etis. Ini dapat dikomunikasikan secara lisan dalam pertemuan staf, dalam tatap muka langsung orang per orang, atau dengan contoh ketika menangani aktivitas dari hari ke hari.
- **Penetapan “*tone at the top*” termasuk pedoman moral eksplisit tentang yang benar dan yang salah dan komunikasinya di seluruh organisasi tersebut.**

Misalnya, perhatikan apakah :

- Komitmen pada integritas dan etika dikomunikasikan secara efektif di seluruh organisasi tersebut, baik secara lisan maupun perbuatan.
- Karyawan merasa tekanan dari rekan untuk melakukan hal yang baik atau mengambil jalan pintas.
- Manajemen secara tepat menangani tanda-tanda bahwa ada masalah, misalnya, produk cacat potensial atau limbah berbahaya, secara khusus bila biaya untuk mengidentifikasi dan menangani itu dapat membesar.

- Menangani karyawan, *supplier*, pelanggan, investor, kreditur, pemberi jaminan, pesaing, dan auditor, dan (misalnya, apakah manajemen mengadakan bisnis pada bidang etika tinggi dan menegaskan bahwa yang lain juga berlaku demikian, atau memberi sedikit perhatian pada isu etika).
- Urusan sehari-hari dengan pelanggan, *supplier*, karyawan dan pihak lain didasarkan pada kejujuran dan keadilan (misalnya : pembayaran yang lebih oleh pelanggan atau *under billing* bagi *supplier* tidak diabaikan, tidak ada usaha dilakukan untuk mencari cara menolak *klaim legitimate* karyawan untuk tunjangan dan laporan kepada pemberi pinjaman lengkap, akurat dan tidak menyesatkan).
- **Kelayakan tindakan perbaikan diambil sehubungan dengan kebijakan dan prosedur yang disetujui atau pelanggaran kode etik. Tingkat sejauh tindakan perbaikan dikomunikasikan atau menjadi dikenal di seluruh entitas tersebut.**

Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Manajemen merespon pelanggaran standar perilaku.
 - Tindakan disipliner yang diambil sebagai akibat dari pelanggaran dikomunikasikan secara luas dalam entitas. Pengusaha percaya bahwa bila tertangkap melanggar standar perilaku, mereka harus menanggung akibatnya.
-
- **Sikap manajemen terhadap intervensi atau pengendalian yang ditetapkan.**
- Misalnya, pertimbangkan apakah :
- Manajemen telah menyediakan pedoman pada situasi dan frekuensi kebutuhan intervensi.
 - Intervensi manajemen didokumentasikan dan diterangkan secara tepat.
 - Penolakan oleh manajer dilarang secara eksplisit.
 - Penyimpangan dari kebijakan yang ditetapkan diselidiki dan didokumentasikan.

- **Tekanan untuk memenuhi target kinerja yang tidak realistis khususnya untuk jangka pendek dan tingkat kompensasi didasarkan pada pencapaian target kinerja.** Misalnya, perhatikan apakah :
 - Kondisi insentif yang ekstrim atau ada godaan yang tidak selalu dapat mengetes kepatuhan orang secara tidak adil pada nilai etika.
 - Kompensasi dan promosi didasarkan semata-mata pada pencapaian target kinerja jangka pendek.
 - Pengendalian diterapkan untuk mengurangi godaan yang mungkin muncul.

Komitmen Pada Kompetensi

Manajemen harus menetapkan tingkat kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan khusus dan menerjemahkan tingkat kompetensi yang diharapkan ke dalam pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

- **Deskripsi *job* secara formal dan informal atau alat lain untuk mendefinisikan tugas yang terdiri dari *job* khusus.** Misalnya, perhatikan apakah :
 - Manajemen telah menganalisis atas dasar formal atau informal; tugas yang terdiri dari *job* khusus, dengan menganggap faktor-faktor seperti ini sebagai faktor sejauh individu harus melakukan penilaian dan tingkat supervisi yang diawasi.
- **Analisis pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan *job* secara memadai.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manajemen telah menentukan pada tingkat yang memadai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan *job* khusus.
 - Ada bukti yang menunjukkan bahwa karyawan tampak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

Dewan Direktur atau Komite Audit

Dewan atau Komite yang aktif dan efektif menyediakan fungsi pengawasan yang penting dan karena kemampuan manajemen untuk menolak pengendalian sistem, dewan memainkan peran penting dalam menjamin efektivitas pengendalian internal.

- **Ketidaktergantungan dari manajemen yang sedemikian perlu, bahkan bila sulit dan rumit pertanyaan-pertanyaan diberikan.**

Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Dewan secara konstruktif menantang keputusan yang terencana bagi manajemen, misalnya inisiatif strategi dan transaksi utama dan penyelidikan penjelasan tentang hasil yang lalu (misalnya, selisih anggaran).
- Dewan yang hanya terdiri dari pejabat entitas dan karyawan (misalnya, perusahaan kecil) mempertanyakan dan menyelidiki aktivitas, menyajikan pandangan alternatif, dan mengambil tindakan bila perlu.
- **Penggunaan Komite/Dewan dijamin oleh kebutuhan untuk perhatian secara lebih mendalam dan terarah pada masalah-masalah khusus.** Misalnya, perhatikan bahwa:
 - Ada komite/dewan.
 - Mereka mencukupi, dalam materi subjek dan keanggotaan, untuk menangani isu penting yang memadai.
- **Pengetahuan dan pengalaman direktur.** Misalnya, perhatikan apakah:
 - Direktur mempunyai pengetahuan yang cukup, pengalaman industri, dan waktu untuk melayani secara efektif.
- **Frekuensi dan terjadualnya pertemuan yang diadakan dengan petugas keuangan dan atau petugas akuntansi, auditor internal, dan auditor eksternal.** Misalnya pertimbangkan apakah :
 - Komite audit secara pribadi bertemu dengan kepala petugas akuntansi dan auditor internal dan external untuk mendiskusikan kelayakan proses pelaporan keuangan, sistem pengendalian internal, komentar dan rekomendasi yang signifikan, dan kinerja manajemen.

- Komite audit meninjau kembali lingkup aktifitas dari auditor internal dan eksternal setiap tahun.
- **Kecukupan dan ketepatan waktu penyediaan informasi bagi dewan atau komite, untuk memungkinkan pemantauan tujuan dan strategi manajemen, porsi keuangan entitas dan hasil operasi, dan ketentuan perjanjian yang signifikan. Misalnya pertimbangkan apakah :**
 - Dewan secara teratur menerima informasi kunci seperti laporan keuangan, inisiatif pemasaran utama, kontrak atau negosiasi yang signifikan.
 - Direktur percaya mereka menerima informasi yang tepat.
- **Kecukupan dan ketepatan waktu dewan atau komite audit menilai tentang informasinya yang sensitif, penyelidikan dan tindakan-tindakannya yang tidak tepat (misalnya, ongkos perjalanan pejabat senior, proses peradilan, penyelidikan oleh badan regulasi, pemalsuan, penggelapan atau penyalahgunaan asset perusahaan, pelanggaran aturan *insider trading*, pembayaran politis, pembayaran tidak sah). Sebagai contoh, pertimbangkan apakah :**
 - Ada proses untuk memberi informasi kepada dewan tentang isu signifikan.
 - Informasi dikomunikasikan secara tepat waktu.
- **Pengawasan dalam menentukan kompensasi pejabat eksekutif dan kepala audit internal, dan penunjukan serta penentuan individu-individu ini. Misalnya, pertimbangkan apakah :**
 - Komite kompensasi setuju pada semua rencana insentif manajemen yang terikat pada kinerja.
 - Komite kompensasi dalam konsultasi bersama dengan komite audit, membicarakan isu kompensasi dan retensi kepala auditor internal.
- **Peran dalam menetapkan "*tone of the top*" yang tepat. Misalnya, pertimbangkan apakah :**
 - Dewan dan komite audit terlibat secara cukup dalam mengevaluasi efektivitas "*tone of the top*".
 - Dewan mengambil langkah untuk menjamin "*tone*" yang tepat.
 - Dewan secara khusus membahas kepatuhan manajemen pada kode etik.

- **Tindakan yang diambil dewan atau komite audit sebagai akibat dari temuan-temuannya, termasuk penyelidikan khusus bila diperlukan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Dewan telah mengeluarkan pengarahannya kepada manajemen yang menguraikan tindakan-tindakan spesifik yang harus diambil.
 - Dewan mengawasi dan melakukan tindak lanjut bila diperlukan.

Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen

Filosofi dan gaya operasi manajemen biasanya memiliki dampak luas pada sebuah entitas. Tentu saja ada hal-hal yang tidak tampak (*intangibles*), tetapi orang dapat mencari tanda positif atau negatif.

- **Hakikat resiko bisnis yang diterima, misalnya, apakah manajemen sering masuk ke dalam usaha yang beresiko tinggi secara khusus, atau secara ekstrim konservatif dalam menerima resiko.** Sebagai contoh, pertimbangkan apakah :
 - Manajemen bergerak secara seksama, yang hanya melangkah setelah secara seksama menganalisis resiko dan manfaat potensial dari suatu usaha.
- **Turnover (pergantian) personalia dalam fungsi kunci, misalnya, operasi akuntansi, pengolahan data, dan audit internal.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada *turnover* manajemen atau personil supervisi secara berlebihan.
 - Personil kunci berhenti secara tidak diharapkan atau dengan pemberitahuan singkat.
 - Ada pola untuk melakukan *turnover* (misalnya, ketidakmampuan untuk mempertahankan eksekutif audit internal atau eksekutif keuangan yang merupakan kunci) yang mungkin merupakan indikator dari tekanan yang diberikan oleh manajemen pada pengendalian.

- **Sikap manajemen pada pengolahan data dan fungsi akuntansi, dan kepedulian tentang kehandalan pelaporan keuangan dan pengamanan *asset*.**

Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Fungsi akuntansi dipandang sebagai kelompok "*bean counters*" yang perlu, atau sebagai wahana untuk melaksanakan pengendalian atas berbagai aktivitas entitas.
 - Seleksi prinsip-prinsip akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan selalu menghasilkan pendapatan yang dilaporkan paling tinggi.
 - Bila fungsi akuntansi didesentralisasikan, manajemen operasi, manajer melakukan pengesahan pada hasil yang dilaporkan.
 - Personil unit akuntansi juga memiliki tanggung jawab pada pejabat keuangan pusat.
 - *Asset* yang bernilai, termasuk *asset* intelektual dan informasi, dilindungi dari akses atau penggunaan tanpa wewenang.
- **Frekuensi interaksi antara manajemen senior dan manajemen operasi, khususnya bila operasi dari lokasi yang dipindahkan secara geografis.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Para manajer senior sering mengunjungi operasi *subsidiary* atau divisi.
 - Pertemuan manajemen kelompok atau divisi sering diadakan.
- **Sikap dan tindakan pada pelaporan keuangan, termasuk perselisihan atas penerapan perlakuan akuntansi (misalnya, seleksi kebijakan akuntansi konservatif vs liberal; apakah prinsip akuntansi telah diterapkan secara salah, informasi keuangan yang penting tidak diungkap, atau catatan yang dimanipulasi atau dipalsukan).** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen menghindari fokus obsesi pada hasil jangka panjang yang dilaporkan.
 - Personil tidak menyerahkan laporan yang tidak tepat untuk memenuhi target (misalnya, *salesman* yang menyerahkan order untuk memenuhi target, mengetahui pelanggan akan mengembalikan barang dalam periode selanjutnya).

- Para manajer tidak mengabaikan tanda-tanda praktek yang tidak tepat.
- Estimasi tidak membeberkan fakta secara layak dan lebih dari itu.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi seharusnya tidak sedemikian sederhana sehingga ini tidak dapat secara memadai memonitor aktivitas organisasi atau tidak sedemikian kompleks sehingga ini menghambat arus informasi yang perlu. Para eksekutif seharusnya secara penuh memahami tanggung jawab atas pengendalian dan memiliki pengalaman dan tingkat pengetahuan yang diperlukan dan berhubungan dengan posisi mereka.

- **Kelayakan struktur organisasi entitas dan kemampuannya untuk memberikan arus informasi yang perlu untuk mengelola aktivitasnya.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Struktur organisasi desentralisasikan atau di-desentralisasikan secara tepat, karena adanya hakikat operasi entitas.
 - Struktur tersebut mempermudah arus informasi ke atas, ke bawah, dan ke samping melintasi semua aktivitas bisnis.
- **Kecukupan definisi tanggung jawab manajer dan pemahaman mereka terhadap tanggung jawab ini.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Tanggung jawab dan harapan untuk kegiatan bisnis entitas dikomunikasikan secara jelas kepada para eksekutif yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas tersebut.
- **Kecukupan pengetahuan dan pengalaman para manajer kunci sehubungan dengan tanggung jawab mereka.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Eksekutif yang bertanggung jawab telah memiliki pengetahuan, pengalaman dan mengikuti *training* untuk melaksanakan tugas mereka.

- **Kelayakan hubungan pelaporan.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Hubungan pelaporan yang ditetapkan – formal dan informal – efektif, dan memberi para manajer informasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka.
 - Eksekutif aktivitas bisnis memiliki akses pada saluran komunikasi pada eksekutif operasi senior.
- **Tingkat sejauh modifikasi pada struktur organisasi dibuat sehubungan dengan kondisi yang berubah.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen secara berkala mengevaluasi struktur organisasi entitas sehubungan dengan perubahan dalam bisnis atau industri.
- **Ada jumlah karyawan yang mencukupi, khususnya dalam aktivitas manajemen dan supervisi.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manajer dan supervisor memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab secara efektif.
 - Manajer dan supervisi bekerja dengan lembur secara berlebihan dan melaksanakan tanggung jawab lebih dari satu karyawan.

Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pemberian tanggung jawab, pelimpahan wewenang, dan penetapan kebijakan yang berhubungan, memberi basis untuk pertanggungjawaban dan pengendalian, dan mengajukan peran terhormat individu.

- **Pemberian tanggung jawab dan pelimpahan wewenang untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, fungsi operasi dan kebutuhan regulasi, termasuk tanggung jawab atas sistem informasi dan pemberi wewenang untuk perubahan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Wewenang dan tanggung jawab diberikan kepada karyawan di seluruh entitas tersebut.
 - Tanggung jawab atas keputusan berhubungan dengan pemberi wewenang dan tanggung jawab.

- Informasi yang tepat dipertimbangkan dalam menentukan tingkat otoritas dan lingkup tanggung jawab yang diberikan kepada seorang individu.
- **Kelayakan standar dan prosedur yang berhubungan dengan kontrol, termasuk deskripsi *job* karyawan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Ada deskripsi *job*, untuk setidaknya personil manajemen dan supervisi.
 - Deskripsi *job* memuat acuan spesifik pada tanggung jawab yang berhubungan dengan pengendalian.
- **Jumlah orang yang layak, khususnya sehubungan dengan pengolahan data dan fungsi akuntansi, dengan tingkat keterampilan yang diperlukan sehubungan dengan besarnya entitas dan hakikat dan kompleksitas aktivitas dan sistem.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Entitas memiliki tenaga kerja yang memadai, dalam jumlah dan pengalaman untuk melaksanakan misinya.
- **Kelayakan wewenang yang dilimpahkan sehubungan dengan tanggung jawab yang diberikan.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada keseimbangan yang tepat antara wewenang yang diperlukan untuk melaksanakan *job* dan keterlibatan personil senior bila diperlukan.
 - Karyawan pada tingkat "yang tepat" diberdayakan untuk mengoreksi masalah atau melaksanakan peningkatan dan pemberdayaan disertai dengan tingkat kompetensi yang tepat dan batas wewenang yang jelas.

Kebijakan dan Praktek Sumber Manusia

Kebijakan sumber manusia menempati peran sentral untuk perekrutan dan *retraining* orang-orang yang kompeten untuk memungkinkan rencana entitas dilaksanakan sehingga tujuannya dapat tercapai.

- **Tingkat sejauh kebijakan dan prosedur untuk penerimaan (*hiring*), *training*, mempromosikan dan memberi kompensasi karyawan diterapkan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Kebijakan dan personil yang ada menghasilkan perekrutan atau pengembangan orang yang kompeten dan jujur untuk mendukung sistem pengendalian internal.
- Tingkat perhatian yang diberikan pada perekrutan dan *training* bagi orang-orang yang tepat adalah tepat.
- Bila dokumentasi formal kebijakan dan praktek tidak ada, manajemen mengkomunikasikan harapan tentang jenis orang yang akan diterima atau berpartisipasi secara langsung dalam proses penerimaan (*hiring*).
- **Tingkat sejauh orang disadarkan pada tanggung jawab mereka dan harapan dari mereka.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Karyawan baru disadarkan pada tanggung jawab mereka dan harapan manajemen dari mereka.
 - Personil supervisi bertemu secara berkala dengan karyawan untuk meninjau pelaksanaan kerja dan saran untuk peningkatan.
- **Kelayakan tindakan perbaikan yang diambil sehubungan dengan keberangkatan dari kebijakan dan prosedur yang disetujui.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Respon manajemen pada kegagalan untuk melaksanakan tanggung jawab yang diberikan adalah tepat.
 - Tindakan koreksi yang tepat diambil sebagai akibat dari ketidakpatuhan pada kebijakan yang telah ditetapkan.
 - Karyawan memahami bahwa kinerja yang tidak efektif akan menimbulkan konsekuensi perbaikan.
- **Tingkat sejauh kebijakan personil membahas kepatuhan standar moral dan etika yang tepat.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Integritas dan nilai-nilai etika merupakan kriteria dalam penilaian kinerja.
- **Kecukupan cek latar belakang calon karyawan, khususnya sehubungan dengan tindakan atau aktivitas sebelumnya yang dianggap tidak dapat diterima oleh entitas.** Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Calon karyawan yang sering mengalami perubahan *job* atau kesenjangan dalam riwayat kerja patuh pada pemeriksaan secara teliti sekali.
- Kebijakan penerimaan (*hiring*) memerlukan penyelidikan untuk catatan kriminal.
- **Kecukupan retensi karyawan dan kriteria promosi dan teknik pengumpulan informasi (misalnya, evaluasi kinerja) dan hubungan dengan kode etik atau pedoman umum perilaku lainnya.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Promosi dan kriteria kenaikan gaji dirinci secara jelas sehingga individu mengetahui apa yang diharapkan manajemen sebelum promosi.
 - Kriteria mencerminkan kepatuhan pada standar perilaku.

PENILAIAN RESIKO

Tujuan Tingkat-Entitas

Agar entitas memiliki pengendalian efektif, entitas harus menetapkan tujuan. Tujuan tingkat entitas meliputi pernyataan yang luas dari keinginan yang ingin dicapai entitas dan didukung oleh rencana strategis yang berhubungan. Deskripsikan tujuan tingkat entitas dan strategi kunci yang telah ditetapkan.

- **Tujuan tingkat entitas memberi pernyataan yang cukup luas dan pedoman tentang keinginan yang ingin dicapai entitas, yang cukup spesifik berhubungan langsung dengan entitas ini.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manajemen telah menetapkan tujuan tingkat-entitas.
 - Tujuan tingkat-entitas berbeda dengan tujuan umum yang dapat berlaku pada setiap entitas (misalnya, menghasilkan arus kas yang cukup untuk jasa utang, atau menghasilkan laba yang masuk akal pada investasi).

- **Efektivitas dalam mengkomunikasikan tujuan tingkat-entitas kepada komite dan dewan direktur.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Informasi tentang tujuan tingkat entitas disebarkan kepada karyawan dan dewan direktur.
 - Manajemen memperoleh umpan balik dari para manajer, karyawan yang lain, dan dewan yang menandai bahwa komunikasi dengan karyawan efektif.
- **Hubungan dan konsistensi strategi dengan tujuan tingkat entitas.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Rencana strategi mendukung tujuan tingkat entitas.
 - Rencana strategi membahas alokasi dan prioritas tingkat tinggi.
- **Konsistensi rencana dan anggaran bisnis dengan tujuan tingkat entitas, rencana strategis dan kondisi yang berlaku.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Asumsi yang *inheren* dalam rencana dan anggaran mencerminkan pengalaman historis dan kondisi saat ini.
 - Rencana dan anggaran ada pada tingkat detail yang tepat untuk setiap tingkat manajemen.

Tujuan Tingkat Aktivitas

Tujuan tingkat aktivitas mengalir dari dan dihubungkan dengan tujuan dan strategi tingkat entitas. Tujuan tingkat aktivitas sering kali dinyatakan sebagai tujuan dengan target dan *deadline* spesifik. Tujuan itu harus ditetapkan untuk setiap aktivitas signifikan dan tujuan tingkat aktivitas harus konsisten dengan satu sama lain.

- **Hubungan tujuan tingkat aktivitas dengan tujuan tingkat entitas dan rencana strategis.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Ada hubungan yang memadai untuk semua aktivitas yang signifikan.
 - Tujuan tingkat aktivitas ditinjau dari waktu ke waktu untuk revelansi yang berkesinambungan.

- Tujuan tingkat aktivitas bersifat komplementer dan mendukung dalam aktivitas.
- Tujuan tingkat aktivitas bersifat komplementer dan mendukung di antara aktivitas.
- **Relevansi tujuan tingkat aktivitas pada semua proses bisnis yang signifikan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Tujuan ditetapkan untuk aktivitas-aktivitas kunci dalam arus barang dan jasa dan mendukung aktivitas.
 - Tujuan tingkat aktivitas konsisten dengan praktek dan kinerja masa lalu atau dengan industri atau analog fungsional, atau alasan untuk selisih telah dipertimbangkan.
 - Tujuan ditetapkan untuk setiap aktivitas signifikan. Tujuan ilustratif untuk masing-masing dari aktivitas ini disajikan dalam acuan manual.

Inbound

Operasi

Outbound

Pemasaran dan Penjualan

Jasa

Pengadaan

Perkembangan Teknologi

Sumber Manusia

Mengelola Perusahaan (enterprise)

Mengelola Hubungan Eksternal

Menyediakan Jasa Administratif

Mengelola Resiko (dari kerugian asuransi)

Mengelola Urusan Hukum

Rencana

Memproses Utang Dagang

Memproses Piutang Dagang

Memproses Dana

Memproses Aset Tetap

Menganalisis dan Merekonsiliasikan

Memproses Tunjangan dan Informasi Pensiunan

Memproses Penggajian (*Payroll*)

Memproses Kepatuhan pada Pajak

Memproses Biaya Produk

Menyediakan Pelaporan Keuangan dan Pelaporan Manajemen

- **Menetapkan tujuan tingkat aktivitas.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Tujuan meliputi kriteria pengukuran.
- **Kecukupan sumber sehubungan dengan tujuan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manajemen telah mengidentifikasi sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
 - Ada rencana untuk memperoleh sumber yang diperlukan (misalnya, pengadaan, personil, fasilitas, teknologi).
- **Identifikasi tujuan yang penting (faktor-faktor keberhasilan kritis) pada pencapaian tujuan tingkat entitas.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manajemen telah mengidentifikasi segala sesuatu yang harus benar, atau di mana kegagalan harus dihindari, agar tujuan tingkat entitas tercapai.
 - Pembelanjaan modal dan anggaran beban didasarkan pada analisis manajemen atas pentingnya tujuan secara relatif.
 - Tujuan yang berfungsi sebagai faktor-faktor keberhasilan kritis memberi basis untuk fokus manajemen khusus.
- **Keterlibatan semua tingkat manajemen dalam penetapan tujuan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Para manajer berperan serta dalam menetapkan tujuan yang menjadi tanggung jawab mereka.

- Ada prosedur untuk menyelesaikan ketidaksepakatan.
- Para manajer mendukung tujuan dan tidak memiliki agenda "yang tersembunyi".

Resiko

Proses penilaian resiko entitas harus mengidentifikasi dan mempertimbangkan implikasi resiko yang relevan pada tingkat entitas dan tingkat aktivitas. Proses penilaian resiko yang mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan, harus menganalisis resiko, dan memberi basis untuk mengelola resiko tersebut.

- **Kecukupan mekanisme untuk mengidentifikasi resiko yang muncul dari sumber eksternal.** Misalnya, pertimbangkan apakah manajemen mempertimbangkan resiko yang berhubungan dengan :
 - Sumber pasokan
 - Perubahan teknologi
 - Tuntutan kreditur
 - Tindakan pesaing
 - Kondisi perekonomian
 - Kondisi politik
 - Regulasi
 - Peristiwa alam
- **Kecukupan mekanisme untuk mengidentifikasi resiko yang muncul dari sumber internal.**
 - Sumber daya manusia, seperti mempertahankan personil manajemen kunci atau perubahan dalam tanggung jawab yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk berfungsi secara efektif.
 - Pendanaan, seperti ketersediaan dana untuk inisiatif baru atau kelangsungan program kunci.
 - Hubungan tenaga kerja, seperti kompensasi dan program tunjangan untuk mempertahankan entitas tetap kompetitif dengan perusahaan yang lain dalam industri tersebut.

- Sistem informasi, seperti kecukupan sistem dukungan bila terjadi kegagalan sistem yang dapat mempengaruhi operasi secara signifikan.
- **Identifikasi resiko signifikan untuk setiap tujuan tingkat aktivitas.** Pertimbangkan resiko yang diidentifikasi sehubungan dengan masing-masing dari kegiatan yang diidentifikasi di bawah “tujuan tingkat aktivitas”;
- **Ketuntasan (kelengkapan) dan relevansi proses analisis resiko, termasuk mengestimasi signifikansi resiko, penilaian kemungkinan terjadinya dan penentuan tindakan yang diperlukan.** Misalnya, bandingkan apakah :
 - Resiko dianalisis melalui proses formal atau aktivitas manajemen informal sehari-hari.
 - Resiko yang diidentifikasi relevan dengan tujuan aktivitas yang berhubungan.
 - Tingkat manajemen yang sesuai dilibatkan dalam menganalisis resiko tersebut.

Mengelola Perubahan

Lingkungan ekonomi, industri dan regulasi berubah dan aktivitas entitas mengalami evolusi. Mekanisme diperlukan, untuk mengidentifikasi dan bereaksi terhadap perubahan kondisi.

- **Eksistensi mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi dan bereaksi pada peristiwa atau aktivitas rutin yang mempengaruhi pencapaian tujuan tingkat entitas atau tingkat aktivitas (biasanya diimplementasikan oleh manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang akan paling banyak dipengaruhi oleh perubahan tersebut).** Misalnya, bandingkan apakah :
 - Perubahan rutin ditangani sebagai bagian dari proses analisis dan indentifikasi resiko normal, atau melalui mekanisme terpisah.
 - Resiko dan kesempatan yang berhubungan dengan perubahan dan ditangani pada tingkat yang cukup tinggi dalam organisasi sehingga implikasinya yang penuh diidentifikasi dan rencana tindakan yang tepat dirumuskan.

- Semua aktivitas dalam entitas yang secara signifikan dipengaruhi oleh perubahan dimasukkan ke dalam proses.
- **Eksistensi mekanisme untuk mengidentifikasi dan bereaksi pada perubahan dapat memiliki dampak yang lebih besar dan luas pada entitas dan mungkin memerlukan perhatian dari manajemen tertinggi.** Misalnya, untuk masing-masing dari area perubahan potensial berikut, pertimbangkan apakah : Berubahnya lingkungan operasi :
 - Riset pasar atau program yang lain mengidentifikasi pergeseran dalam demografi pelanggan, kecenderungan, atau pola pembelian.
 - Entitas menyadari pergeseran signifikan di tempat kerja secara eksternal atau internal yang dapat mempengaruhi tingkat ketrampilan yang ada.
 - Penasehat hukum secara berkala melakukan *update* manajemen tentang implikasi perundangan baru

Personil baru :

- Tindakan khusus diambil untuk menjamin personil baru agar memahami budaya entitas dan oleh karena itu berkinerja.
- Pertimbangan diberikan pada aktivitas pengendalian kunci yang dilakukan oleh personil yang baru dipindahkan.

Sistem informasi baru atau yang dirancang kembali :

- Ada mekanisme untuk menilai pengaruh sistem baru.
- Prosedur diterapkan untuk mempertimbangkan kelayakan aktivitas pengendalian yang ada bila sistem komputer baru dikembangkan dan terus aktif.
- Manajemen mengetahui apakah perkembangan sistem dan kebijakan implementasi dipatuhi, walaupun ada tekanan untuk mengambil jalan pintas proses tersebut.
- Perhatian diberikan pada pengaruh sistem baru arus informasi dan pengendalian yang berhubungan dan *training* karyawan, termasuk pada fokus perlawanan karyawan terhadap perubahan.

Pertumbuhan cepat :

- Kemampuan sistem ditingkatkan (*updrage*) untuk menangani volume informasi yang semakin cepat.
- Tenaga kerja dalam operasi, akuntansi, dan pengolahan data diperluas ketika diperlukan untuk mengikuti laju bertambahnya volume.
- Ada proses untuk merevisi anggaran atau untuk ramalan.
- Ada proses untuk mempertimbangkan implikasi antardepartemen dari tujuan dan rencana unit yang direvisi.

Teknologi Baru :

- Informasi tentang departemen teknologi diperoleh melalui jasa pelaporan, konsultan, seminar, atau mungkin *joint venture* dengan perusahaan dalam *forefront* riset dan pengembangan yang relevan dengan entitas.
- Tehnologi baru, atau aplikasi yang dikembangkan oleh pesaing dimonitor.
- Ada mekanisme untuk mengambil manfaat dan pengendalian penggunaan dari aplikasi teknologi baru, memasukkannya ke dalam proses produksi atau sistem informasi.

Lini, produk, aktivitas dan akuisisi baru :

- Ada kemampuan untuk secara masuk akal meramalkan hasil operasi dan hasil keuangan.
- Kecukupan sistem informasi yang ada dan aktivitas pengendalian untuk lini, produk, atau aktivitas yang baru harus dinilai.
- Rencana dikembangkan untuk merekrut dan memberi *training* orang dengan keahlian yang diperlukan untuk menangani produk atau aktifitas baru.
- Prosedur diterapkan untuk melacak hasil-hasil awal dan untuk memodifikasi produksi dan pemasaran bila diperlukan.
- Syarat pelaporan keuangan, hukum, dan regulasi diidentifikasi dan dipatuhi.
- Pengaruh pada produk perusahaan lain dan profitabilitas dimonitor.
- Alokasi *overhead* dimodifikasi untuk mencerminkan kontribusi produk secara akurat.

Restrukturisasi perusahaan :

- Penunjukan kembali atau pengurangan staf dianalisis untuk dampak potensial pada operasi yang berkaitan.
- Tanggung jawab pengendalian karyawan yang ditransfer atau yang diberhentikan diberikan kembali.
- Dampak pada semangat kerja karyawan yang masih bertahan, setelah penyusutan besar-besaran dipertimbangkan.
- Ada pengawasan untuk melindungi terhadap mantan karyawan yang bersungut-sungut.

Operasi luar negeri :

- Manajemen mengedepankan budaya politik, regulasi, bisnis dan sosial dari area di mana ada operasi di luar negeri.
- Personil disadarkan pada adat dan aturan yang diterima.
- Ada prosedur alternatif bila terjadi kegiatan atau mekanisme komunikasi dengan operasi luar negeri terpotong.

AKTIVITAS PENGENDALIAN

Aktivitas pengendalian meliputi kisaran kebijakan yang luas dan prosedur informasi yang berhubungan, yang membantu menjamin bahwa pengarahan manajemen dipengaruhi. Aktivitas pengendalian membantu menjamin bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi sebagai tindakan yang perlu untuk menangani resiko untuk mencapai tujuan supaya terlaksana.

- **Eksistensi kebijakan yang tepat dan prosedur yang diperlukan sehubungan dengan masing-masing kegiatan entitas.**

Semua tujuan relevan dan resiko yang berhubungan untuk setiap aktivitas signifikan telah diidentifikasi sehubungan dengan evaluasi penilaian resiko. Acuan itu dapat dibuat pada acuan manual yang menyajikan: kegiatan bisnis umum, tujuan ilustratif, resiko, dan "*point of focus* untuk tindakan/ aktivitas pengendalian". Daftar dalam kolom kemudian mungkin berguna dalam mengidentifikasi tindakan apa yang telah diarahkan oleh manajemen untuk menangani resiko dan mempertimbangkan kelayakan aktivitas pengendalian yang diterapkan oleh entitas untuk melihat bahwa tindakan

itu dilaksanakan. Harus diakui bahwa untuk pengendalian umum (atau pengendalian komputer umum) disajikan dalam acuan manual di bawah kegiatan "Teknologi Informasi Manajemen."

- **Aktivitas pengendalian yang diidentifikasi diterapkan secara tepat.**

Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Pengendalian yang dideskripsikan dalam manual kebijakan sebenarnya diterapkan dan diterapkan dengan cara yang seharusnya.
- Tindakan yang sesuai dan tepat waktu diambil atau informasi yang memerlukan tindak lanjut.
- Personil supervisi meninjau berfungsinya pengendalian.

INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Informasi

Informasi diidentifikasi, diperoleh, diolah, dan dilaporkan oleh sistem informasi. Informasi yang relevan meliputi industri, informasi perekonomian, dan regulasi yang diperoleh dari sumber eksternal dan juga informasi yang dihasilkan secara umum.

- **Memperoleh informasi eksternal dan internal dan menyediakan laporan yang diperlukan bagi manajemen tentang kinerja entitas sehubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Mekanisme diterapkan untuk memperoleh informasi eksternal relevan tentang kondisi pasar, program pesaing, perkembangan legislatif dan regulasi, dan perubahan perekonomian.
- Informasi yang dihasilkan secara internal yang kritis terhadap pencapaian tujuan entitas, termasuk yang berhubungan dengan faktor-faktor kritis keberhasilan, diidentifikasi dan dilaporkan secara teratur.
- Informasi yang diperlukan oleh manajer untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dilaporkan kepada mereka.

- **Menyediakan informasi pada orang yang tepat secara cukup rinci dan tepat waktu untuk memungkinkan mereka melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajer menerima informasi analitis yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi tindakan apa yang perlu diambil.
 - Informasi disediakan pada tingkat detail yang tepat untuk tingkat manajemen yang berbeda.
 - Informasi dirangkum sementara mengijinkan pemeriksaan secara lebih cermat atas rincian yang diperlukan dan bukan hanya sebagai "lautan data."
 - Informasi tersedia secara tepat waktu untuk mengijinkan *monitoring* secara efektif atas peristiwa dan aktifitas internal dan eksternal dan reaksi yang tepat pada faktor bisnis dan perekonomian dan isu pengendalian.
- **Pengembangan atau revisi sistem informasi yang didasarkan pada rencana strategi untuk sistem informasi yang dihubungkan dengan strategi keseluruhan entitas dan tanggap pada pencapaian tujuan tingkat entitas dan tingkat aktivitas.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Mekanisme diterapkan (misalnya, *steering committee* teknologi informasi) untuk mengidentifikasi kebutuhan informasi yang timbul.
 - Kebutuhan dan prioritas informasi ditentukan oleh eksekutif yang memiliki tanggung jawab cukup luas.
 - Rencana teknologi informasi jangka panjang telah dikembangkan dan dihubungkan dengan inisiatif strategis.
- **Dukungan manajemen untuk pengembangan sistem informasi yang diperlukan ditunjukkan oleh komitmen sumber manusia dan keuangan yang tepat.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Sumber yang cukup (manajer, analis, pemrogram yang memiliki kemampuan teknik yang diperlukan) disediakan bila diperlukan untuk mengembangkan sistem informasi baru dan yang disediakan.

Komunikasi

Komunikasi melekat dalam pengolahan informasi. Komunikasi juga berlangsung dalam arti yang lebih luas, yang berkenaan dengan harapan dan tanggung jawab individu dan kelompok. Komunikasi efektif harus terjadi ke bawah, ke samping dan ke atas dalam organisasi dan dengan pihak di luar organisasi.

- **Efektivitas pengkomunikasian tugas dan tanggung jawab pengendalian karyawan.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Wahana komunikasi, sesi *training* formal dan informal, pertemuan, dan supervisi *on-the-job* cukup dalam mempengaruhi komunikasi.
 - Karyawan mengetahui tujuan kegiatan mereka sendiri dan bagaimana tugas mereka memberi kontribusi pada pencapaian tujuan tersebut.
 - Karyawan memahami bagaimana tugas mereka mempengaruhi dan dipengaruhi tugas karyawan lain.
- **Penetapan saluran komunikasi untuk orang-orang yang melaporkan imprioritas yang dicurigai.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada cara untuk berkomunikasi ke atas melalui seseorang dari atasan langsung, seperti *ombudsman* atau penasihat perusahaan.
 - Anonimitas diijinkan.
 - Karyawan sungguh-sungguh menggunakan saluran komunikasi.
 - Orang yang melaporkan imprioritas yang dicurigai diberi umpan balik dan memiliki kekebalan dari balas dendam.
- **Kemampuan manajemen dalam menerima (*receptivity*) saran karyawan tentang cara untuk menghasilkan produktifitas, kualitas atau peningkatan serupa.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Mekanisme realistis diterapkan bagi karyawan untuk memberi rekomendasi untuk peningkatan.
 - Manajemen mengakui saran baik karyawan dengan menyediakan imbalan tunai atau pengakuan lain yang berarti.

- **Kecukupan komunikasi mendasar dalam organisasi (misalnya, di antara kegiatan pengadaan dan produksi) dan kelengkapan dan ketepatan waktu informasi dan kecukupannya memungkinkan orang-orang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif.**
 - *Salesman* memberi informasi *engineering*, produksi, dan pemasaran tentang kebutuhan pelanggan.
 - Personil piutang dagang memberi nasehat tentang fungsi persetujuan kredit bagi pembayar yang lambat.
 - Informasi tentang produk baru pesaing atau jaminan mencapai personil *engineering*, pemasaran, dan penjualan.
- **Keterbukaan dan efektivitas saluran dengan pelanggan, *supplier* dan pihak eksternal yang lain untuk mengkomunikasikan informasi tentang berubahnya kebutuhan pelanggan. Misalnya, pertimbangkan apakah:**
 - Ada mekanisme umpan balik dengan semua pihak yang ada.
 - Saran, keluhan, dan input lain diperoleh dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak internal yang relevan.
 - Informasi dilaporkan ke atas bila perlu dan tindak lanjut diambil.
- **Pihak-pihak luar telah disadarkan pada standar etika entitas. Misalnya, pertimbangkan apakah :**
 - Komunikasi penting dengan pihak luar disampaikan oleh tingkat manajemen sesuai dengan hakikat dan pentingnya pesan (misalnya, eksekutif senior secara berkala menerangkan secara tertulis standar etika entitas kepada pihak-pihak luar).
 - *Supplier*, pelanggan, dan pihak lain mengetahui standar dan harapan entitas sehubungan dengan tindakan dalam berurusan dengan entitas.
 - Standar seperti ini diteguhkan dalam urusan rutin dengan pihak-pihak dari luar.
 - Imprioritas oleh karyawan dari pihak luar dilaporkan kepada personil yang tepat.

- **Tindak lanjut yang sesuai dan tepat waktu oleh manajemen yang berasal dari komunikasi yang diterima dari pelanggan, vendor, regulator atau pihak luar yang lain. Misalnya, pertimbangkan apakah :**
 - Personil dapat menerima masalah yang dilaporkan tentang produk, jasa, atau hal lain, dan dukungan seperti ini diselidiki dan dilakukan.
 - Kesalahan dalam penagihan (*billing*) pelanggan dikoreksi dan sumber kesalahan diselidiki dan dikoreksi.
 - Personil yang tepat tidak tergantung pada yang terlibat dengan transaksi semula keluhan proses.
 - Tindakan yang tepat diambil dan ada komunikasi tindak lanjut dengan sumber asli.
 - Manajemen tertinggi menyadari hakikat dan volume keluhan.

MONITORING

Monitoring terus-menerus

Monitoring (pemantauan) terus-menerus berlangsung dalam operasi biasa dan meliputi aktivitas manajemen dan supervisi biasa, dan tindakan lain yang diambil oleh personil dalam melaksanakan tugas mereka yang menilai kualitas kinerja sistem pengendalian internal.

- Manajemen operasi membandingkan produksi, persediaan, penjualan atau informasi lain yang diperoleh selama aktivitas harian berlangsung pada informasi yang dihasilkan oleh sistem.
- Integrasi atau rekonsiliasi informasi operasi yang digunakan untuk mengelola operasi dengan data yang dihasilkan oleh sistem pelaporan keuangan.
- Personil operasi dituntut untuk mencermati ketelitian laporan keuangan unit mereka dan diminta untuk bertanggung jawab bila kesalahan ditemukan.

- **Komunikasi dari pihak-pihak luar mendukung informasi yang dihasilkan secara internal, atau menunjukkan masalah.**

Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Pelanggan secara implisit mendukung data penagihan (*billing*) dengan membayar faktur (*invoice*) mereka, atau keluhan pelanggan tentang *billing* menunjukkan kelemahan sistem dalam pemrosesan transaksi penjualan diselidiki untuk mendapatkan penyebab yang mendasarinya.
 - Komunikasi dari vendor dan laporan bulanan tentang utang dagang yang digunakan sebagai teknik *monitoring* pengendalian.
 - Keluhan *supplier* atas praktek yang tidak adil oleh agen pembelian diselidiki secara penuh.
 - Regulator mengkomunikasikan informasi kepada entitas sehubungan dengan kepatuhan atau masalah lain yang mencerminkan berfungsinya sistem pengendalian internal.
 - Pengendalian yang seharusnya mencegah atau mendeteksi masalah dinilai kembali.
- **Perbandingan periodik jumlah yang dicatat oleh sistem akuntansi dengan *asset* fisik.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Tingkat persediaan dicek bila barang diambil dari gudang persediaan untuk pengiriman, dan selisih antara jumlah yang dicatat dan jumlah sebenarnya dikoreksi.
 - Sekuritas yang dimiliki dalam *trust* dihitung secara periodik dan dibandingkan dengan catatan yang ada.
- **Daya tanggap pada rekomendasi auditor internal dan eksternal tentang alat untuk memperkuat pengendalian internal.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Eksekutif yang memiliki wewenang yang tepat memutuskan rekomendasi auditor mana yang akan dilaksanakan.
 - Tindakan yang diinginkan ditindaklanjuti untuk membuktikan kebenaran implementasinya.

- **Seminar *training*, sesi perencanaan, dan pertemuan lain memberi umpan balik pada manajemen tentang apakah pengendalian beroperasi secara efektif.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Isu dan pertanyaan relevan yang diangkat pada seminar *training* diperoleh.
 - Saran karyawan dikomunikasikan ke atas dan dilaksanakan bila tepat.
- **Efektivitas kegiatan audit internal.** Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada staf yang berpengalaman dan kompeten.
 - Posisi mereka dalam organisasi sudah tepat.
 - Mereka memiliki akses pada dewan direktur atau komite audit.
 - Lingkup, tanggung jawab, dan rencana audit mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Evaluasi Terpisah

Adalah berguna mengambil pandangan segar tentang sistem pengendalian internal dari waktu ke waktu, dengan berfokus secara langsung pada efektivitas sistem. Lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah, terutama tergantung pada penilaian resiko dan prosedur *monitoring* terus-menerus.

- **Lingkup dan frekuensi evaluasi sistem pengendalian internal secara terpisah:**
 - Porsi yang tepat dari sistem pengendalian internal dievaluasi.
 - Evaluasi dilakukan oleh personil yang memiliki keterampilan yang diperlukan.
 - Lingkup, kedalaman cakupan, dan frekuensinya memadai.
- **Kelayakan proses evaluasi.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Evaluator memperoleh pemahaman yang cukup tentang aktivitas entitas.
 - Pemahaman diperoleh tentang bagaimana sistem itu diandaikan bekerja dan bagaimana sebenarnya sistem itu bekerja.
 - Analisis dibuat dengan menggunakan hasil evaluasi seperti yang diukur terhadap kriteria yang ditetapkan.

- **Apakah metodologi untuk mengevaluasi sistem logis dan tepat.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Metodologi ini meliputi lembar cek , kuesioner, atau alat lain.
 - Tim evaluasi dikumpulkan untuk merencanakan proses evaluasi dan menjamin usaha terkoordinasi.
 - Proses evaluasi dikelola oleh eksekutif dengan wewenang yang diperlukan.
- **Kelayakan tingkat dokumentasi.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Manual kebijakan, bagan organisasi, instruksi operasi dan sejenisnya tersedia.
 - Pertimbangan diberikan untuk mendokumentasikan proses evaluasi.

Pelaporan Kelemahan

Kelemahan pengendalian internal harus dilaporkan ke atas dengan masalah tertentu yang dilaporkan kepada manajemen tertinggi dan dewan.

- **Eksistensi mekanisme untuk memperoleh dan melaporkan kelemahan pengendalian internal.** Misalnya, pertimbangkan apakah ada alat untuk memperoleh laporan tentang kelemahan yang terjadi :
 - Dari sumber internal maupun sumber eksternal (misalnya, pelanggan, *supplier*, auditor, regulator).
 - Berasal dari *monitoring* terus-menerus atau evaluasi terpisah.
- **Kelayakan protokol pelaporan.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Kekurangan dilaporkan pada orang yang secara langsung bertanggung jawab atas kegiatan itu dan kepada orang yang setidaknya ada pada tingkat yang lebih tinggi.
 - Jenis kekurangan yang dispesifikasikan dilaporkan kepada manajemen yang lebih senior dan dewan.

- **Kelayakan tindak lanjut.** Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Transaksi atau peristiwa yang diidentifikasi dikoreksi.
 - Penyebab masalah yang mendasari diselidiki.
 - Ada tindak lanjut untuk menjamin bahwa tindakan koreksi yang perlu diambil.

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL KESELURUHAN

Lingkungan Pengendalian

Apakah manajemen secara memadai menyampaikan pesan bahwa integritas tidak dapat dikompromikan? Apakah ada lingkungan pengendalian yang mungkin diciptakan, di mana ada sikap terhadap kesadaran pada pengendalian di seluruh organisasi, dan *"tone of the top"* yang positif? Apakah kompetensi orang-orang entitas sesuai dengan tanggung jawab mereka? Apakah gaya operasi manajemen, cara manajemen memberi wewenang, dan tanggung jawab mengorganisasi dan mengembangkan orang-orangnya sesuai? Apakah dewan memberi tingkat perhatian yang tepat?

Penilaian Resiko

Apakah tujuan tingkat entitas dan tujuan tingkat aktivitas yang mendukung ditetapkan dan memiliki hubungan? Apakah resiko internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan diidentifikasi dan dinilai? Apakah mekanisme diterapkan untuk mengidentifikasi perubahan yang mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencapai tujuannya? Apakah kebijakan dan prosedur dimodifikasi seperti yang diperlukan?

Aktivitas Pengendalian

Apakah aktivitas pengendalian yang diterapkan menjamin kepatuhan pada kebijakan yang ditetapkan dan melakukan tindakan untuk menangani resiko yang berhubungan? Apakah ada kegiatan pengendalian yang tepat untuk masing-masing kegiatan entitas?

Informasi dan Komunikasi

Apakah sistem komunikasi diterapkan untuk mengidentifikasi dan memperoleh informasi yang berlaku finansial dan bukan finansial yang berhubungan dengan peristiwa internal maupun eksternal dan membawanya kepada personil dalam bentuk yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tanggung jawab mereka? Apakah komunikasi informasi yang relevan berlangsung? Apakah komunikasinya jelas sehubungan dengan harapan dan tanggung jawab individu dan kelompok, dan pelaporan hasilnya? Apakah komunikasi terjadi ke bawah, ke samping, dan ke atas dalam entitas, dan juga di antara entitas dan pihak-pihak lain?

Monitoring (Pemantauan)

Apakah prosedur yang tepat diterapkan untuk memonitor secara terus-menerus, atau secara berkala mengevaluasi berfungsinya komponen lain dari pengendalian internal? Apakah kelemahan-kelemahannya dilaporkan kepada orang yang tepat? Apakah kebijakan dan prosedurnya dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan?

ACUAN MANUAL

Acuan Manual ini dirancang untuk membantu evaluator dalam mengisi "*Risk Assessment and Control Activities Worksheet*".

Acuan manual mulai pada halaman 29, menyajikan aktivitas bisnis umum, tujuan ilustratif, resiko dan "*point of focus*" untuk tindakan/aktivitas pengendalian. Daftar dalam kolom terakhir ini dapat berguna dalam mengidentifikasi tindakan-tindakan yang membahas resiko, dan aktivitas pengendalian yang berhubungan untuk membantu menjamin bahwa tindakan tersebut dilaksanakan. Kolom terakhir juga meliputi indikator kinerja yang mungkin secara khusus membantu dalam mempengaruhi pengendalian. Kedua, kolom "O, F, C" menunjukkan bahwa kategori dari tujuan-tujuan tersebut (O – *operations*, F – *financial reporting*, C – *compliance*). Kategori-kategori ini tidak sama, dan mungkin bervariasi dengan suasana.

Manual ini tidak bermaksud untuk memuat setiap tujuan tingkat aktivitas, resiko atau *point of focus*. Walaupun demikian, ini membantu dalam mengidentifikasi *item* yang relevan.

Model Bisnis Umum

Aktivitas yang tercakup dalam acuan manual didasarkan pada sebuah model umum dari organisasi bisnis. Model bisnis umum ini menggambarkan aktivitas-aktivitas utama dan diorganisasi dalam tingkat-tingkat, dari pandangan tingkat tinggi sebuah organisasi sampai pandangan yang semakin terinci.

Ikhtisar 1, tingkat konteks adalah tingkat tertinggi. Pada tingkat ini, menggambarkan interaksi sebuah organisasi dengan pihak-pihak luar :

- *Vendor* (penjual) dan calon pekerja (*employment*) memberi sumber yang digunakan untuk membawa barang dan jasa ke pasar.
- Sejumlah pihak luar yang lain mempengaruhi organisasi tersebut, termasuk sumber konsumsi yang lain, lembaga-lembaga umum, kolaborator, *investor* dan pesaing.

Ikhtisar 2, tingkat aktivitas, menggambarkan aktivitas-aktivitas utama dalam organisasi tersebut, yang terdiri dari aktivitas nilai rantai dasar yang didukung oleh empat aktivitas infrastruktur. Setiap aktivitas menerima dan melaksanakan operasi untuk mengirim barang, jasa atau informasi. Di antara *vendor* dan pembeli, aktivitas rantai nilai (acuan-acuan aktivitas ini dibahas dalam acuan manual) :

- Aktivitas *inbound*
- Operasi
- Aktivitas *outbound*
- Pemasaran dan Penjualan
- Jasa

Kegiatan Infrastruktur yang mendukung kegiatan rantai nilai meliputi :

- Administrasi (aktivitas ini dibagi ke dalam subaktivitasnya dalam Ikhtisar 3)
- Sumber daya manusia

- Pengembangan teknologi
- Pengadaan

Ikhtisar 3 berfokus pada aktivitas administrasi yang menggambarkan subaktivitasnya, yaitu :

- Mengelola Keuangan (aktivitas ini dibagi lebih lanjut menjadi pengendalian, *Treasury*, pajak dan audit; unit pengendalian digambarkan secara lebih rinci dalam Ikhtisar 4).
- Mengelola Organisasi
- Mengelola Hubungan Eskternal
- Menyediakan Jasa Administrasi
- Mengelola Teknologi informasi
- Mengelola Resiko (dari kecelakaan atau kerugian lain yang dapat dijaminakan)
- Mengelola Urusan Hukum
- Rencana

Ikhtisar 4 menggambarkan berbagai subaktivitas ke pengendalian (*controllership*) administrasi :

- Memproses Utang Dagang
- Memproses Piutang Dagang
- Memproses Dana
- Memproses *Asset* Tetap
- Menganalisis dan Merekonsiliasikan
- Memproses Informasi Tunjangan dan Pensiunan
- Memproses *Payroll*
- Memproses Kepatuhan pada Pajak
- Memproses Biaya Produk
- Menyediakan Pelaporan Keuangan dan Manajemen

Model bisnis umum melayani dua keperluan. Seperti yang telah disebutkan di atas, buku ini menyediakan struktur untuk acuan manual. Aktivitas, arus transaksi, dan informasi yang digambarkan dalam model itu membentuk basis untuk manual tersebut.

Model bisnis umum dapat juga digunakan sebagai titik awal bagi evaluator untuk memahami aktivitas entitas dan hubungannya dengan satu sama lain dan dengan pihak-pihak luar, dan informasi yang dihasilkan digunakan untuk membantu mengendalikan aktivitas tersebut. Bila digunakan dengan cara ini, model bisnis generik harus dibuat sesuai dengan entitas yang dievaluasi. Ini harus dimodifikasi atau ditambah dengan informasi tambahan yang khusus pada entitas, seperti bagan arus sistem, untuk dapat memahami aktivitas dan arus informasi entitas secara lebih baik. Pada gilirannya pemahaman ini mempermudah analisis resiko yang berhubungan dengan setiap aktivitas, dan dapat membantu mengidentifikasi pokok-pokok dalam sistem di mana pengendalian dipengaruhi. Resiko dan aktivitas pengendalian entitas yang berhubungan dapat digunakan untuk membantu mengisi "*Risk Assessment and Control Activities Worksheet*".

Bab 2

Acuan Manual Aktivitas Inbound

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Mengelola logistik	O, F	Rencana dan jadwal tidak dikomunikasikan kepada kegiatan <i>inbound</i> , atau tidak secara j e l a s mengidentifikasi kapan atau di mana bahan diperlukan.	Menetapkan tentang rencana dan jadwal bahan apa yang diperlukan dan kapan bahan dibutuhkan. Mengkomunikasikan semua rencana dan jadwal kepada aktivitas <i>inbound</i> . Merangkum kebutuhan bahan dan menyerahkannya pada penerimaan secara berkala.

Tujuan	O,E,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Memelihara prosedur penyaluran bahan untuk barang yang diterima. Menyediakan aktivitas <i>inbound</i> dengan instruksi penyaluran bahan tidak rutin.
			Memonitor masalah produksi yang berhubungan dengan bahan dan suku cadang yang tidak tersedia (indikator kinerja).
			Mempertimbangkan pelaksanaan filosofi manajemen produksi dan persediaan <i>Just in Time</i> atau yang serupa.
		Informasi tentang bahan yang diterima tidak dimasukkan ke dalam sistem informasi secara akurat atau secara rutin.	Memelihara prosedur untuk melakukan "update" catatan persediaan secara tepat. Mencocokkan tanggal tentang informasi penerimaan dan informasi persediaan dan tindak lanjut bila perlu.
			Secara berkala membuktikan kebenaran dokumen penerimaan yang telah

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			dimasukkan ke dalam sistem informasi.
2. Menjamin order bahwa pembelian yang tidak diarsipkan secara tepat waktu diselidiki.	O	Order pembelian hilang atau tidak diserahkan kepada aktivitas <i>inbound</i> .	Order pembelian diberi nomor sebelumnya dan dokumen yang hilang diselidiki.
		Informasi tanggal paling lambat tidak tersedia.	Memelihara informasi order pembelian dengan cara yang mempermudah identifikasi order pembelian yang tetap tidak diarsipkan yang melewati tanggal paling lambat.
3. Secara penuh dan akurat mendokumentasikan barang yang diterima dan barang yang dikembalikan.	O, F	Order pembelian hilang atau tidak diserahkan kepada aktivitas <i>inbound</i> .	Memberi nomor sebelumnya untuk dokumen dan menyelidiki dokumen yang hilang.
<i>Menerima</i>			
4. Menerima hanya barang yang dipesan secara tepat.	O	Informasi order pembelian tidak disediakan pada aktivitas <i>inbound</i> .	Membandingkan bahan yang diterima, termasuk pembuktian kebenaran dari kuantitas yang

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
5. Menerima hanya bahan yang memenuhi ketentuan order pembelian.	O	Spesifikasi order pembelian tidak jelas.	diterima, pada order pembelian yang disetujui secara tepat. Tidak menerima bahan yang tidak dipesan secara tepat.
			Memonitor contoh faktur yang disajikan untuk pembayaran bila bahan diterima tanpa order pembelian yang valid (indikator kinerja).
			Memelihara daftar arus spesifikasi yang harus digunakan dalam memeriksa barang pengetesan.
			Membuktikan kebenaran spesifikasi dengan personil pembelian atau personil lain yang tepat.
			Memonitor masalah produksi yang berhubungan dengan bahan di bawah standar.
		Bahan tidak dites untuk kepatuhan pada spesifikasi.	Menetapkan prosedur pengetesan, bila tepat, untuk semua bahan yang dipesan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Memonitor masalah produksi yang berhubungan dengan bahan dan suku cadang yang di bawah standar (indikator kinerja).
6. Menjamin bahwa semua bahan yang ditransfer dari aktivitas penerimaan ke aktivitas lain dicatat.	O, F	Prosedur transfer tidak memerlukan persiapan dokumentasi yang mendukung. Dokumentasi transfer dapat hilang.	M e m e r l u k a n dokumentasi yang tepat dari bahan yang ditransfer dari aktivitas penerimaan ke aktivitas bisnis lain. Memberi nomor sebelumnya pada dokumentasi yang hilang. Secara berkala menghitung bahan yang tersedia dan merekonsiliasikan catatan perpetual; menyelidiki semua selisih (indikator kinerja).
7. Mengamankan barang yang diterima.	O, F	Pengamanan fisik yang tidak memadai atas barang yang diterima.	Memelihara keamanan fisik atas barang yang diterima. Memisahkan fungsi penjagaan dan fungsi pemeliharaan catatan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
8. Menjamin bahwa informasi vendor, persediaan, dan order pembelian secara akurat <i>diupdate</i> untuk mencerminkan penerimaannya.	O, F	Informasi penerimaan mungkin hilang.	Memberi nomor sebelumnya pada dokumen penerimaan dan menyelidiki dokumen yang hilang. Secara berkala menghitung persediaan dan merekonsiliasikan dengan catatan persediaan perpetual; menyelidiki selisih (indikator kinerja). Informasi penerimaan mungkin dimasukkan secara tidak akurat di dalam sistem informasi, atau mungkin tidak tepat waktu. Secara berkala membuktikan kebenaran akurasi informasi vendor, persediaan dan order pembelian terbuka. Secara berkala menjamin informasi dimasukkan ke dalam sistem informasi secara tepat waktu. Memelihara prosedur yang tepat untuk inspeksi barang yang diterima.
9. Mengembalikan barang yang ditolak secara tepat waktu.	O	Inspeksi yang tidak memadai dan tidak tepat waktu atas barang yang diterima.	Dokumen transfer mengikuti semua transfer; personil toko atau aktifitas yang lain membuktikan kebenaran bahan dan kuantitas yang diterima.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
10. Secara penuh dan akurat mendokumentasikan semua transfer dari dan ke gudang.	O, F	Informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat tentang bahan yang ditransfer ke/dari gudang Dokumen transfer mungkin hilang.	Memberi nomor sebelumnya pada dokumen transfer dan menyelidiki dokumen yang hilang. Secara berkala menghitung bahan dan merekonsiliasikan dengan catatan perpetual. Menyelidiki selisih (indikator kinerja).
11. Secara tepat merekuisisi semua barang yang harus ditransfer ke operasi.	O, F	Prosedur transfer atau rekuisisi tidak memadai.	Mentransfer bahan hanya atas dasar rekuisisi yang disetujui secara tepat.
12. Secara tepat men-transfer semua bahan yang direkuisisi.	O, F, C	Rekuisisi mungkin hilang. Bahan yang tidak direkuisisi ditransfer.	Memberi nomor sebelumnya pada rekuisisi dan menyelidiki dokumen yang hilang. Membuktikan kebenaran bahwa bahan yang diterima sesuai dengan rekuisisi yang disetujui.
13. Memelihara kondisi kerja yang aman dan penyimpanan	C	Pertimbangan keamanan yang tidak memadai.	Memelihara kebijakan relevan dengan <i>Occupational Safety and Health Administration</i> (ISHA)

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
b a h a n berbahaya.			dan hukum dan regulasi lain, yang disetujui oleh personil teknis dan hukum, dan memonitor kepatuhan. Mengambil tindak lanjut pada keprihatinan keamanan yang dilaporkan. Memelihara prosedur yang tepat untuk menangani dan menyimpan bahan berbahaya.

Bab 3

Acuan Manual Aktivitas

Operasi

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Mengelola dan menjadwalkan operasi.	O	Komunikasi buruk dengan pemasaran sehubungan dengan ramalan penjualan.	Menggunakan dokumen standar untuk mempersiapkan dan mengkomunikasikan ramalan penjualan. Menjamin bahwa personil produksi menerima semua ramalan penjualan. Membandingkan jadwal produksi dengan ramalan penjualan untuk menjamin <i>timing</i> yang terjadwal dan kuantitas produksinya tepat.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		B e b e r a p a produk bersaing untuk produksi bersama-sama.	Menentukan prioritas produksi atas dasar kriteria atau penilaian manajemen. M e n g e v a l u a s i kapasitas produksi dan menyetujui semua jadwal produksi.
		Bahan mentah tidak cukup atau k e l e b i h a n sebagai akibat dari buruknya komunikasi d e n g a n pengadaan, atau r a m a l a n k e b u t u h a n bahan yang tidak akurat dan tidak tepat waktu.	Menggunakan saluran komunikasi yang diformalisasikan untuk menginformasikan pendanaan kebu- tuhan bahan, termasuk kuantitas dan tanggal bahan diperlukan. Membandingkan ramalan kebutuhan bahan dengan jadwal produksi dan " <i>prod- uct bill</i> " bahan; mempertimbangkan pengaruh wak-tu <i>lead</i> yang diperlukan untuk memperoleh bahan.
			Menetapkan dan mematuhi jadwal produksi yang akurat dan realistis.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Mempertimbangkan biaya/manfaat penetapan sistem JIT, atau filosofi manajemen persediaan dan produksi serupa.
			Memonitor contoh persediaan bahan mentah yang tidak mencukupi atau kelebihan (indikator kinerja).
2. Meminimalkan waktu yang hilang (<i>down-time</i>) dalam produksi.	O	Peralatan kurang terpelihara, disalahgunakan atau telah usang.	Memelihara peralatan sesuai dengan program pemeliharaan pencegahan yang telah ditetapkan.
			Secara berkala mengevaluasi peralatan produksi sehubungan dengan biaya perbaikan dan pemeliharaan, kapasitas, kerusakan, keuangan dan faktor lain. Mempertimbangkan biaya/manfaat mengakuisisi peralatan baru.
			Melatih karyawan dalam menggunakan peralatan secara tepat.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
Melakukan Operasi 3. Menghasilkan produk dalam kuantitas yang tepat dan sesuai dengan spesifikasi dan jadual produksi.	O	Tenaga terampil tidak memadai.	Memonitor contoh waktu produksi yang hilang sebagai akibat dari kegagalan peralatan (indikator kinerja).
			Melatih karyawan yang ada untuk melakukan berbagai tugas.
		Bencana alam atau bencana lainnya.	Memelihara dan melakukan <i>update</i> rencana darurat dan bencana alam. Secara berkala mengetes rencana.
			Menggunakan dokumen terstandar untuk mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana dan pengarah produksi.
			Menggunakan dokumen terstandar untuk menyederhanakan produksi, seperti implementasi prinsip JIT.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
4. Mematuhi hukum dan regulasi Keselamatan dan Kesehatan kerja (K3).	O, C		Menegakkan tindakan disiplin pada karyawan yang melanggar prosedur keselamatan. Memonitor pelanggaran keamanan (indikator kinerja). Mengadakan sesi <i>training</i> berkala. Memasukkan hukum, regulasi dan kebijakan perusahaan dalam lokasi/ kegiatan yang meragukan.
Menjamin Kualitas 5. Produk dihasilkan sesuai dengan standar pengendalian kualitas.			Mengintegrasikan prosedur jaminan kualitas ke dalam proses produksi. Menstandarisasikan proses produksi sejauh dapat diterapkan. Merancang produk dengan pertimbangan yang diberikan pada kesulitan produksi potensial. Mengetes kuantitas setiap

produksi yang mencukupi yang dijalankan untuk menjamin kepatuhan pada standar pengendalian kualitas.

Memonitor tingkat cacat (indikator kinerja).

Mengetes produk dengan menggunakan personil yang independen dari proses produksi.

Memonitor pengembalian yang berkaitan dengan kualitas pelanggan dan keluhan (indikator kinerja).

Bab 4

Acuan Manual Aktivitas

Outbound

Tujuan	O,F,C	Resiko	<i>Point of Focus</i> untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
Memproses Order			
1. Memproses order hanya untuk pelanggan yang diberi wewenang untuk kredit.	O	Informasi kredit tidak lengkap, tidak akurat, atau tidak tepat waktu.	Sistem pemberi wewenang kredit yang memberi informasi pelanggan akurat dan tepat waktu sesuai dengan batas kredit yang disetujui, <i>current balance due</i> , <i>usia receivable balance</i> dan informasi lain yang berlaku.
2. Memproses order secara akurat dan cepat.	O	Informasi penetapan harga dan persediaan tidak akurat atau tidak tepat waktu.	Menggunakan informasi penetapan harga dan persediaan yang berlaku.

Tujuan	O,E,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
		Pemrosesan informasi order tidak tepat waktu.	Memberi nomor terlebih dahulu pada formulir order dan secara berkala melakukan tindak lanjut pada order yang diproses dalam kerangka waktu yang masuk akal.
		Informasi pelanggan mungkin tidak jelas, tidak akurat atau tidak lengkap.	Membuktikan kebenaran informasi order dengan personil pemasaran/penjualan; menghubungkan pelanggan bila perlu.
3. Memproses order pelanggan hanya yang valid.	O, F	Order pelanggan mungkin tidak diberi wewenang.	Membuktikan kebenaran bahwa personil pemasaran/penjualan menyetujui order pelanggan.
4. Memproses semua order yang disetujui.	O	Dokumentasi order hilang.	Memberi angka terlebih dahulu formulir order; menyelidiki dokumen yang hilang.
Menyimpan Produk			
5. Melindungi produk dari kerusakan.	O	Kecerobohan karyawan.	Memonitor kerusakan yang diakibatkan oleh kecerobohan karyawan (indikator kinerja).

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
			Menyimpan produk dalam <i>container</i> dan fasilitas yang dirancang dengan pertimbangan untuk fitur produk dan syarat hukum dan regulasi.
			Menciptakan prosedur dan jadual pemeliharaan yang tepat untuk hakikat fasilitas penyimpanan.
		Karyawan tidak menge-tahui prosedur atau syarat penanganan dan penyimpanan.	Mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur pengamanan dan penyimpanan secara jelas kepada karyawan toko.
			Memonitor kepatuhan pada kebijakan dan prosedur penanganan dan penyimpanan (indikator kinerja).
6. Menyimpan produk untuk mempermudah pemrosesan order secara tepat waktu.	O	Organisasi fasilitas gudang tidak tepat.	Merancang dan memelihara tata letak gudang yang efisien untuk mempermudah pemenuhan order.
		Kapasitas gudang tidak mencukupi.	Meminimalkan persediaan produk sementara

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
7. B a h a n ditangani dan disimpan sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku.	C	K a r y a w a n mungkin tidak menyadari hukum dan regulasi yang berlaku.	m e m u n g k i n k a n pemenuhan order tepat waktu.
			Mengidentifikasi jumlah nomor dan lokasi gudang yang tepat.
			Penasehat hukum, atau personil lain yang berkualitas, memberi informasi sehubungan dengan hukum dan regulasi yang berlaku.
			Training berkala sehubungan dengan syarat hukum atau personil lain yang berkualifikasi.
		Kebijakan dan prosedur penanganan dan penyimpanan tidak tepat.	Tinjauan prosedur penanganan dan penyimpanan oleh penasehat hukum atau personil lain yang berkualitas.
			Memonitor kecelakaan atau masalah yang diakibatkan oleh kebijakan atau prosedur penanganan atau penyimpanan (indikator kinerja).

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
8. Memelihara catatan yang lengkap dan akurat tentang produk yang disimpan dan yang tersedia untuk dikirim.	O, F	Produk yang dipindahkan ke luar dan masuk gudang tidak didokumentasikan atau tidak dicatat.	Dokumen transfer produk diperlukan untuk pemindahan produk keluar masuk atau keluar dari gudang. Dokumen seperti ini diberi nomor sebelumnya dan dokumen yang hilang diselidiki.
		Produk mungkin dikeluarkan atau dimasukkan ke dalam gudang tanpa wewenang yang tepat.	Tindakan pengamanan fisik untuk mencegah tambahan yang tanpa wewenang atau pemindahan produk dari gudang.
Mengirim Produk			
9. Memperoleh produk dan kuantitas yang tepat dari gudang.	O	Produk atau kuantitas yang tidak sesuai dikeluarkan (<i>retrieved</i>) dari gudang.	Secara berkala menghitung produk dalam gudang dan merekonsiliasikan dengan catatan perpetual. Menyelidiki selisih antara hitungan fisik dan catatan akuntansi.
	O	Produk tidak tersedia dalam kuantitas yang cukup.	Membandingkan catatan persediaan produk perpetual. Memberitahukan personil operasi atau orang lain yang tepat bila persediaan berkurang di bawah tingkat yang telah ditentukan sebelumnya.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
10. Menjamin bahwa produk dikemas secara tepat untuk meminimalkan kerusakan.	O	B a h a n pengepakan, <i>container</i> atau prosedurnya tidak tepat untuk hakekat produk atau metode pengapalan.	Menggunakan bahan kemasan, <i>container</i> atau prosedur yang dirancang untuk memberi pertimbangan pada hakekat produk dan metode pengiriman.
11. Mengirim hanya produk yang mendapatkan wewenang untuk dikirim.	O	Informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat dari pemrosesan order. Produk yang tidak dipesan atau tidak mendapatkan wewenang dimasukkan d a l a m pengiriman k e p a d a pelanggan.	Mem b a n d i n g k a n dokumen yang memberi wewenang pengiriman produk dengan order pelanggan. Membandingkan produk dengan order pelanggan sebelum pengiriman. Memonitor pengembalian oleh pelanggan dan perselisihan karena <i>bill-ing</i> (penagihan) yang berhubungan dengan produk yang dikirim tetapi tidak dipesan (indikator kinerja).
12. Mengirim produk dengan cara yang paling efisien.	O	G a n g g u a n saluran pengiriman normal	Mengidentifikasi perjanjian pengiriman alternatif.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
		D o k u m e n pengiriman yang tidak lengkap atau tidak akurat.	Meninjau dokumen pengiriman untuk kelengkapan dan membandingkan order pelanggan untuk akurasi sebelum pengiriman.
		P e n g g u n a a n m e t o d e pengiriman yang tidak efisien.	Secara berkala meninjau alternatif pengapalan dan mengidentifikasi alternatif yang paling efisien.
13. S e m u a pengiriman didokumentasikan secara akurat, dan dokumentasi seperti ini ditujukan pada piutang dagang secara tepat waktu.	O, F	Informasi yang tidak benar dimasukkan p a d a dokumentasi pengiriman.	Mem b a n d i n g k a n informasi dokumen pengiriman dengan informasi order pelanggan sebelum pengiriman. Verifikasi independen atas informasi dokumen pengiriman sebelum pengiriman.
14. M e n j a m i n pengiriman order pelanggan secara tepat waktu.	O		Memberi nomor sebelumnya pada dokumen pengiriman dan menyelidiki dokumen yang hilang. Memberi nomor sebelumnya pada order dan dokumen pengiriman; menyelidiki dokumen

Bab 5

Acuan Manual Aktivitas Operasi

Tujuan	O,F,C	Resiko	<i>Point of Focus</i> untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
Mengelola Kegiatan Pemasaran		Informasi yang memadaisehubungan dengan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi strategi pemasaran entitas.	Mempertahankan personil pemasaran yang berpengalaman dalam industri. Memajukan keanggotaan aktif dalam asosiasi industri, asosiasi dagang, atau asosiasi profesi. Memonitor inisiatif hukum dan regulasi yang mungkin mempengaruhi entitas.
1. Merancang strategi pemasaran yang memberi pertimbangan pada lingkungan persaingan, regulasi dan bisnis atau faktor lain yang mungkin mempengaruhi kegiatan	O, C		

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
pemasaran entitas, dan perubahan potensial dalam faktor-faktor itu.		Informasi tidak akurat atau tepat waktu sehubungan dengan penetapan harga, produk, atau pelanggan aktual atau potensial, dan periklanan dan promosi.	Mengadakan riset pemasaran, memonitor dan menganalisis <i>trend</i> ekonomi, pelanggan dan industri.
2. Mengidentifikasi pelanggan potensial yang ada, dan mengembangkan strategi pemasaran untuk mempengaruhi pihak-pihak untuk membeli produk atau jasa entitas.	O	Informasi tidak akurat atau tepat waktu sehubungan dengan penetapan harga, produk, atau pelanggan aktual atau potensial, dan periklanan dan promosi.	Mengadakan riset pemasaran. Mengevaluasi strategi penetapan harga terhadap penetapan harga dan produk pesaing. Mengevaluasi efektivitas periklanan dan promosi (indikator kinerja). Komunikasi kemampuan produk, penyediaan atau produk baru dari personil pengembangan teknologi.
3. Memelihara kemampuan untuk pengiriman produk kepada pelanggan secara tepat waktu dengan biaya yang paling kecil.	O	Jumlah distributor yang tepat terbatas. Kinerja distributor tidak baik.	Mengidentifikasi dan mengevaluasi rencana distribusi alternatif. Mengkomunikasikan informasi pelanggan yang tepat kepada distributor untuk menjamin pengiriman tepat pada waktunya.

Tujuan	O,F,C	Resiko	<i>Point of Focus</i> untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
Mengelola Kegiatan Penjualan	O	Kurangnya atau ketidak-tepatan informasi sehubungan dengan produk yang bersaing atau produk baru yang potensial.	Memonitor kinerja distributor dalam konteks strategi keseluruhan pema-saran entitas.
4. Menangani kebutuhan pasar untuk produk, termasuk pengenalan produk baru, dan kelangsungan perubahan atau ketidaklangsungan produk yang ada.		Produk menjadi usang.	Melakukan riset pasar, termasuk eksistensi produk pesaing, produk yang sedang dikembangkan dan kecenderungan pelanggan. Meningkatkan keanggotaan aktif dalam asosiasi industri, asosiasi dagang, dan asosiasi profesi.
		Kurangnya permintaan produk.	Mengadakan riset pasar, yang berfokus pada inovasi teknik pesaing dan penerimaan pelanggan atau kecenderungan untuk inovasi seperti ini. Memonitor <i>trend</i> penjualan produk oleh entitas dan industri.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
			Mengevaluasi efektivitas periklanan dan promosi. Mengadakan riset pasar.
		Kurangnya informasi sehubungan dengan profit margin/atau harga penjualan.	Mengkomunikasikan kebutuhan informasi kepada sistem informasi akuntansi, manajemen akuntansi, dan personil lain yang sesuai. Memonitor profit margin dan harga penjualan untuk tanda tekanan harga kompetitif.
5. Mengimplementasikan strategi pemasaran secara efektif.	O	Personil penjualan tidak menyadari strategi pemasaran. Personil penjualan tidak mempertimbangkan strategi pemasaran.	Mengkomunikasikan strategi pemasaran kepada personil penjualan. Menetapkan kuota penjualan, komisi, dan kompensasi lain, atau kriteria kinerja dengan cara sedemikian rupa sehingga kegagalan untuk melaksanakan strategi pemasaran menghasilkan evaluasi kinerja dan kompensasi yang standar, dan pelaksanaan strategi secara positif

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
6. Memenuhi atau melampaui target dengan cara efisien.	O	Personil penjualan tidak menyadari pelanggan potensial.	menghasilkan bertambahnya kompensasi dan pengakuan.
		Salesman kurang pengetahuan tentang fitur atau manfaat produk.	Menyediakan <i>training</i> kesadaran pada produk.
		Informasi pelanggan tidak lengkap atau tidak akurat.	Memelihara sistem informasi pelanggan, termasuk nama, alamat, nomor telepon, kontak, besarnya, lokasi, riwayat order sebelumnya, rencana untuk memperluas atau mengubah bisnis, atau informasi lain yang dapat berguna dalam memasarkan produk atau jasa entitas. Secara berkala membuktikan kebenaran akurasi informasi pelanggan.
		Salesman berkinerja secara buruk.	Mempertahankan <i>salesman</i> yang berkualifikasi dan berpengalaman.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Point of Focus untuk Tindakan/Aktivitas Pengendalian
7. Menyerahkan semua order penjualan pada kegiatan <i>out-bound</i> dan jasa dengan secara tepat waktu.	O	Oder penjualan hilang.	Mengorganisasi <i>sales-man</i> dan menjajarkan teritori dengan cara yang paling efisien. Memberi nomor sebelumnya pada order dan menyelidiki dokumen yang hilang.

Bab 6

Acuan Manual Aktivitas Pengadaan

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
<i>Memilih Vendor</i>			
1. Mengidentifikasi dan membeli dari <i>vendor</i> yang mampu memenuhi kebutuhan enti-tas.		Penyaringan <i>vendor</i> yang tidak memadai, termasuk kualifikasi berkala dari <i>vendor</i> yang ada, menghubungkan dengan kemampuan <i>vendor</i> untuk memenuhi: - Spesifikasi teknis. - Syarat kuantitas.	Menyelidiki dan secara berkala melakukan <i>update</i> kemampuan <i>vendor</i> sehubungan dengan kualitas dan kapasitas produksi, harga (termasuk ketentuan pem-bayaran) syarat waktu <i>lead</i> untuk order, kepuasan pelanggan yang lalu dan sekarang, kondisi keuangan, stabilitas manajemen, pembatasan hukum pada penyediaan bahan yang diperlukan dan penundaan

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		- Harga.	penanganan perkara pengadilan (litigasi).
		- Tanggal pengiriman/ waktu <i>lead</i>	
		- Pelayanan	
			Secara berkala melakukan update informasi <i>vendor</i> atas dasar kinerja <i>vendor</i> dalam memenuhi ketentuan dan spesifikasi kontrak atau order pembelian (misalnya, pengiriman barang yang dapat diterima tepat pada waktunya, koreksi kesalahan atau masalah dan pelayanan).
			Tinjauan order pembelian secara tepat.
			Memonitor masalah produksi yang berhubungan dengan bahan yang persediaannya habis dan pada spesifikasi bahan (indikator kinerja).
			Memonitor frekuensi pembelian yang dikembalikan (indikator kinerja).
			Mengembangkan data tentang <i>vendor</i> dan secara berkala

Tujuan	O,E,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			mengevaluasi kembali keputusan seleksi <i>vendor</i> .
			Menetapkan prosedur untuk pemberitahuan oleh <i>vendor</i> yang memiliki masalah kinerja potensial dan menyelidiki serta <i>follow-thorough</i> secara tepat.
2. Membeli barang hanya dari <i>vendor</i> yang berkualifikasi secara resmi dan mematuhi hukum, regulasi, dan kontrak.		Informasi yang tidak tersedia atau tidak akurat tentang tindakan kecurangan atau kegiatan tidak layak lainnya dari <i>vendor</i> .	Memelihara informasi <i>vendor</i> tetap <i>di-update</i>. Melembagakan dan memo-nitor kode etik. Mempertimbangkan cara-cara untuk menyederhanakan proses penyelidikan <i>vendor</i>.
3. Menjamin pasokan bahan yang memadai.		Komunikasi buruk tentang kebutuhan operasi dan kegiatan yang lain.	Komunikasi tepat pada waktunya pada pengadaan tentang kegiatan operasi dan kegiatan yang lain.
		Ketidakmampuan <i>vendor</i> untuk menyediakan kuantitas yang	Mendayagunakan <i>forward contract</i>. Mengidentifikasi <i>vendor</i> pengganti.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		seharusnya pada order prioritas tinggi lainnya atau putusnya pasokan mereka.	Mendayagunakan analisis kebutuhan jangka panjang. Meninjau spesifikasi yang ada dan yang direvisi oleh personil teknik.
<i>Membeli</i>			
4. Memesan barang yang memenuhi spesifikasi yang tepat.		Spesifikasi produksi yang tidak sesuai.	Memonitor dan menganalisis masalah produksi yang berhubungan dengan spesifikasi bahan (indikator kinerja); contoh dari indikator kinerja meliputi perbandingan data periode-yang berjalan tentang kemacetan produksi dan pelambatan, <i>rush order</i> , <i>spoilage</i> , dan selisih harga bahan dan kuantitasnya pada data periode-sebelumnya, data industri atau rekan, anggaran, atau tujuan lain yang telah ditetapkan. Mengkomunikasikan spesifikasi produksi kepada personil pengadaan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
5. Membayar harga yang tepat.		Informasi harga yang tidak lengkap atau tidak mengikuti perkembangan yang berlaku.	Tinjauan dan persetujuan kontrak dan order pembelian secara tepat. Memperoleh penawaran khusus untuk setiap akuisisi secara berkala. Mempertimbangkan volume yang dibeli dengan menentukan penggunaan bahan serupa yang digunakan secara total; mengkombinasikan order untuk memperoleh potongan volume. Meninjau order pembelian secara tepat. Memonitor selisih harga bahan (indikator kinerja). Menggunakan <i>hedging</i> (pematokan) atau <i>forward contract</i> .
6. Memesan kuantitas yang tepat pada waktu yang tepat.		Informasi tidak tersedia atau tidak akurat pada informasi inventori dan syarat waktu <i>lead order</i> .	Memelihara catatan persediaan perpetual akurat. Mencocokkan jadwal produksi berkala pada informasi persediaan dan syarat dari order <i>lead time</i> .

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Meninjau order pembelian secara tepat.
			Menggunakan ramalan.
			Mempertimbangkan implementasi <i>Just in Time</i> atau filosofi manajemen persediaan dan produksi serupa.
7. Melakukan <i>update</i> informasi secara lengkap dan akurat untuk mencerminkan order pembelian terbuka.		Informasi tentang order pembelian yang dikeluarkan tidak dikomunikasikan secara jelas atau secara lengkap.	Melacak salinan order pembelian pada personil yang sesuai.
		Order pembelian dimasukkan ke dalam sistem tidak tepat pada waktunya.	Memberi angka sebelumnya pada order dan secara berkala membuktikan kebenaran <i>entry</i> ke dalam sistem. Menyelidiki penundaan waktu yang tidak biasa terjadi dalam memasukkan data.
8. Menerima barang yang dipesan tepat pada waktunya (lihat juga tujuan no. 2 dari kegiatan <i>Inbound</i>).		Informasi yang tidak tersedia atau tidak akurat tentang barang yang dipesan, tetapi tidak diterima.	Menetapkan cara pengiriman dan tanggal pengiriman pada order pembelian.
			Memberi nomor sebelumnya dan menghitung order pembelian.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian	
			Mencocokkan informasi penerimaan dengan informasi order pembelian dan secara tepat menelusuri order unggulan.	
			Memonitor kinerja <i>vendor</i> sehubungan dengan pengiriman tepat waktu; tindak lanjut bila kinerja <i>vendor</i> buruk.	
9. Secara lengkap dan akurat mencatat order pembelian yang diwenangkan.		Order pembelian mungkin hilang.	Memberi sebelumnya menghitung pembelian.	angka dan order
10. Mencegah penggunaan order pembelian yang tidak diwenangkan.		Kebijakan dan prosedur yang tidak memadai untuk mencegah penggunaan tanpa wewenang.	Memberi sebelumnya menghitung pembelian.	angka dan order
			Memelihara keamanan fisik order pembelian.	
			Menyetujui order pembelian.	
			Memberitahukan kepada vendor tentang personil perusahaan yang diberi wewenang untuk	

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			menyetujui order pembelian.
			Mencocokkan order pengiriman untuk barang yang dikembalikan dengan <i>credit memo</i> dari <i>vendor</i> .
			Menindaklanjuti order pembelian yang tidak cocok, laporan penerimaan, dan <i>invoice</i> dan <i>resolve</i> yang hilang, duplikat atau <i>item</i> yang tidak cocok, oleh individu yang tidak terikat oleh fungsi pembelian dan penerimaan.
			Meninjau korespondensi <i>vendor</i> yang memberi wewenang <i>returns</i> dan <i>allowance</i> .
			Merekonsiliasikan catatan utang dagang dengan laporan <i>vendor</i> .
			Penggunaan <i>control totals</i> atau pengecekan satu per satu.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Merekonsiliasikan buku besar utang dagang dengan transaksi pembelian dan pembayaran tunai.
			Mengatasi perbedaan antara buku besar pembantu utang dagang dan perkiraan pengendalian utang dagang.
			Membatasi akses pada utang dagang dan file yang digunakan dalam memproses utang dagang.
			Membatasi akses pada <i>mechanical check signer</i> dan <i>signature plate</i> .

Bab 7

Acuan Manual Aktivitas Memproses Piutang Dagang

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Semua barang yang dikirim (dengan kapal) dikenai rekening secara akurat dalam periode yang tepat.		Dokumen atau informasi hilang.	Menggunakan ketentuan pengiriman standar atau ketentuan kontrak. Mengkomunikasikan ketentuan pengiriman tidak standar dan ketentuan kontrak pada piutang dagang. Membuktikan kebenaran ketentuan pengiriman atau ketentuan kontak sebelum pemrosesan faktur (<i>invoice</i>).

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		Potongan pengiriman yang tidak tepat pada akhir periode.	Mengidentifikasi pengiriman sebagai pengiriman sebelum atau sesudah akhir periode dengan alat <i>shipment log</i> dan dokumen pengiriman yang telah diberi nomor sebelumnya. Merekonsiliasikan barang yang dikirim dengan barang yang dikenai rekening (<i>billed</i>).
2. Secara akurat mencatat faktur (<i>invoice</i>) untuk semua pengiriman yang diwenangkan.		Dokumen atau informasi hilang.	Memberi nomor sebelumnya dan menghitung dokumen pengiriman dan faktur (<i>invoice</i>) penjualan.
		Secara akurat mencatat semua <i>return</i> dan <i>allowance</i> .	Mencocokkan order, dokumen pengiriman, <i>invoice</i> dan informasi pelanggan, dan melacak informasi yang hilang atau tidak konsisten.
3. Secara akurat mencatat <i>returns</i> penjualan yang diwenangkan dan <i>allowance</i> .		Data yang diinput tidak akurat.	Mengirim laporan pelanggan secara periodik dan menyelidiki dan menyelesaikan pertikaian atau menjawab permintaan informasi (<i>inquiry</i>), oleh individu yang tidak terikat pada fungsi penagihan (<i>invoicing</i>).

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
4. Menjamin kelengkapan dan akurasi piutang dagang yang berkelanjutan.		Input tidak diwenangkan untuk <i>return, allowance</i> dan <i>writeoff</i> yang tidak ada.	Meninjau korespondensi yang memberi wewenang <i>returns</i> dan <i>allowance</i>. Merekonsiliasi buku besar pembantu piutang dagang dengan transaksi penerimaan tunai dan penjualan. Mengatasi perbedaan antara buku besar pembantu piutang dagang dan perkiraan pengendalian utang dagang.
5. Mengawasi catatatan piutang dagang.		Akses pada catatan utang dagang dan data yang disimpan tidak diwenangkan.	Membatasi akses pada file piutang dagang dan data yang digunakan dalam pemrosesan piutang dagang.

Aktivitas : Pemrosesan Dana

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Secara akurat meramalkan saldo kas untuk memaksimalkan pendapatan investasi jangka pendek dan menghindari kekurangan kas.		Informasi tidak akurat dan tidak tepat waktu atau tidak tersedia tentang arus kas masuk dan arus kas ke luar.	Sistem informasi mengidentifikasi semua sumber kas dan tanggal syarat kas paling lambat atau diharapkan untuk tertagih (sumber seperti ini meliputi piutang dagang, setoran pelanggan, penjualan <i>asset</i>, hasil pinjaman, dan sumber kas yang lain). Sistem informasi mengidentifikasi semua kebutuhan kas dan tanggal pembayaran kas paling lambat (kebutuhan kas seperti ini meliputi utang dagang, pembayaran pinjaman, penggajian (<i>pay-roll</i>), <i>dividen</i> atau kebutuhan kas yang lain). Mengidentifikasi semua sumber informasi internal. Membandingkan ramalan kas dengan catatan pendukung atau dokumen yang mendasari untuk membuktikan bahwa

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			informasi itu konsisten secara internal.
2. Menjamin bahwa pendanaan yang perlu tersedia bila kekurangan kas.		Kurangnya kesadaran terhadap alternatif pendanaan.	Mempertahankan personil keuangan yang berpengalaman dalam memperoleh pendanaan untuk entitas serupa. Mengidentifikasi penasehat profesional yang dapat membantu dalam mencari sumber pendanaan alternatif dan penunjukkan penasehat yang sesuai.
		Kegagalan untuk membangun atau memelihara hubungan dengan sumber pendanaan.	Membangun hubungan dengan sumber pendanaan sebelum pendanaan dibutuhkan. Memelihara hubungan yang layak dan lancar untuk mempermudah akses pada kas bila muncul kebutuhan.
3. Mengoptimalkan laba pada investasi tunai sementara.		Kurangnya pengetahuan tentang alternatif investasi.	Mempertahankan personil keuangan yang berpengalaman dalam investasi jangka pendek. Menggunakan penasehat investasi profesional.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
4. Mempercepat penagihan (pengumpulan) kas.		Penanganan penerimaan kas secara internal dapat menunda sektor an penerimaan seperti ini.	Mempertimbangkan susunan "lock-box" untuk membebaskan pembayaran pada kotak kantor pos dan bank tersebut menagih dan menyeter pelunasan.
		Pelanggan menunda pelunasan.	Memfaktorkan piutang dagang.
			Menghargai kartu kredit bank.
			Menawarkan diskon untuk pelunasan tepat pada waktunya.
			Menetapkan dan memberlakukan kebijakan penagihan.
			Memonitor piutang dagang untuk neraca yang kadaluarsa (<i>overdue</i>); melaksanakan prosedur penagihan tepat pada waktunya.
		Masalah penagihan piutang yang berlebihan.	Menetapkan dan memberlakukan kebijakan kredit yang mencerminkan keseimbangan yang tepat di antara kerugian kredit dan volume penjualan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
5. Mencatat penerimaan kas pada piutang dagang secara lengkap dan akurat.		Kas yang diterima dibelokkan, hilang atau tidak dilaporkan secara akurat pada piutang dagang.	Menugaskan pembukaan pos pada individu yang tidak memiliki tanggung jawab untuk atau akses file atau dokumen yang berlaku untuk piutang dagang atau <i>cash account</i>; membandingkan penerimaan yang terdaftar dengan kredit pada piutang dagang dan deposito bank. Mempertimbangkan penggunaan <i>lock-box</i> atau perjanjian (<i>arrangement</i>) lain untuk mempercepat setoran. Mempertimbangkan kemampuan untuk meminta pelanggan mentransfer dana secara elektronik ke rekening bank entitas, dan memberitahukan entitas tentang pembayaran itu melalui <i>Electronic Data Interchange</i> (EDI). Mengirim laporan berkala kepada pelanggan dan menyelidiki selisih yang dicatat pelanggan (indikator kinerja).

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
6. Mengelola <i>t i m i n g</i> pembayaran kas (<i>disburse-</i> <i>ment</i>).		diperintahkan untuk dibayar, atau tidak dapat diidentifikasi.	Merekonsiliasikan buku besar umum dengan catatan pembantu piutang dagang; menyelidiki selisihnya.
			Menghubungi <i>payor</i> untuk menentukan alasan untuk pembayaran, atau pembayaran yang berbeda dari pada jumlah yang disebut dalam <i>in-</i> <i>voice</i> (faktur).
		Informasi yang tidak akurat, tidak tepat waktu, atau tidak tersedia sehubungan dengan tanggal paling akhir.	Sistem informasi mengidentifikasi semua kebutuhan kas dan tanggal saat kas dibutuhkan.
		Rekening (<i>bill</i>) dibayar sebelum tanggal paling akhir yang ditetapkan.	Menggunakan analisis penuaan (<i>aging</i>) piutang dagang.
			Menunda persiapan cek atau tanda tangan sampai tanggal paling akhir.
			Mengeluarkan cek pada waktu sedini mungkin dan pada akhir hari dari minggu, bila mungkin.
		Cek cair di bank secara cepat.	Mempertimbangkan waktu <i>clearing check</i> bila memilih bank.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
7. Mengoptimalkan pelunasan (pembayaran kas).		Sistem informasi tidak mengidentifikasi diskon yang tersedia dan tanggal pembayaran yang dituntut.	Sistem informasi mengidentifikasi tanggal pembayaran yang berhubungan dengan <i>discount</i> yang ada.
8. Membayar tunai hanya untuk pembelian yang diwenangkan.		Dokumentasi fiktif diciptakan. Penggunaan kembali dokumen yang mendukung.	Memeriksa dokumen pendukung, pembayaran yang disetujui oleh individu yang tidak terikat oleh pengadaan, penerimaan, dan utang dagang. Membatalkan dokumen pendukung untuk mencegah penyerahan kembali (<i>resubmission</i>) untuk pembayaran.
9. Membebaskan pelunasan (<i>disbursement</i>) kepada <i>vendor</i> dan yang lain, seperti <i>dividen</i> , jasa utang, dan pajak atau pembayaran yang lain, secara akurat dan tepat pada waktunya.		Informasi tidak akurat, tidak tepat waktu atau tidak tersedia tentang jumlah atau tanggal pembayaran paling akhir.	Perbandingan yang detail dari pelunasan aktual dan yang dianggarkan. Membandingkan jumlah pembayaran dan penerima dengan dokumen sumber, seperti <i>invoice</i> dari <i>vendor</i> , <i>order</i> pembelian, pengembalian pajak, penghitungan <i>dividen</i> , jadwal pembayaran

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
10. Mencatat pelunasan kas secara lengkap dan akurat.		Dokumen atau informasi hilang.	pinjaman atau dokumentasi lain yang tepat; membuktikan kebenaran dokumen pendukung.
			Menetapkan "tictler file" untuk mengidentifikasi tanggal paling lambat untuk pembayaran.
			Memodifikasi sistem informasi bila perlu untuk menyediakan informasi pembayaran.
			Mencocokkan catatan pelunasan terhadap file utang dagang/invoice ter-buka.
			Memberi nomor sebelumnya dan menghitung cek.
			Merekonsiliasikan laporan bank pada <i>cash account</i> dan menyelidiki cek unggulan lama oleh individu yang tidak terikat oleh fungsi utang dagang dan pelunasan kas.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
11. Mengawasi kas dan catatan akuntansi yang berhubungan.		Keamanan fisik tidak memadai atas kas dan dokumen yang dapat digunakan untuk men-transfer kas.	Memisahkan fungsi pengawasan dan penyimpanan catatan. Merekonsiliasikan rekening bank oleh individu yang tidak memiliki tanggung jawab untuk penerimaan kas, pelunasan, dan pengawasan. Menerima dan mendaftar sebelumnya kas oleh individu yang tidak terikat oleh pencatatan penerimaan kas. Secara ketat menyetujui cek pada penerimaan. Menyetorkan masukan penerimaan setiap hari. Membatasi akses pada file piutang dagang dan file yang digunakan dalam memproses penerimaan kas. Mengirim cek oleh individu yang tidak terikat oleh pencatatan utang dagang.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Penandatanganan cek yang diberi wewenang tidak terikat oleh fungsi penerimaan kas.
			Secara fisik melindungi <i>mechanical check sign- ers</i> dan <i>signature plate</i> .
			Membatasi akses pada <i>file</i> utang dagang dan <i>file</i> yang digunakan dalam memproses pelunasan kas.

Aktivitas : Pemrosesan Aset Tetap

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Secara lengkap dan akurat mencatat transfer aset tetap, akuisisi, disposisi dan penyusutan yang berhubungan.		D o k u m e n akuisisi mungkin hilang atau tidak dikomunikasikan kepada personil yang tepat.	Memberi nomor sebelumnya pada pemberian wewenang pengeluaran modal individu dan menyelidiki dokumen yang hilang.
			Melacak salinan order pembelian untuk pengeluaran modal pada personil yang memproses aset tetap; menyelidiki order pembelian yang tidak sesuai dengan dokumentasi penerimaan setelah tanggap penerimaan yang diantisi-pasi.
			Merekonsiliasikan tambahan aset tetap dengan pemberian wewenang pengeluaran modal.
		Aset yang di akuisisi mungkin tidak dideskripsikan secara memadai.	Permintaan informasi pembelian atau personil lain untuk mengklarifikasi deskripsi atau fungsi aset. Menetapkan definisi yang jelas untuk kategori aset.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		Penolakan atau transfer aset mungkin tidak dikomunikasikan kepada personil yang tepat.	Penolakan atau mentransfer aset tetap hanya dengan pemberi wewenang secara tepat, yang salinannya diserahkan kepada personil yang tepat.
			Memberi nomor sebelumnya atas aset tetap dan mentransfer formulir pemberian wewenang dan menyelidiki dokumen yang hilang.
			Menghitung <i>asset</i> tetap secara periodik, merekonsiliasikan hitungan dengan catatan <i>asset</i> tetap dan menyelidiki perbedaan (selisih).
		Masa atau metode penyusutan yang tidak benar mungkin digunakan.	Menetapkan kebijakan tentang masa dan metode penyusutan, mengkomunikasikannya kepada personil yang tepat, dan secara berkala meninjaunya untuk menjamin kelayakan yang berkelanjutan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
2. Mengawasi <i>asset</i> tetap sehingga tidak hilang karena pencurian.		Keamanan fisik yang tidak memadai atas <i>asset</i> tetap.	Meninjau rincian penyusutan untuk akurasi dan kepatuhan pada kebijakan dan prosedur yang dite-tapkan. Membatasi <i>asset</i> pada fasilitas selama buka jam-kerja. Memasang plat dan nomor indentifikasi pada permebelan dan peralatan kantor, perlengkapan dan <i>asset</i> tetap lain yang dapat dipindahkan. Mengembangkan, mengimplementasikan dan mengkomunikasikan kebijakan pengawasan.

Aktivitas : Menganalisis dan Merekonsiliasikan

Tujuan	O,E,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Membandingkan hasil operasi dengan standar yang ditetapkan, seperti anggaran atau hasil periode sebelumnya.		Standar yang telah ditetapkan sebelumnya tidak ditentukan. Kurangnya atau tidak akuratnya informasi yang diperlukan untuk membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.	Secara berkala menetapkan standar operasi, seperti anggaran catur wulan atau tahunan. Menetapkan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan menerangkan selisih, <i>trend</i> atau perubahan yang tidak biasa. Merancang sistem informasi untuk mengkomuni Aktivitas: Memproses Informasi Tunjangan dan Pensiun Karyawan kasikan informasi yang perlu kepada orang yang sesuai tepat pada waktunya.
2. Merekonsiliasikan buku dan catatan untuk menjamin konsistensinya.		Catatan: resiko untuk tujuan ini bervariasi, tergantung pada prosedur rekonsiliasi dan akurasi informasi yang direkonsiliasikan. Oleh karena itu, prosedur rekonsiliasi diidentifikasi, di mana perlu, dalam seksi-seksi dari acuan manual.	

Aktivitas : Memproses Informasi Tunjangan dan Pensiun Karyawan

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Menjamin semua individu yang memiliki hak, dan hanya individu tersebut, dimasukkan dalam program tunjangan.		Syarat hak atas program tidak dikomunikasikan secara jelas kepada personil yang tepat.	Melatih dan melakukan <i>update</i> personil yang tepat sehubungan dengan syarat dan amandemen memiliki hak dalam rencana tunjangan.
		Informasi karyawan yang tidak akurat disediakan bagi personil penerima tunjangan.	Membandingkan informasi dengan <i>file</i> personil karyawan atau membuktikan kebenaran akurasi. Membatasi akses pada <i>data base</i> karyawan.
			Secara berkala mencocokkan daftar partisipan pada daftar karyawan atau pensiunan dan pada dokumentasi pemilihan karyawan yang tidak ikut.
2. Secara akurat menghitung tunjangan yang semestinya diterima oleh setiap partisipan.		Tidak ada karyawan yang dimasukkan sebagai partisipan program atau penerima tunjangan.	Secara berkala membandingkan daftar partisipan dengan daftar karyawan atau pensiunan. Persetujuan oleh petugas yang berwenang atas semua tambahan pada <i>data base</i> partisipan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Membuktikan kebenaran eksistensi dan status partisipan.
			Menjamin bahwa dokumen rencana mendeskripsikan ketentuan tunjangan secara jelas dan memasukkan kalkulasi contoh.
		Kesalahan dilakukan dalam penghitungan tunjangan.	Melakukan amandemen rencana bila perlu untuk mengklarifikasi penghitungan tunjangan.
			Berkonsultasi pada ahli hukum, aktuaria dan ahli lain bila diperlukan untuk mengklarifikasi ketentuan tunjangan.
			Menstandarisasikan bentuk dan program untuk menghitung tunjangan.
			Meninjau kalkulasi tunjangan.
3. Merangkum dan melacak informasi tunjangan.		Informasi tidak akurat.	Membatasi akses pada informasi dan data yang digunakan dalam menghitung tunjangan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Menyetujui semua perubahan pada data base yang digunakan untuk menghitung tunjangan.
		Informasi hilang atau salah penempatan.	Merekonsiliasikan berbagai laporan yang berhubungan.
			Menggunakan log atau alat lain untuk menjamin k e l e n g k a p a n pemrosesan.
4. Mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku.		Personil tidak menyadari hukum dan regulasi yang berlaku.	Melatih sumber daya manusia atau personil lain tentang hukum dan regulasi yang berlaku.
			Meninjau dan menyetujui semua dokumen rencana dan kebijakan oleh penasehat hukum yang berpengalaman dalam program tunjangan karyawan dan pensiunan.
5. Menghasilkan dan mendistribusikan laporan tunjangan secara akurat dan tepat pada waktunya.		Kurangnya sistem yang memadai.	Menjamin bahwa sistem pembuatan laporan memproses informasi secara akurat dan memenuhi <i>deadline</i> pelaporan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		Kurangnya pemahaman tentang syarat pelaporan.	Melaksanakan dan memonitor program <i>training</i> .

Aktivitas : Memproses Payroll (Penggajian)

Tujuan	O,E,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Membayar karyawan sesuai dengan kontrak upah dan kebijakan lain yang ditetapkan.		Sistem tidak dirancang untuk mencerminkan jadwal pembayaran yang termasuk dalam perjanjian tawar-manawar atau perjanjian individu dengan karyawan.	Mengimplementasikan jadwal pembayaran yang mencerminkan kontak upah dan jadwal pembayaran yang disepakati.
2. Menghitung dan mencatat gaji (termasuk pengurangan gaji) secara akurat dan lengkap untuk semua pelayanan yang secara sungguhsungguh dilayani dan disetujui, dan hanya untuk pelayanan seperti ini.		Tingkat gaji atau pengurangan tidak secara tepat diwenangkan atau tidak akurat.	Meninjau dan menyetujui gaji awal dan tambahan selanjutnya atau perubahan. Secara berkala membuktikan kebenaran informasi <i>payroll data base</i>. Meninjau dan menyetujui pengurangan awal/pemilihan tunjangan. Menggunakan formulir standar untuk melakukan perubahan pada informasi <i>payroll</i>.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Meninjau dan menyetujui semua <i>item</i> tidak standar seperti pembayaran saat sakit, vakansi dan bonus.
			Meninjau <i>payroll register</i> dan cek untuk dapat diterimanya (masuk akal).
			Kontrol keamanan yang membatasi akses pada <i>payroll data base</i> .
		Jam kerja tidak diwenangkan atau tidak akurat.	Meninjau dan menyetujui catatan waktu untuk jam luar biasa atau bukan-standar dan untuk waktu lembur.
			Menggunakan kebijakan dan prosedur standar bila menggaji (menerima) karyawan.
			Prosedur keamanan yang berhubungan dengan tambahan dan penghapusan karyawan pada atau dari <i>data base</i> .
			Memelihara log atau dokumen lain yang mendukung atau melacak perubahan pada <i>payroll data base</i> .

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Bila dapat dilakukan, menuntut identifikasi yang valid dan tandatangan karyawan untuk menerima cek gaji.
			Melarang pembayaran upah secara tunai, kecuali dalam suasana yang dideskripsikan.
			Menggunakan sistem setoran langsung.
		Kekurangan atau hilang-nya informasi atau dokumen.	Membuktikan kebenaran bahwa dokumen sumber seperti kartu waktu diterima untuk semua karyawan.
			Memelihara catatan cadangan dari waktu karyawan bila dokumen sumber hilang.
			Merekonsiliasikan buku besar pembantu karyawan dengan perkiraan kendali buku besar umum; menyelidiki perbedaan atau selisih.
			Membandingkan jam total dan jumlah <i>input</i> karyawan dengan total dalam <i>payroll register</i> .

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
3. Membatasi akses informasi data <i>payroll</i> (penggajian) hanya pada individu yang memerlukan informasi seperti ini untuk melepaskan tugas.		Personil yang tidak berwenang mungkin memperoleh akses pada informasi <i>payroll</i> .	Akses pada informasi yang disimpan pada media elektronik dibatasi oleh <i>password</i> yang sering kali diubah. Sistem pemrosesan <i>payroll</i> dan informasi tertulis patuh pada keamanan fisik. Aktivitas : Proses Kepatuhan Pajak
4. Menyediakan informasi <i>payroll</i> kepada personil yang relevan untuk memenuhi kebutuhan informasi manajemen.		Kebutuhan informasi manajemen sehubungan dengan <i>payroll</i> tidak didefinisikan.	Mengidentifikasi bagaimana informasi <i>payroll</i> dapat mencapai tujuan manajemen lain dan menghubungkan sumber informasi.

Aktivitas : Proses Kepatuhan Pajak

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Secara akurat memproses, mempersiapkan, dan mengarsipkan dokumen pajak tepat pada waktunya.		Informasi dan pemahaman tidak memadai tentang syarat pengarsipan dan hukum dan regulasi yang berlaku.	Menggunakan ahli pajak yang kompeten dari dalam atau dari luar entitas untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan pengarsipan. Menjadi langganan pelayanan pajak dan/atau memelihara hubungan dalam asosiasi industri, asosiasi dagang, dan asosiasi profesional untuk mengidentifikasi syarat atau kesempatan pajak yang muncul. Menetapkan sistem, seperti "tickler file" untuk mengidentifikasi tanggal paling akhir pengarsipan pajak.
		Informasi tidak lengkap dan tidak akurat yang digunakan sebagai basis untuk persiapan dokumen.	Mengidentifikasi informasi yang diperlukan untuk mempersiapkan dokumen pajak; menjamin sistem informasi dirancang untuk secara akurat menyediakan informasi tepat pada waktunya.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
2. Mengurangi kewajiban kewajiban pajak pada tingkat minimum yang sah.		Informasi tidak memadai sehubungan dengan kesempatan penghematan pajak.	Menjamin profesional pajak sepenuhnya diberi informasi tentang semua aspek operasi entitas, termasuk transaksi rutin dan transaksi tidak rutin, dan semua perubahan dalam lini bisnis entitas dan metode menyelenggarakan bisnis.
3. Mencatat pengaruh semua transaksi pajak atau peristiwa pereko-nomian secara lengkap dan akurat.			Secara berkala meninjau arsip pajak dan statusnya untuk secara spesifik mengidentifikasi kesempatan penghematan pajak. Menggunakan personil yang memahami pelaporan keuangan untuk pajak. Berlangganan pada pelayanan teknis dan/ atau memelihara keanggotaan dalam organisasi industri, organisasi dagang atau organisasi professional yang mengidentifikasi dan menerangkan syarat pelaporan keuangan baru atau yang ada.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Pencatatan jurnal yang berhubungan dengan pajak disetujui oleh petugas yang berwenang dan memiliki pengetahuan.
			Setiap journal entry dibandingkan dengan buku besar umum untuk menjamin <i>posting</i> (pemasukan dalam jurnal) secara tepat.

Aktivitas : Memproses Biaya Produk

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Mengembangkan biaya standar untuk menghasilkan produk, termasuk biaya pada setiap tahap proses produksi.		Informasi tidak memadai atau tidak akurat.	Mengidentifikasi informasi yang perlu untuk mengembangkan biaya produk standar; menjamin sistem informasi secara akurat seperti informasi tentang basis tepat pada waktunya (informasi ini meliputi <i>item</i> seperti unit yang direncanakan untuk diproduksi, jam dan biaya buruh yang dianggarkan, biaya <i>overhead</i> yang dianggarkan dan biaya bahan yang diestimasi; ini harus mempertimbangkan dampak teknologi pada proses manufaktur dan mempertimbangkan basis yang tepat yang merupakan dasar mengalokasikan biaya). Secara berkala mengevaluasi proses produksi dan mengestimasi biaya yang berhubungan dengan setiap tahap proses.

Tujuan	O,E,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
		Proses produksi kurang terorganisasi.	Melihat seksi operasi dari acuan manual.
		K e t i d a k - mampuan untuk mengidentifikasi tahap produksi.	Secara jelas mendefinisikan dan mengorganisasi setiap tahap produksi; secara tepat mendokumentasikan tahap-tahap seperti ini. Menetapkan sistem untuk secara rutin mengidentifikasi tahap penyelesaian; secara berkala membuktikan kebenaran bahwa sistem itu berfungsi secara tepat.
2. Mencatat biaya aktual yang ditanggung secara lengkap dan akurat.		Informasi tidak akurat, tidak tepat waktu atau tidak tersedia tentang biaya aktual yang ditanggung.	Memberi nomor sebelumnya dan menghitung urutan bilangan rekuisisi bahan dan suku cadang komponen yang dikeluarkan dan dikembalikan dari produksi; menyelidiki barang yang hilang atau duplikat (tidak cocok) oleh orang yang tidak terikat oleh fungsi penanganan bahan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Merekonsiliasikan catatan perubahan biaya buruh dan <i>overhead</i> yang ditanggung; menyelidiki selisih atau perbedaan.
			Memberi nomor sebelumnya dan menghitung urutan bilangan laporan produksi atau catatan lain dari barang jadi dan transfer dalam pekerjaan dalam proses; merekonsiliasikan laporan-laporan pada kuantitas yang dicatat; menyelidiki dokumen yang hilang dan perbedaan yang muncul.
			Meninjau dan menyetujui usaha merangkum catatan.
			Memelihara catatan persediaan perpetual.
			Secara berkala menyeimbangkan bahan mentah, catatan barang jadi dan pekerjaan dalam proses (neraca sebelumnya plus tambahan dikurang transfer keluar, dibandingkan

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			dengan total berlaku saat ini).
			Secara berkala menghitung bahan mentah, pekerjaan dalam proses dan persediaan barang jadi dan membandingkan dengan catatan perpetual; menyelidiki perbedaan (selisih).
			Merekonsiliasikan catatan perpetual pada perkiraan kendali buku besar umum, dan menyetujui penyesuaian, oleh personil lain dari orang yang bertanggung jawab untuk memelihara catatan perpetual yang berhubungan atau untuk mengawasi persediaan.
3. Menentukan selisih dari biaya standar dan pengaruhnya pada persediaan dan biaya penjualan.		Selisih dihitung atau dicatat secara tidak akurat.	Mengetahui selisih untuk setiap produk yang tepat: membuktikan kelengkapan dengan perbandingan dengan daftar produk atau dokumen lain yang tepat.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Membuktikan akurasi selisih (perbedaan) dengan penghitungan atau metode lain yang tepat.
			Meninjau buku besar umum atau catatan lain untuk menjamin bahwa selisih dicatat secara akurat.

Aktivitas : Menyediakan Pelaporan Keuangan dan Manajemen

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
1. Menyediakan informasi akurat dan tepat waktu yang diperlukan oleh manajemen dan pihak lain untuk melaksanakan tanggung jawab.		Kebutuhan manajemen dan yang lain untuk informasi tidak diketahui atau tidak dikomunikasikan secara jelas.	Mengidentifikasi kebutuhan informasi pengguna laporan dan melakukan <i>update</i> kebutuhan ini secara berkala. Mengkomunikasikan kebutuhan informasi dari pengguna laporan kepada pihak yang mempersiapkan laporan manajemen.
		Tanggal paling lambat dan prioritas relatif laporan manajemen tidak diklarifikasikan atau dikomunikasikan.	Menentukan tanggal paling lambat untuk semua laporan manajemen, apakah rutin atau tidak rutin. Menetapkan prioritas relatif untuk semua laporan manajemen, apakah rutin atau tidak rutin.
			Mengkomunikasikan tanggal paling akhir laporan manajemen dan prioritas kepada pembuat persiapan laporan dan pengguna laporan.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
			Menetapkan "tickler files" atau sistem yang lain untuk menjamin bahwa tanggal paling lambat diidentifikasi secara rutin.
2. Mempersiapkan laporan keuangan eksternal tepat pada waktunya dan sesuai dengan hukum, regulasi, aturan atau perjanjian kontrak yang berlaku.		Sistem informasi tidak mampu menyediakan informasi yang diperlukan. Sistem informasi tidak dapat menyediakan informasi yang perlu tepat pada waktunya. Personil tidak menyangkut hukum, regulasi, aturan, atau perjanjian kontrak yang berlaku.	Mengidentifikasi informasi bahwa sistem itu dapat menghasilkan: mengidentifikasi modifikasi yang perlu pada sistem tersebut. Mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan sistem yang perlu. Mempertahankan personil yang kompeten yang memiliki pengetahuan dan memiliki pengalaman dengan hukum, regulasi atau aturan yang berlaku dan mempengaruhi pelaporan keuangan kepada pihak luar. Tinjauan perjanjian kontrak signifikan oleh manajemen atau personil manajemen atau personil yang bertanggung jawab atas persiapan laporan keuangan untuk pihak luar.

Tujuan	O,F,C	Resiko	Pusat Perhatian untuk Tindakan/ Aktivitas Pengendalian
3. Memelihara kerahasiaan informasi keuangan.		Personil yang tidak berwenang memiliki akses pada informasi keuangan.	Membatasi distribusi laporan atau informasi kepada personil yang berwenang; secara berkala meninjau dan melakukan <i>update</i> (penyesuaian) daftar distribusi.

Bab 8

Lingkungan Pengendalian

Pusat Perhatian	Keterangan/Komentar
Integritas dan nilai etika : Manajemen harus menyampaikan pesan bahwa integritas dan nilai etika tidak dapat dikompromikan dan karyawan harus menerima serta memahami pesan tersebut. Manajemen secara terus menerus harus menunjukkan komitmen pada standar etika tinggi melalui perkataan dan tindakan. Misalnya, pertimbangkan apakah:	
Eksistensi dan implementasi kode etik dan kebijakan lain tentang praktek bisnis yang dapat diterima, konflik kepentingan, atau standar perilaku etika dan moral yang diharapkan. Misalnya, pertimbangkan apakah:	Perusahaan tidak mempunyai kode etik formal, tetapi harapan kode etik karyawan dimasukkan dalam suatu manual. Ini disediakan bagi semua karyawan baru.

- Kode etik bersifat komprehensif, membahas konflik kepentingan, pembayaran ilegal atau yang tidak layak lainnya, pedoman anti persaingan, *insider trading*.
 - Kode etik diakui secara berkala oleh semua karyawan.
 - Karyawan memahami perilaku yang diterima atau yang tidak diterima dan mengetahui apa yang harus dilakukan bila mereka menjumpai perilaku tidak etis.
 - Bila kode etik yang tertulis tidak ada, kultur manajemen menekankan pentingnya integritas dan perilaku etika. Ini dapat dikomunikasikan secara lisan dalam pertemuan staf, dalam tatap muka secara pribadi, atau dengan teladan bila menangani kegiatan sehari-hari.
- Penetapan "*tone at the top*" termasuk pedoman moral implisit tentang apa yang benar dan apa yang salah dan tingkat komunikasi di seluruh organisasi tersebut. Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Komitmen pada integritas dan etika dikomunikasikan secara efektif di seluruh

Manajemen mengharapkan semua karyawan untuk memelihara standar etika dan moral tinggi dan melakukannya sendiri. Manajemen menyadari penetapan contoh melalui perkataan dan perbuatan. Ini dilakukan secara anekdotis dan sporadis. Harapan manajemen dikomunikasikan kepada semua karyawan dalam bentuk manual

organisasi, baik melalui perkataan maupun perbuatan.

- Karyawan merasakan tekanan dari rekan untuk melakukan hal yang benar, atau membuat 'quick buck.'

- Manajemen secara tepat menyikapi tanda-tanda bahwa timbul masalah, misalnya produk cacat secara potensial atau limbah berbahaya, khususnya bila biaya untuk mengidentifikasi masalah dan menangani isu cukup besar.

- Menangani karyawan, supplier, pelanggan, investor, kreditur, penjamin, pesaing dan auditor, dsb. (misalnya, apakah manajemen melakukan bisnis dengan dasar etika tinggi dan menegaskan bahwa yang lain juga bertindak demikian, atau memberi sedikit perhatian pada isu etika). Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Penanganan pelanggan, supplier, karyawan dan pihak lain sehari-hari didasarkan pada kejujuran dan keadilan (misalnya, pembayaran terlalu banyak kepada pelanggan atau penagihan terlalu rendah terhadap supplier tidak diabaikan, tidak ada usaha dilakukan untuk

dan diharapkan untuk diteguhkan oleh supervisor dan pekerja sejenisnya.

Manajemen memelihara tingkat integritas tinggi dalam perlakuannya dan menuntut karyawan dan agennya untuk memelihara tingkat serupa. Penyimpangan dari syarat ini ditangani secara cepat dan keras; ada contoh pada arsip tindakan yang diambil dengan individu dan sehubungan dengan komunikasi umum. Sedikit keluhan yang berkenaan dengan perilaku yang tidak layak telah diterima dari pelanggan atau yang lain. Secara berkala, CEO berbicara dengan pelanggan dan supplier kunci tentang pandangan mereka tentang perlakuan oleh personil perusahaan, dan menerima reaksi positif.

mencari cara untuk menolak klaim tunjangan karyawan secara sah, dan laporan kepada pemberi pinjaman lengkap, akurat dan tidak menyesatkan).

- Sikap manajemen terhadap intervensi atau penolakan pengendalian yang ditetapkan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen memberi pedoman tentang situasi dan frekuensi kebutuhan intervensi.
 - Intervensi manajemen didokumentasikan dan diterangkan secara tepat.
 - Penolakan oleh manajer secara eksplisit dilarang.
 - Penyimpangan dari kebijakan yang ditetapkan diselidiki dan didokumentasikan.
- Tekanan untuk memenuhi kinerja tidak realistis khususnya untuk hasil jangka pendek dan tingkat sejauh kompensasi didasarkan pada pencapaian target kinerja itu. Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Muncul kondisi seperti *insentif* yang ekstrim atau bujukan yang dapat mengetes kepatuhan pada nilai etika secara tidak adil.
 - Pengendalian diterapkan untuk mengurangi bujukan yang mungkin muncul.

Penyimpangan yang muncul dari kebijakan dan prosedur atau pelanggaran harapan perilaku ditangani dengan segera dengan cara sesuai dengan pelanggaran. Tindakan pemulihan seperti ini berkisar dari peringatan lisan tentang kebijakan perusahaan sampai pemberhentian.

Eksekutif digaji, dan biasanya menerima bonus tunai tambahan sekitar 20% dari gaji yang banyak berhubungan dengan pencapaian tujuan personal atau kegiatan spesifik. Sebagai akibatnya, kompensasi manajemen terutama didasarkan pada kinerja individu dan kinerja bersama dari kegiatan di tempat mereka bekerja. Manajemen percaya bahwa rencana kompensasinya mendorong inisiatif individu dan kerja tim. Karena kompensasi jangka pendek hanya secara tidak langsung didasarkan pada profitabilitas, manajemen

memiliki sedikit insentif untuk memanipulasi operasi atau laporan keuangan untuk meningkatkan hasil

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Manajemen telah menunjukkan komitmennya pada integritas dan perilaku etika dan telah mengkomunikasikan komitmen itu pada semua karyawan. Pesan tersebut berlangsung terus-menerus, tetapi anekdotis. Manajemen harus mempertimbangkan sebuah program yang lebih terencana.

Komitmen pada Kompetensi

Manajemen harus menetapkan tingkat kompetensi yang dibutuhkan untuk *job* khusus, dan menerjemahkan tingkat kompetensi yang diinginkan ke dalam pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

Deskripsi *job* formal atau informal atau alat untuk mendefinisikan tugas membentuk *job* khusus. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Manajemen harus menganalisis, secara formal atau informal, tugas yang merupakan *job* khusus, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat sejauh individu harus melakukan penilaian dan tingkat supervisi.

Analisis pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan *job* secara

Perusahaan memiliki deskripsi job tertulis secara formal untuk semua personil supervisi dan untuk job yang melibatkan hanya beberapa tugas spesifik, tugas job dikomunikasikan secara spesifik.

Deskripsi job menetapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, secara umum atau

memadai. Misalnya, pertimbangkan apakah :

- Manajemen telah menentukan pada tingkat yang memadai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan *job* khusus.
- Ada bukti yang menunjukkan bahwa karyawan tampak memiliki pengetahuan dan keterampilan.

sehubungan dengan hakikat dan tingkat pendidikan, training dan pengalaman yang diperlukan. Departemen sumber daya manusia menggunakan deskripsi ini dalam keputusan tentang penerimaan (hiring), training dan promosi.

Kesimpulan

Eksistensi deskripsi *job* yang tertulis dengan tugas dan parameter yang didefinisikan (misalnya, pendidikan, *training*) menunjukkan komitmen manajemen yang jelas pada kompetensi. Manajemen harus mempertimbangkan deskripsi *job* formal untuk personil bukan *supervisor*.

Dewan Direktur atau Komite Audit

Dewan Direktur atau Komite yang aktif dan efektif, memberi fungsi pengawasan penting dan karena kemampuan manajemennya untuk menolak pengendalian sistem, dewan memainkan peran dalam menjamin pengendalian internal yang efektif.

- Ketidaktergantungan dari manajemen yang sedemikian perlu, walaupun sulit dan cermat, pertanyaan-pertanyaan diangkat. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Dewan secara konstruktif menentang keputusan teren-

Dewan direktur terdiri dari beberapa direktur dari luar dan beberapa pejabat senior perusahaan tersebut. Direktur dari luar adalah rekan bisnis CEO dan pimpinan. Sekretaris dan pertemuan dewan melaporkan

cana manajemen, misalnya, inisiatif strategi dan transaksi utama dan pengamatan penjelasan hasil-hasil yang lalu (misalnya, selisih anggaran).

- Dewan yang terdiri dari semata-mata pejabat entitas dan karyawan (misalnya, perusahaan kecil) mempertanyakan dan menyelidiki aktivitas, memberi pandangan alternatif dan tindakan yang sesuai bila perlu.

- Penggunaan komite dewan di mana dijamin oleh kebutuhan untuk perhatian yang lebih dalam dan terarah pada masalah khusus. Misalnya, pertimbangan, apakah:

- Ada komite dewan.
- Mereka cukup mencukupi, dalam materi dan keanggotaan, untuk menangani isu-isu penting secara memadai.

- Pengetahuan dan pengalaman direktur. Misalnya, pertimbangan apakah:

- Direktur memiliki pengetahuan yang cukup, pengalaman industri dan waktu untuk melayani secara efektif.

diskusi secara langsung di antara manajemen dan para direktur tertentu dari luar.

Dewan memiliki komite audit, terdiri dari beberapa direktur dari luar dan satu komite kompensasi yang terdiri dari empat direktur dari luar.

Kebanyakan anggota dewan adalah penguasa yang berpengalaman. Semua anggota dewan yang juga pengurus perusahaan memiliki pengalaman industri yang luas dan demikian juga dari para direktur yang berasal dari luar.

Manajer audit internal perusahaan, bertemu setiap kuartal dengan komite audit bertemu dengan auditor eksternal setidaknya dua kali setiap tahun selama perencanaan audit dan pada akhir audit. CEO adalah seorang direktur dan melakukan interaksi yang sering dengan para direktur yang lain.

- Frekuensi dan ketepatan waktu pertemuan diadakan dengan pejabat keuangan dan/atau pejabat akuntansi, auditor internal, dan auditor eksternal. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Komite audit bertemu secara pribadi dengan pejabat akuntansi dan auditor internal dan auditor eksternal untuk membahas kelayakan proses pelaporan keuangan, sistem pengendalian internal, komentar dan rekomendasi yang signifikan, dan kinerja manajemen.
 - Komite audit meninjau lingkup aktivitas auditor internal dan eksternal setiap tahun.
 - Kecukupan dan ketepatan waktu penyediaan informasi pada dewan atau anggota komite untuk memungkinkan *monitoring* tujuan dan strategi manajemen, posisi keuangan dan hasil operasi

Anggota dewan diberi laporan keuangan bulanan termasuk perbandingan hasil tahun berjalan untuk dianggarkan dan tahun sebelumnya dan juga statistik dan analisis operasi tertentu. Ini semua diberikan pada tanggal lima setiap bulan secara cukup rinci untuk memungkinkan analisis yang berarti sebelum pertemuan dewan.

perusahaan, dan ketentuan perjanjian yang signifikan.

- Kecukupan dan ketepatan waktu pertemuan diadakan dengan pejabat keuangan kepala dan/atau pejabat akuntansi, auditor internal, dan auditor eksternal. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Komite audit bertemu secara pribadi dengan pejabat akuntansi kepala dan auditor internal dan auditor eksternal untuk membahas kelayakan proses pelaporan keuangan, sistem pengendalian internal, komentar dan rekomendasi yang signifikan, dan kinerja manajemen.
- Komite audit meninjau lingkup aktifitas auditor internal dan eksternal setiap tahun.

- Kecukupan dan ketepatan waktu penilaian dewan dan komite audit tentang informasi yang sensitif, penyelidikan dan tindakan yang tidak layak (misalnya, ongkos perjalanan pejabat senior, pemeriksaan pengadilan, pemalsuan, penggelapan atau penyalahgunaan *asset* perusahaan, pelanggaran aturan *insider trading*, pembayaran politik, pembayaran ilegal). Misalnya, pertimbangkan apakah:

Kebijakan perusahaan menuntut agar dewan diberitahukan, melalui pos resmi, dalam tiga hari bisnis tentang pemeriksaan pengadilan yang mungkin menimbulkan kerugian, penyelidikan regulasi, atau pemalsuan, penggelapan atau tindakan lain karyawan atau pejabat yang tidak layak pada atau di atas tingkat manajer.

Komite kompensasi setiap tahunnya menentukan kompensasi CEO dan audit internal.

- Ada proses untuk menginformasikan kepada dewan tentang isu signifikan.
- Informasi dikomunikasikan tepat pada waktunya.
- Pengawasan dalam menentukan kompensasi para pejabat eksekutif dan kepala audit internal dan penunjukan dan pemberhentian individu-individu tersebut. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Komite kompensasi menyetujui semua rencana insentif manajemen yang terikat pada kinerja.
 - Komite kompensasi, dalam konsultasi bersama dengan komite audit, membicarakan isu kompensasi dan retensi (mempertajam karyawan tertentu) sehubungan dengan auditor internal kepala.
- Peran dalam menetapkan "tone at the top" yang tepat. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Dewan dan komite audit cukup terlibat dalam mengevaluasi efektivitas "tone at the top."
 - Dewan mengambil langkah-langkah untuk menjamin "tone" yang tepat.
 - Dewan secara khusus membahas kepatuhan manajemen pada kode etik.

Dewan mendorong manajemen untuk menetapkan dan menegakkan standar moral dan etika tinggi. Para direktur dari luar tidak secara aktif berperan serta dalam menetapkan standar tersebut, walaupun mereka memang memantau kepatuhan manajemen dengan standar tersebut.

Dewan biasanya menyerahkan tindak-lanjut pada kebijakan manajemen dan jarang melakukan penyelidikan khusus.

- Tindakan yang diambil dewan atau komite sebagai hasil dari temuan-temuannya, termasuk penyelidikan khusus bila diperlukan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Dewan telah mengeluarkan pengarahannya kepada manajemen yang memerinci tindakan-tindakan spesifik untuk diambil.
 - Dewan mengawasi dan melakukan tindak lanjut sejauh diperlukan.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Dewan direktur dan komite audit memberi kontribusi secara berarti pada efektivitas lingkungan pengendalian. Walaupun demikian, manajemen harus berusaha untuk melibatkan dewan lebih erat dalam penyelidikan hal-hal khusus.

Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen

Filosofi dan gaya operasi manajemen biasanya memiliki pengaruh yang luas pada entitas. Tentu saja dua hal ini tidak dapat dilihat (*intangible*), tetapi orang dapat mencari tanda negatif atau tanda positifnya.

- Hakikat resiko bisnis yang diterima, misalnya, apakah manajemen sering memasuki usaha resiko tinggi secara khusus, atau apakah secara esktrim konservatif dalam menerima

Manajemen relatif menolak resiko, konservatif dalam praktek bisnisnya. Utang perusahaan pada equity ratio ada di antara yang paling rendah dalam industri tersebut; akuisisi bisnis diteliti

resiko. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Manajemen bergerak secara seksama, melangkah hanya setelah secara seksama menganalisis resiko dan manfaat suatu usaha.
- *Turnover* (pergantian) personil dalam fungsi-fungsi kunci, misalnya, operasi, akuntansi, pengolahan data, dan audit internal. Misalnya, pertimbangkan apakah:
- Ada *turnover* manajemen dan personil supervisi berlebihan.
- Personil kunci berhenti secara tidak diharapkan atau dengan pemberitahuan singkat.
- Ada pola untuk melakukan pergantian (misalnya, ketidakmampuan untuk mempertahankan eksekutif keuangan atau eksekutif audit internal kunci yang merupakan indikator dari tekanan yang diberikan oleh manajemen pada pengendalian.

- Sikap manajemen pada pengolahan data dan fungsi akuntansi dan kepedulian tentang kehandalan pelaporan keuangan dan pengamanan *asset*. Misalnya, pertimbangkan apakah:

seluruhnya, yang menganalisis persaingan pasar, struktur penetapan harga dan hubungan vendor dan pelanggan. Akuisisi modal dibiayai pada mulanya melalui lini kredit bank yang ada dengan pendanaan permanen disediakan dengan pinjaman jangka panjang yang diberi jaminan. Perusahaan mempertahankan para konsultan untuk mempertimbangkan bagaimana mengendalikan rencana medis dan biaya kompensasi pekerja secara lebih baik.

Turnover (pergantian) personil terjadi pada tingkat yang memuaskan selama bertahun-tahun. Turnover seperti ini tampaknya berhubungan dengan penundaan penjualan perusahaan

- Fungsi akuntansi ditinjau sebagai kelompok "*bean counter*" yang perlu, atau sebagai wahana untuk menerapkan pengendalian atas berbagai aktivitas entitas.
- Pemilihan prinsip-prinsip akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan selalu ada dalam pendapatan tertinggi yang dilaporkan.
- Bila fungsi akuntansi didesentralisasikan, manajemen operasi melakukan "*sign off*" hasil-hasil yang dilaporkan.
- Personil akuntansi unit juga mempunyai tanggung jawab pada pejabat keuangan pusat.
- Aset yang bernilai, termasuk aset intelektual dan informasi, dilindungi dari akses atau penggunaan tanpa wewenang.

- Frekuensi interaksi antara manajemen senior dan manajemen operasi, khususnya bila beroperasi dari lokasi yang dipindahkan secara geografis. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajer senior sering mengunjungi operasi *subsidiary* atau operasi divisi.
 - Pertemuan manajemen kelompok atau manajemen divisi sering diadakan.

tersebut dan tidak dianggap sebagai masalah oleh manajemen karena ini tidak dapat melibatkan keterampilan-keterampilan kunci.

Departemen sistem informasi terdiri dari 10 karyawan penuh waktu (*full time*), termasuk dua manajer berpengalaman yang melaporkan kepada CFO, dengan anggaran yang berlaku saat ini \$3 juta cukup untuk kebutuhannya.

Estimasi proyek, seperti biaya untuk menyelesaikan job kontrak terbuka dipersiapkan oleh personil yang luas pengetahuannya dan ditinjau kembali dan disetujui oleh manajemen operasi dan keuangan yang tepat.

Semua laporan keuangan ditinjau kembali oleh pengontrol, CFO, dan CEO sebelum dipublikasikan. Laporan keuangan tahunan direvisi oleh dewan direktur sebelum penjualan.

Manajemen senior dan manajemen operasi sering berinteraksi dalam lingkungan yang formal dan informal, seperti pertemuan manajemen minggu dan makan siang informal. ABC hanya memiliki satu lokasi.

- Sikap dan tindakan terhadap pelaporan keuangan termasuk perselisihan atas penerapan perlakuan akuntansi (misalnya, pemilihan kebijakan akuntansi konservatif vs prinsip akuntansi liberal; apakah prinsip-prinsip akuntansi telah diterapkan secara salah, informasi keuangan penting tidak diungkap, atau catatan dimanipulasikan atau dipalsukan). Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen menolak fokus obsesi pada hasil jangka-pendek yang dilaporkan.
 - Personil tidak menyerahkan laporan yang tidak tepat untuk memenuhi target (misalnya, *salesman* yang menyerahkan order untuk memenuhi target dan mengetahui bahwa pelanggan akan mengembalikan barang dalam periode selanjutnya).
 - Para manajer tidak mengabaikan tanda-tanda praktek yang tidak tepat.
 - Estimasi tidak membentangkan fakta-fakta pada batas kelayakan dan lebih dari itu.

Manajemen menginginkan laporan keuangan agar akurat dan disajikan secara jujur. Terjadi ketidaksepakatan di antara manajemen operasi dan manajemen keuangan dan antara perusahaan dan para auditor eksternal, tetapi manajemen dan auditor bekerja bersama untuk menentukan perlakuan akuntansi yang tepat. Ketidak-sepakatan ini tidak menimbulkan hubungan permusuhan dengan auditor.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Filosofi dan gaya operasi manajemen mendukung pengendalian internal yang efektif.

Struktur Organisasi:

Struktur organisasi seharusnya tidak sedemikian sederhana sehingga ini tidak dapat secara memadai memonitor kegiatan perusahaan atau juga tidak sedemikian kompleks sehingga ini merintang arus informasi yang perlu. Para eksekutif seharusnya memahami tanggung jawab pengendalian dan memiliki pengalaman dan tingkat pengetahuan pokok yang sesuai dengan posisi mereka.

- Kelayakan struktur organisasi entitas dan kemampuannya untuk menyediakan arus informasi yang perlu untuk mengelola kegiatannya. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Struktur organisasi terpusat dan didesentralisasikan secara tepat dengan adanya hekat operasi entitas.
 - Struktur mempermudah arus informasi ke atas, ke bawah, dan ke samping dan semua kegiatan bisnis.
- Kecukupan definisi tanggung jawab manajer kunci dan pemahaman mereka tentang tanggung jawab ini. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Tanggung jawab dan operasi kegiatan bisnis entitas dikomunikasikan secara jelas kepada para eksekutif yang

Struktur organisasi perusahaan telah dimodifikasi untuk mengakomodasi penghapusan divisi. Manajemen percaya bahwa struktur hukum belum diterapkan cukup lama untuk mengevaluasi efektivitasnya.

Tanggung jawab kunci telah didefinisikan kembali sehubungan dengan struktur organisasi baru. Tanggung jawab seperti ini tampak memadai untuk kebutuhan perusahaan, tetapi belum diuji selama periode waktu yang diperpanjang. Kinerja manajer menunjukkan bahwa mereka

bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan itu.

memahami tanggung jawab mereka yang ditinjau dengan mereka setiap tahun.

Kecukupan pengetahuan dan pengalaman para manajer kunci sehubungan dengan tanggung jawab mereka. Misalnya, pertimbangkan apakah:

Semua pejabat telah bekerja pada perusahaan setidaknya lima tahun, kecuali satu eksekutif Laker Parts, dan semua memiliki pengetahuan tinggi tentang industri dan tanggung jawab mereka.

- Para eksekutif yang bertanggung jawab memiliki pengetahuan, pengalaman dan *training* yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka.

- Kelayakan hubungan pelaporan. Misalnya, pertimbangkan apakah:

Hubungan pelaporan logis dan setiap manajer aktivitas melapor kepada pengurus yang tepat. Hubungan pelaporan menjamin komunikasi efektif antara karyawan, supervisor, manajer dan pengurus.

- Hubungan pelaporan yang ditetapkan formal dan informal, langsung atau matrik efektif, dan memberi kepada manajer informasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka.

- Para eksekutif kegiatan bisnis memiliki akses pada saluran komunikasi pada eksekutif operasi senior.

- Tingkat sejauh modifikasi struktur organisasi dibuat sehubungan dengan perubahan kondisi. Misalnya, pertimbangkan apakah:

Struktur organisasi dinilai atas dasar kebutuhan. Mengintegrasikan fungsi-fungsi administrasi dan mengkonsolidasikan kegiatan pembelian dibuat untuk merampingkan operasi.

- Manajemen secara berkala mengevaluasi struktur organisasi entitas sehubungan dengan

perubahan dalam bisnis dan industri.

- Jumlah karyawan cukup, khususnya dalam manajemen dan kemampuan supervisi. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Manajer dan *supervisor* memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif.
- Manajer dan *supervisor* bekerja dengan waktu lembur terlalu banyak dan memenuhi tanggung jawab lebih dari satu karyawan.

Lay off (merumahkan) terjadi tetapi manajemen secara seksama mempertimbangkan siapa yang diberhentikan dan pengaruh yang mungkin diakibatkan oleh lay off pada pengendalian. Manajemen mengevaluasi beban kerja karyawan, khususnya yang memiliki tanggung jawab supervisi dan pengendalian kunci, untuk menjamin tanggung jawab untuk menjamin bahwa mereka dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Struktur organisasi perusahaan dan hubungan pelaporan logis dan sesuai dengan kegiatan perusahaan. Walaupun demikian, perubahan akhir-akhir ini menuntut *monitoring* efektivitas dan kelayakan struktur dalam waktu mendatang tidak lama lagi. Penundaan *layoff* harus dimonitor untuk dampaknya pada tanggung jawab pengendalian kunci dan supervisi.

Pemberian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pemberian tanggung jawab, pelimpahan wewenang, dan penetapan kebijakan memberi basis untuk pertanggungjawaban dan pengendalian, dan mengajukan peran individu yang berkaitan.

- Memberi tanggung jawab dan pelimpahan wewenang untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, melaksanakan fungsi operasi dan tuntutan regulasi, termasuk tanggung jawab atas sistem informasi dan pemberian wewenang untuk perubahan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Wewenang dan tanggung jawab diberikan kepada karyawan di seluruh entitas.
 - Tanggung jawab atas keputusan berhubungan dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab.
 - Informasi yang tepat dipertimbangkan dalam menentukan tingkat wewenang dan lingkup tanggung jawab yang diberikan kepada seorang individu.
- Kelayakan standar dan prosedur yang berhubungan dengan pengendalian, termasuk *job description* karyawan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada *job description*, setidaknya untuk personil manajemen dan supervisi.
 - *Job description* memuat acuan spesifik pada tanggung jawab yang berhubungan dengan pengendalian.

Manajemen mendelegasikan wewenang atas dasar tanggung jawab *job*, pengetahuan, keterampilan dan kinerja individu di masa lalu. Misalnya, hanya CFO memiliki perspektif yang perlu untuk menentukan bila perubahan-perubahan program pada sistem informasi layak dan diperlukan. Oleh karena itu, hanya ialah yang dapat memberi wewenang perubahan-perubahan seperti ini. Dalam penjualan, hanya personil yang berpengalaman ditunjuk untuk melayani pembuat pesawat terbang. Mereka diberi wewenang signifikan tetapi tidak mutlak untuk menegosiasikan kontak, membuat perjanjian atau mengambil tindakan lain yang mereka anggap perlu. Semua pemberian tanggung jawab signifikan dan pelimpahan wewenang direvisi oleh pejabat senior yang tepat.

Standar *job* dan tanggung jawab pengendalian ditinjau setiap tahun oleh setiap wakil presiden dan manajer kegiatan. CEO setiap tahun mempertimbangkan kelayakan hubungan pelaporan melalui tingkat manajer kegiatan.

- Jumlah orang yang tepat, khususnya sehubungan dengan pengolahan data dan fungsi akuntansi, dengan tingkat keterampilan pokok sehubungan dengan besarnya entitas dan hakekat dan kompleksitas kegiatan dan sistem. Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Entitas memiliki tenaga kerja yang memadai dalam jumlah dan pengalaman untuk melaksanakan misinya.
- Kelayakan wewenang yang didelegasikan sehubungan dengan tanggung jawab yang diberikan. Misalnya, pertimbangkan apakah :
 - Ada keseimbangan yang tepat di antara wewenang yang dibutuhkan untuk "menyelesaikan job" dan keterlibatan personil senior bila dibutuhkan.
 - Karyawan pada tingkat "yang tepat" diberdayakan untuk mengoreksi masalah atau melaksanakan peningkatan dan pemberdayaan dilaksanakan dengan tingkat kompetensi yang tepat dan batas wewenang yang jelas.

Merencanakan untuk mengkonsolidasikan kegiatan akuntansi dan sekarang sedang mengevaluasi syarat-syarat personil. Departemen sistem informasi terdiri dari dua manajer, empat programmer dan empat operator, yang kesemuanya memiliki kompetensi dan sangat terlatih. Pembentukan staf ini nampak memadai untuk kebutuhan di masa yang akan datang.

Tanggung jawab job berhubungan dengan kebutuhan dan keterampilan. Pengambilan keputusan didorong ke bawah pada tingkat yang masuk akal, dengan keterlibatan supervisor yang cukup bila dibutuhkan.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Wewenang dan tanggung jawab secara tepat ditetapkan dan ditinjau oleh manajemen senior.

Praktek dan Kebijakan Sumber Daya Manusia

Kebijakan sumber daya manusia memegang peran sentral pada perekrutan dan mempertahankan orang-orang yang kompeten untuk memungkinkan pelaksanaan rencana entitas sehingga tercapai tujuannya.

- Tingkat sejauh kebijakan dan prosedur untuk pengangkatan (*hiring*), *training*, promosi dan kompensasi karyawan diterapkan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Kebijakan dan prosedur personil yang ada menghasilkan perekrutan atau pengembangan orang yang kompeten dan terpercaya untuk mendukung sistem pengendalian internal yang efektif.
 - Tingkat perhatian yang diberikan pada perekrutan dan *training* orang yang tepat adalah sesuai.
 - Bila dokumentasi formal kebijakan dan praktek tidak ada, manajemen mengkomunikasikan harapan tentang jenis orang untuk diangkat (*hired*) atau berpartisipasi secara langsung dalam proses penerimaan (*hiring*).

Departemen sumber daya manusia telah menetapkan kebijakan dan prosedur untuk penerimaan, training, promosi dan kompensasi karyawan. Kebijakan dan prosedur seperti ini ditinjau dan dimodifikasi, bila diperlukan setidaknya setahun sekali. Wakil presiden bagian sumber daya manusia juga bertanggung jawab untuk memonitor kepatuhan dengan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang ditetapkan di seluruh perusahaan itu dan membuat laporan tentang kepatuhan itu setiap tahun kepada dewan.

- Tingkat sejauh orang disadarkan pada tanggung jawab mereka dan harapan manajemen terhadap mereka.

Misalnya,

pertimbangkan apakah:

- Karyawan baru disadarkan pada tanggung jawab mereka dan harapan manajemen terhadap mereka.
- Personil supervisi bertemu secara berkala dengan karyawan untuk meninjau pelaksanaan kerja dan saran untuk peningkatan.

- Kelayakan tindakan perbaikan yang diambil sehubungan dengan penyimpangan dari kebijakan dan prosedur yang disetujui. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Tanggung jawab manajemen sehubungan dengan kegagalan untuk melaksanakan tanggung jawab adalah tepat.
- Tindakan koreksi yang tepat diambil sebagai akibat dari ketidakpatuhan pada kebijakan yang ditetapkan.
- Karyawan memahami bahwa kinerja yang tidak efektif menimbulkan konsekuensi perbaikan.

- Tingkat sejauh kebijakan personil berkenaan dengan kepatuhan pada standar etika dan moral. Misalnya, pertimbangkan apakah:

Semua karyawan supervisi baru disediakan job description tertulis yang menerangkan tanggung jawab mereka. Tambahan pula, mereka dievaluasi setiap tahun dan tujuan kinerja untuk tahun berikutnya ditetapkan. Tanggung jawab mereka ditinjau dengan mereka selama evaluasi ini. Supervisor mengkomunikasikan tugas job kepada personil yang melapor kepada mereka.

Penyimpangan dari kebijakan dan prosedur atau pelanggaran harapan perilaku ditangani dengan cara sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Tindakan pemulihan dapat berkisar dari peringatan lisan atau kebijakan perusahaan pada training tambahan sampai pemberhentian.

Kepatuhan pada standar etika merupakan faktor yang secara khusus dibahas pada formulir evaluasi kinerja tahunan dan harus

- Integritas dan nilai-nilai etika merupakan kriteria dalam penilaian kinerja.
- Kecukupan cek latar belakang calon karyawan, khususnya sehubungan dengan tindakan sebelumnya atau kegiatan yang dianggap tidak dapat diterima oleh entitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Calon karyawan yang sering berganti pekerjaan atau memiliki kesenjangan dalam riwayat kerja perlu diselidiki secara khusus.
 - Kebijakan pengangkatan (*hiring*) memerlukan penyelidikan untuk catatan kriminal.
- Kecukupan kriteria mempertahankan dan promosi karyawan dan teknik pengumpulan informasi (misalnya, evaluasi kinerja) dan hubungannya dengan kode etik atau pedoman perilaku lain. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Kriteria promosi dan kenaikan gaji dirinci secara jelas sehingga individu mengetahui apa harapan manajemen sebelum promosi.
 - Kriteria mencerminkan kepatuhan pada standar perilaku.

dipertimbangkan dalam proses evaluasi.

Untuk semua calon karyawan, setidaknya tiga acuan, bisnis dan personil, dihubungi. Karyawan yang diterima pada tingkat supervisi atau lebih tinggi diwawancarai oleh ahli psikologi industri.

Semua karyawan harus mematuhi harapan perilaku perusahaan untuk mempertahankan job mereka. Calon karyawan untuk promosi pada supervisor atau tingkat yang lebih tinggi harus telah menunjukkan komitmen pada standar etika melalui tindakan mereka sendiri dan dengan menetapkan contoh untuk karyawan yang lain. Informasi dikumpulkan terutama melalui proses evaluasi kinerja dan secara kurang formal melalui memo atau komentar yang diberikan oleh supervisor atau rekan. Komentar yang menunjukkan penyimpangan dari standar perilaku diteliti

sebelum dipertimbangkan dalam keputusan mempertahankan atau mempromosikan karyawan.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Kebijakan dan praktek personalia sudah tepat.

Rangkuman Komponen-Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Manajemen memiliki komitmen pada integritas, perilaku etika, dan kompetensi. Keterlibatan dewan dalam kegiatan perusahaan biasanya tepat, walaupun ini dapat lebih dilibatkan dalam penyelidikan khusus. Filosofi dan gaya operasi manajemen tepat seperti halnya dengan struktur organisasi dan pemberi wewenang dan tanggung jawab.

Bab 9

Penilaian Resiko

Pusat Perhatian	Deskripsi/Komentar
Tujuan Tingkat-Entitas	
Untuk dapat memiliki pengendalian efektif, entitas harus menetapkan tujuan-tujuannya. Tujuan tingkat entitas meliputi pernyataan-pernyataan luas tentang apa yang ingin dicapai oleh entitas dan didukung oleh rencana strategis yang berhubungan.	<i>Tujuan, seperti yang didokumentasikan dalam rencana bisnis dan dikonfirmasi oleh manajemen, adalah operasi :</i> - <i>Menjadi pemimpin dalam penyediaan produk.</i> - <i>Memperoleh laba pada investasi total.</i> - <i>Menyediakan karyawan yang sesuai.</i>
• Tingkat sejauh tujuan tingkat entitas memberi pernyataan-pernyataan yang cukup luas dan bimbingan tentang apa yang ingin dicapai oleh entitas yang cukup spesifik untuk berhubungan langsung dengan entitas ini. Misalnya, pertimbangkan apakah:	<i>Pelaporan keuangan mengeluarkan laporan keuangan tepat pada waktunya yang mematuhi prinsip akuntansi yang diterima secara umum.</i>

- Manajemen telah menetapkan tujuan tingkat entitas.

Kepatuhan-patuh pada semua hukum dan regulasi yang berlaku.

- Tujuan tingkat entitas berbeda dengan tujuan umum yang dapat berlaku bagi setiap entitas (misalnya, menghasilkan arus kas yang cukup untuk melayani utang, atau menghasilkan laba pada investasi yang masuk akal).

Tujuan-tujuan ini menyatakan apa yang ingin dicapai oleh entitas.

- Efektivitas pengkomunikasian tujuan tingkat entitas kepada karyawan dan dewan direktur.

Tujuan-tujuan ini dimasukkan dalam rencana bisnis tahunan, didistribusikan kepada karyawan dan didiskusikan pada pertemuan karyawan tahunan dan dalam berbagai pertemuan unit dan departemen. Dewan direktur membantu menetapkan tujuan tingkat entitas dan menyetujui rencana bisnisnya.

- Informasi tentang tujuan tingkat entitas disebarkan kepada karyawan dan dewan direktur.

- Manajemen memperoleh umpan balik dari para manajer kunci, karyawan lain dan dewan yang menandakan bahwa komunikasi dengan karyawan berlangsung efektif.

- Hubungan dan konsistensi strategi dengan tujuan tingkat entitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:

Rencana strategi (mendorong pada program kualitas total dan mengarahkan sumber pemasaran untuk menempatkan kepada pemain kunci dan yang mempengaruhinya) mendukung tujuan operasi.

- Rencana strategi mendukung tujuan tingkat entitas.
- Rencana strategi membahas alokasi dan prioritas sumber tingkat tinggi.

- Konsistensi rencana dan anggaran bisnis dengan tujuan tingkat entitas, rencana strategi dan kondisi saat ini.
 - Asumsi yang *inheren* dalam rencana dan anggaran mencerminkan pengalaman historis entitas dan kondisi saat ini.
 - Rencana dan anggaran ada pada tingkat detail yang tepat untuk setiap tingkat manajemen.

Rencana bisnis lima tahunan perusahaan di "update" setiap tahun oleh manajemen dan disetujui oleh dewan. Ini mencerminkan strategi implementasi untuk mencapai tujuan tingkat perusahaan yang dinyatakan. Bagian dari updating rencana bisnis meliputi usaha mengidentifikasi tujuan unit dan tujuan departemen, dan menerapkan anggaran operasi dan modal. Para manajer unit dan departemen secara aktif terlibat dalam tujuan dan anggaran. Semua rencana dan anggaran ditinjau dan disetujui oleh manajemen senior yang menjamin bahwa rencana dan anggaran konsisten dengan satu sama lain, dan mencerminkan satu sama lain, dan mencerminkan pengalaman historis dan kondisi industri perekonomian saat ini.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Tujuan dan strategi tingkat perusahaan ditetapkan pada tingkat yang tepat dan memiliki hubungan yang membahas apa yang ingin dicapai oleh entitas dan bagaimana tujuan itu akan dicapai.

Tujuan Tingkat Aktivitas:

Tujuan tingkat aktivitas mengalir dari dan berhubungan dengan tujuan dan strategi tingkat entitas. Tujuan tingkat aktivitas sering kali dinyatakan sebagai tujuan dengan target dan *deadline*.

Tujuan harus ditetapkan untuk setiap kegiatan signifikan, dan tujuan tingkat aktivitas harus konsisten dengan satu sama lain.

- Hubungan tujuan-tujuan tingkat aktivitas dengan tujuan tingkat entitas dan rencana strategi. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada hubungan memadai untuk semua aktivitas yang signifikan.
 - Tujuan tingkat aktivitas dipan-dang dari waktu ke waktu untuk relevansi yang berkelanjutan.
- Konsistensi tujuan tingkat aktivitas pada semua proses bisnis yang signifikan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Tujuan ditetapkan untuk kegiatan-kegiatan kunci dalam arus barang dan jasa dan kegiatan pendukung.
 - Tujuan tingkat aktivitas konsisten dengan praktek dan kinerja masa lalu atau dengan analog industri atau fungsional, atau alasan untuk *variance* (selisih) telah dipertimbangkan.
 - Tujuan ditetapkan untuk setiap kegiatan signifikan. Tujuan-tujuan ini meliputi, di antara yang lain (kegiatan yang terdaftar berasal dari model bisnis umum, halaman 52 sampai 55; tujuan ilustratif

Tujuan tingkat aktivitas didasarkan pada dan mengalir dari tujuan dan rencana strategis tingkat entitas. Kepala unit menyajikan tujuan-tujuan aktivitas pada wakil presiden yang menjamin hubungan dengan tujuan tingkat entitas.

Tujuan tingkat aktivitas dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan tingkat entitas. Untuk menjamin konsistensi, manajemen senior meninjau tujuan semua aktivitas yang menjadi tanggung jawab mereka. CEO juga meninjau tujuan tingkat aktivitas untuk memberi perspektif yang luas dan menjamin konsistensi.

Karena diawasi oleh wakil presiden yang tepat, setiap departemen setiap tahun meninjau partisipasinya dalam proses bisnis untuk menjamin tujuan tingkat aktivitas. Perhatian spesifik diberikan pada kecukupan informasi dan pada kelayakan kegiatan setiap karyawan. Tujuan tingkat aktivitas konsisten dengan tujuan perusahaan dan praktek

untuk masing-masing dari kegiatan ini disajikan dalam *Reference Manual*, halaman 57 sampai 129) :

- *Inbound*
- Operasi
- *Outbound*
- Pemasaran dan penjualan
- Pelayanan
- Pengadaan
- Pengembangan teknologi
- Sumber daya manusia
- Mengelola perusahaan
- Mengelola hubungan dengan pihak luar
- Menyediakan jasa administrasi
- Mengelola teknologi informasi
- Mengelola resiko (kecelakaan dan kerugian lain yang tidak diasuransikan)
- Mengelola urusan hukum
- Perencanaan
- Memproses utang dagang
- Memproses piutang dagang
- Memproses dana
- Memproses *asset* tetap
- Menganalisis dan rekonsiliasikan
- Memproses informasi tunjangan dan pensiunan
- Memproses *payroll*

Setiap departemen atau unit mengembangkan tujuan sehubungan dengan update rencana bisnis tahunan. Lihat halaman 182 sampai 199 untuk analisis kegiatan "*inbound*." Analisis serupa untuk kegiatan yang lain ditunjukkan.

- Memproses kepatuhan pada pajak
 - Memproses biaya produk
 - Menyediakan pelaporan manajemen dan pelaporan keuangan
- Spesifitas tujuan tingkat aktivitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Tujuan-tujuan meliputi kriteria pengukuran.
 - Kecukupan sumber sehubungan dengan tujuan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen telah mengidentifikasi sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
 - Ada rencana untuk mengakuisisi sumber yang diperlukan (misalnya, pendanaan, personil, fasilitas, teknologi).
 - Identifikasi tujuan yang penting (faktor keberhasilan kritis) pada pencapaian tujuan tingkat entitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Manajemen telah mengidentifikasi apa yang seharusnya benar atau di mana kesalahan harus dihindari, untuk tujuan tingkat entitas yang harus dicapai.

Kegiatan tingkat aktivitas bersifat se-spesifik mungkin. Tujuan tingkat aktivitas didefinisikan dengan cara yang membuat ketentuan pencapaian tujuan menjadi cara yang cukup sederhana.

Rencana dan anggaran bisnis didasarkan pada dan mendorong kebutuhan dan alokasi. Rencana dan tujuan juga berfungsi sebagai "cek realitas" pada inisiatif baru. Misalnya, rencana bisnis untuk mengembangkan lini peralatan pelayaran menunjukkan bahwa sumber manajemen dan keuangan yang perlu dapat diperoleh hanya dengan biaya dan resiko tinggi. Oleh karena itu, rencana ditolak.

Perusahaan telah memprioritaskan tujuan tingkat aktifitas ke dalam tiga kategori kritis, penting, dan pendukung. Prioritisasi ditinjau secara terakhir dan bilamana berubahnya kondisi memerlukan modifikasi tujuan atau bagaimana perusahaan menyelenggarakan bisnis.

- Pembelanjaan modal dan anggaran beban atas dasar analisis manajemen tentang pentingnya tujuan secara relatif.
 - Tujuan yang berfungsi sebagai faktor-faktor keberhasilan kritis memberi basis untuk fokus manajemen khusus.
- Keterlibatan semua tingkat manajemen dalam penetapan tujuan dan tingkat sejauh mana tingkat-tingkat manajemen memiliki komitmen pada tujuan tersebut. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Para manajer berpartisipasi dalam menetapkan tujuan tingkat aktivitas yang menjadi tanggung jawab mereka.
 - Ada prosedur untuk menyelesaikan ketidaksepakatan.
 - Para manajer mendukung tujuan dan tidak memiliki "agenda tersembunyi."

Semua manajer terlibat dalam menetapkan tujuan tingkat entitas. Keputusan akhir diambil oleh manajemen senior (CFO, wakil presiden manufacturing dan pemasaran), setelah mempertimbangkan input yang diberikan oleh para manajer. Modifikasi pada tujuan tingkat aktivitas dibahas oleh wakil presiden dan para manajer unit. Isu-isu yang tidak terselesaikan dibahas oleh CEO. Rencana unit dimodifikasi sejauh perlu didasarkan pada tujuan akhir. Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan. Tujuan tingkat aktivitas dihubungkan pada tujuan tingkat entitas. Keterlibatan manajer dalam mengembangkan tujuan tingkat aktifitas memberi kontribusi pada penetapan tujuan yang mungkin tercapai.

Resiko:

Proses penilaian resiko entitas harus mengidentifikasi dan mempertimbangkan implikasi resiko relevan, pada tingkat entitas maupun tingkat aktivitas. Proses penilaian resiko harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut, harus menganalisis resiko, dan memberi basis untuk mengelola resiko.

- Kecukupan mekanisme untuk mengidentifikasi resiko yang muncul dari sumber eksternal. Misalnya, pertimbangkan apakah manajemen mempertimbangkan resiko yang berhubungan dengan:
 - Sumber pasokan
 - Perubahan teknologi
 - Tuntutan kreditur
 - Tindakan pesaing
 - Kondisi perekonomian
 - Kondisi politik
 - Regulasi
 - Peristiwa alam

Manajemen memperoleh input tentang resiko entitas dari konsultan industri, analis, pengacara, auditor eksternal dan anggota dewan. Penilaian manajemen atas resiko kunci mengikuti :

Resiko : *Ketidakmampuan vendor untuk memasok bahan yang secara konsisten memenuhi spesifikasi produksi perusahaan.*

Perusahaan mempunyai fungsi pengendalian kualitas efektif dan memonitor kinerja setiap vendor. Prosedur pada tingkat Inbound Activity memadai untuk menangani resiko ini.

Resiko : *Kapasitas produksi vendor yang tidak memadai untuk memenuhi permintaan perusahaan untuk bahan.*

Beberapa vendor utama tersedia untuk memenuhi kebutuhan

pasokan bagi perusahaan. Tampak ada sedikit pengungkapan pada kurangnya supplier. Aktivitas pembelian perusahaan memonitor vendor yang tersedia.

Resiko : Lonjakan harga dalam biaya bahan yang diakibatkan oleh perubahan permintaan atau kondisi perekonomian.

Biaya bahan memang secara berkala berfluktuasi sesuai dengan perubahan dalam harga komoditi. Perusahaan harus mempertimbangkan penggunaan futures contract untuk bahan tertentu untuk mematok kenaikan harga.

Resiko : Penyelidikan untuk kendala dagang yang mungkin.

Proyek perusahaan yang memiliki pangsa pasar domestik dan luar negeri. Pengaturan yang tidak menguntungkan tidak mungkin terjadi.

Resiko : Penilaian dari pemeriksaan atas pengembalian pajak pendapatan penghasilan.

Pengembalian pajak untuk tiga tahun sebelumnya terbuka untuk pemeriksaan IRS. Perusahaan memelihara praktek pajak konservatif dan menetapkan cadangan untuk penilaian pajak yang mungkin terjadi.

Resiko : Asosiasi industri mungkin memberlakukan syarat yang berat lebih lanjut pada produksi suku cadang pengganti yang digunakan dalam industri penerbangan.

Mungkin terjadi bahwa asosiasi akan menuntut produk lebih tahan lama. Riset dan pengembangan sekarang sedang mempertimbangkan proses dan bahan produksi alternatif.

Resiko : Penetrasi pasar luar negeri oleh pesaing besar sebagai akibat dari akuisisi sebuah perusahaan sehingga mengancam pencapaian pangsa pasar luar negeri.

Kegiatan penjualan dan pemasaran mempertimbangkan faktor ini dalam mengembangkan strategi untuk menerobos pasar luar negeri dan mencapai tujuan pertumbuhan perusahaan.

Resiko : Kondisi perekonomian dan politik dapat membatasi produksi dan mengurangi permintaan untuk produk.

Resiko : Dolar AS yang tidak stabil bersamaan dengan bertambahnya penjualan ke perusahaan asing dapat menimbulkan kerugian pertukaran mata uang asing.

Pertimbangkan pematokan transaksi mata uang asing.

Resiko : Para pesaing besar perusahaan telah memodernisasi proses produksi dan mengurangi tenaga kerja Perusahaan menjadi lambat untuk bertindak.

Ini memerlukan perhatian segera, atau dapat muncul resiko kehilangan bisnis.

- Kecukupan mekanisme untuk mengidentifikasi resiko yang muncul dari sumber internal. Misalnya, pertimbangkan apakah manajemen mempertimbangkan resiko yang berhubungan dengan:

- Sumber daya manusia, seperti mempertahankan personil manajemen kunci atau perubahan dalam tanggung jawab yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk berfungsi secara efektif.
- Pendanaan, seperti ketersediaan dana untuk inisiatif baru atau kesinambungan program-program kunci.
- Hubungan kerja, seperti program kompensasi dan tunjangan untuk mempertahankan entitas agar tetap kompetitif dengan yang lain dalam industri tersebut.
- Sistem informasi, seperti kecukupan sistem pendukung (*backup*) bila terjadi kegagalan sistem yang dapat mempengaruhi operasi secara signifikan.

Resiko dari sumber internal dievaluasi. Penilaian manajemen atas resiko seperti ini adalah berikut :

Resiko : Perusahaan mungkin mengalami masalah arus kas jangka pendek dan rencananya untuk menaikkan dividen kas untuk pemegang saham. Pengeluaran modal dibiayai melalui pendanaan jangka panjang yang dijamin.

Resiko : Profit margin pada lini produk tertentu mengecil.

Perusahaan menggeser tekanan pada lini produk tertentu yang bergerak menjauh dari produk margin rendah ke produk margin tinggi. Rencana bisnis membahas isu ini dan kinerja untuk perencanaan harus dimonitor secara cermat. Tidak ada tindakan tambahan diperlukan.

Resiko : *Perselisihan buruh.*

Perusahaan meramalkan bahwa tidak akan muncul masalah buruh. serikat tenaga kerja sepenuhnya memiliki staf dengan orang yang berpengalaman dan cakap. Hubungan dengan unit perusahaan adalah baik.

Kontrak serikat dijadwalkan untuk dinegosiasikan kembali.

Tidak ada tindakan yang diperlukan.

Resiko : *Posisi administrasi yang diseleksi dihapuskan sehingga menimbulkan ketidakpastian di antara beberapa karyawan tentang keamanan kerja jangka panjang.*

Manajemen telah mengambil tindakan untuk membatasi kemerosotan yang diakibatkan oleh lay off (merumahkan) :

- *Manajemen telah mengkomunikasikan mengapa lay-off perlu dilakukan dan memberi bukti bahwa lay off berhubungan semata-mata dengan akuisisi dan tidak dengan masalah bisnis jangka panjang.*
- *Karyawan yang diberhentikan diberi paket ganti rugi yang besar.*
- *Personil supervisi memonitor semangat kerja karyawan.*

Resiko : Mengintegrasikan operasi dan sistem informasi dapat mengganggu operasi yang ada (misalnya manufacturing, jaminan kualitas, dan pemasaran).

Wakil presiden/direktur telah diberi tanggung jawab untuk mengintegrasikan operasi. Rencana integrasi yang disetujui CEO, meliputi dead line dan ukuran kinerja. Status integrasi dan setiap penyimpangan dari jadwal dilaporkan setiap minggu.

- Identifikasi resiko signifikan untuk setiap tujuan tingkat aktivitas (pertimbangkan resiko yang diidentifikasi sehubungan dengan masing-masing kegiatan yang diidentifikasi dibawah 'tujuan tingkat aktivitas'; resiko ilustrasi sehubungan dengan tujuan umum disajikan dalam manual.
- Ketuntasan dan relevansi proses analisis resiko, termasuk mengestimasi signifikansi resiko, penilaian kemungkinan terjadinya dan penentuan tindakan yang diperlukan. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Resiko dianalisis melalui proses formal atau kegiatan manajemen sehari-hari informal.
 - Resiko yang teridentifikasi relevan dengan tujuan aktivitas yang berhubungan

Rencana bisnis dan anggaran untuk kegiatan kunci menghubungkan tujuan tingkat aktivitas pada resiko dan rencana tindakan.

Seperti yang telah dikemukakan, proses perencanaan dan penganggaran bisnis meliputi analisis resiko yang mungkin mempengaruhi perusahaan. Manajer senior juga mengadakan pertemuan bulanan untuk membahas peristiwa-peristiwa aktual dan bagaimana perusahaan dapat dipengaruhi.

tingkat manajemen yang sesuai dilibatkan dalam menganalisis resiko.

Mengelola Perubahan:

Lingkungan perekonomian, industri, dan regulasi mengalami perubahan dan kegiatan entitas mengalami evolusi. Mekanisme diperlukan untuk memodifikasi dan bereaksi terhadap berubahnya kondisi.

- Eksistensi mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi, dan bereaksi pada peristiwa atau kegiatan rutin yang mempengaruhi pencapaian tujuan tingkat aktivitas (biasanya diimplementasikan oleh manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang akan paling banyak dipengaruhi oleh perubahan tersebut). Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Perubahan rutin ditangani sebagai bagian dari proses identifikasi dan analisis resiko normal, atau melalui mekanisme terpisah.
 - Resiko dan kesempatan yang berkaitan dengan perubahan ditangani pada tingkat yang cukup tinggi dalam organisasi sehingga implikasi penuh diidentifikasi dan rencana tindakan yang tepat dirumuskan.

Manajer keuangan mengidentifikasi peristiwa atau perubahan kondisi yang mempengaruhi lingkup tanggung jawab. Manajemen mengadakan pertemuan bulanan di mana perubahan yang diidentifikasi dibahas dan tindakan diformulasikan. Tindak lanjut dilakukan pada pertemuan selanjutnya dengan keputusan yang diambil sehubungan dengan kebutuhan untuk pengendalian baru.

- Semua kegiatan dalam entitas yang secara signifikan dipengaruhi oleh perubahan dimasukkan ke dalam proses.
- Eksistensi mekanisme untuk mengidentifikasi dan bereaksi pada perubahan yang dapat memiliki pengaruh lebih besar dan luas pada entitas dan mungkin memerlukan perhatian manajemen tertinggi. Misalnya, untuk masing-masing area perubahan potensial berikut, pertimbangkan apakah:
Berubahnya Lingkungan Operasi:
 - Riset pasar atau program yang lain mengidentifikasi pergeseran besar dalam demografi, kecenderungan atau pola pembelanjaan pelanggan.
 - Entitas menyadari pergeseran signifikan dalam angkatan kerja secara eksternal atau internal yang dapat mempengaruhi tingkat ketrampilan yang tersedia.
 - Penasehat hukum secara berkala melakukan *update* manajemen pada implikasi perundangan baru.

Personil Baru:

- Tindakan khusus diambil untuk menjamin personil baru memahami kultur entitas dan oleh karenanya berkinerja.

Manajemen menggunakan beraneka mekanisme untuk mengidentifikasi peristiwa atau kegiatan yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan. Mekanisme ini meliputi peninjauan bisnis dan publikasi industri, partisipasi dalam asosiasi industri, dan penggunaan konsultan dan profesional yang lain untuk memperoleh informasi spesifik. Penasehat dari luar memonitor perkembangan hukum yang dapat mempengaruhi perusahaan. Manajemen tertinggi memonitor perubahan dalam perekonomian nasional dan kesehatan industri penggunaan faktor produksi atau employment) melalui jasa pelaporan industri. Kegiatan pesaing dimonitor melalui afiliasi dagang.

Perusahaan memiliki tingkat turnover (penggantian karyawan) rendah, khususnya dalam fungsi pengendalian kunci. Semua karyawan baru atau eksekutif

- Pertimbangan diberikan pada kegiatan pengendalian kunci yang dilakukan oleh personil yang dipindahkan.

Sistem Informasi Baru atau yang Dirancang Ulang:

- Ada mekanisme untuk menilai pengaruh sistem yang baru.
- Prosedur diterapkan untuk mempertimbangkan kelayakan kegiatan pengendalian yang ada bila sistem komputer baru dikembangkan dan difungsikan.
- Manajemen mengetahui apakah kebijakan pengembangan sistem dan implementasinya dipatuhi walaupun ada tekanan untuk "memotong" proses tersebut.
- Perhatian diberikan pada pengaruh sistem baru pada arus informasi dan pengendalian yang berhubungan, dan *training* karyawan, termasuk fokus pada perlawanan karyawan terhadap perubahan.

Pertumbuhan Cepat:

- Kemampuan sistem ditingkatkan untuk menangani bertambahnya volume informasi secara cepat.

dalam posisi kunci seperti ini secara seksama disupervisi pada awalnya untuk menjamin kelayakan tindakan dan fokus mereka.

Wakil Presiden/Direktur Riset Engineering memonitor teknologi baru yang dapat dimasukkan ke dalam produk perusahaan, atau sedang dikembangkan oleh pesaing. Teknologi seperti ini dilaporkan kepada manajemen dan dewan. Wakil Presiden/Direktur operasi memonitor perkembangan teknologi yang dapat digunakan dalam proses manufakturing, CFO dan manajer sistem informasi mengidentifikasi teknologi baru yang dapat dimasukkan ke dalam sistem informasi perusahaan. Rencana implementasi dikembangkan oleh manajer departemen atau manajer kegiatan dan manajemen senior dan disetujui oleh dewan direktur.

Bila mempertimbangkan pengembangan lini produk baru, banyak perhatian diberikan pada permintaan pelanggan, kemampuan produksi, implikasi profitabilitas, kebutuhan sistem informasi dan sebagainya. Bentuk "pengembangan produk baru" memberi disiplin untuk berfokus pada isu ini.

Penunjukan kembali atau pengurangan staf disetujui oleh

- Tenaga kerja dalam operasi, akuntansi, dan pengolahan data diperluas bila dibutuhkan untuk mengikuti bertambahnya volume.
- Ada proses untuk merevisi anggaran atau ramalan.
- Ada proses untuk mempertimbangkan implikasi antar departemen dari tujuan unit dan rencana yang direvisi.

Teknologi Baru:

- Informasi tentang perkembangan teknologi diperoleh melalui jasa pelaporan, konsultan, seminar, atau *joint venture* dengan perusahaan-perusahaan di garis depan riset dan pengembangan yang relevan dengan entitas.
- Teknologi baru, atau aplikasinya yang dikembangkan oleh pesaing dimonitor.
- Ada mekanisme untuk mengambil keuntungan, dan pengendalian penggunaan, dari aplikasi teknologi baru, sambil memasukannya ke dalam proses produksi atau sistem informasi.

wakil presiden yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan. Para manajer dan supervisor telah diberitahu untuk secara khusus peka pada tanda-tanda masalah semangat kerja yang mungkin terjadi. Manajemen telah mengadakan pertemuan karyawan untuk menerangkan alasan untuk pengurangan tersebut dan menekankan kekuatan dan stabilitas perusahaan. Para manajer unit bertemu secara individu dengan Wakil Presiden untuk memutuskan tindakan apa yang mungkin diperlukan untuk mengatasi masalah semangat kerja karyawan.

Karena rencana perusahaan tentang memperluas penetrasi pasar, perusahaan mengangkat personil setempat yang memiliki banyak pengalaman untuk memimpin operasi. Tanggung jawab mereka meliputi pemantauan perubahan dalam industri dan komunitas bisnis, berfokus secara khusus pada penyatuan komunitas.

Lini Baru, Produk, Kegiatan dan Akuisisi:

- Ada kemampuan untuk meramalkan hasil operasi dan finansial secara masuk akal.
- Kecukupan sistem informasi dan kegiatan pengendalian yang ada untuk lini baru, produk, atau kegiatan dinilai.
- Rencana dikembangkan untuk merekrut dan memberi *training* orang-orang yang memiliki keahlian pokok untuk menangani produk atau kegiatan baru.
- Prosedur diterapkan untuk melacak hasil-hasil awal dan untuk memodifikasi produksi dan pemasaran bila diperlukan.
- Pelaporan keuangan, syarat hukum, dan regulasi diidentifikasi dan dipatuhi.
- Pengaruh pada produk perusahaan dan pada profitabilitas dimonitor.
- *Overhead* dan alokasi dimodifikasi untuk mencerminkan kontribusi produk secara akurat.

Restrukturisasi Perusahaan:

- Penunjukan kembali atau pengurangan staf dianalisis untuk pengaruh potensialnya pada operasi yang berhubungan.

- Tanggung jawab karyawan yang ditransfer dan diberhentikan ditugaskan kembali.
- Dampak pada semangat kerja karyawan selebihnya, setelah perampingan besar-besaran dipertimbangkan.
- Ada pengamanan untuk melindungi terhadap bekas karyawan yang menggerutu.

Operasi Luar Negeri:

- Manajemen mengedepankan kultur area politik, regulasi, bisnis, dan sosial yang merupakan tempat operasi usaha di luar negeri.
- Personil disadarkan pada adat-istiadat dan aturan yang diterima.
- Ada prosedur alternatif bila kegiatan-kegiatan atau mekanisme komunikasi dengan operasi luar negeri terpotong.

Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian meliputi berbagai kegiatan dan prosedur penafsiran yang berhubungan yang membantu menjamin bahwa pengarahan manajemen dipengaruhi. Kegiatan pengendalian membantu menjamin bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi sebagai tindakan yang perlu untuk menangani resiko untuk mencapai tujuan entitas dilaksanakan.

- Eksistensi kebijakan dan prosedur yang diperlukan sehubungan dengan masing-masing dari kegiatan entitas. Semua tujuan yang relevan dan tugas yang berhubungan untuk setiap kegiatan yang signifikan harus diidentifikasi sehubungan dengan evaluasi penilaian resiko. Acuannya dapat dibuat pada acuan manual (halaman 57 sampai 129) yang menyajikan, kegiatan bisnis umum, tujuan ilustrasi, resiko, dan "point of focus untuk tindakan/kegiatan pengendalian." Daftar dalam kolom kemudian berguna dalam mengidentifikasi tindakan apa yang harus diarahkan pada manajemen untuk menangani resiko dan mempertimbangkan kelayakan kegiatan pengendalian yang diterapkan oleh entitas untuk melihat bahwa tindakan-tindakan itu dilaksanakan. Harus diakui

Para manajer unit mengembangkan pengendalian yang relevan dengan rencana dan program aktivitas mereka yang khusus. Pengendalian untuk faktor keberhasilan kritis ditinjau oleh Wakil Presiden yang bersangkutan. Untuk kegiatan pengendalian yang berhubungan dengan kegiatan in-bound.

bahwa *point of focus* untuk pengendalian umum (untuk pengendalian komputer umum) disajikan dalam acuan manual di bawah kegiatan "Mengelola Teknologi Informasi."

- Kegiatan pengendalian teridentifikasi yang ditetapkan diterapkan secara tepat. Misalnya, pertimbangan apakah:
 - Pengendalian yang dideskripsikan dalam acuan manual sungguh diterapkan dan diterapkan dengan cara yang semestinya.
 - Tindakan yang sesuai dan tepat waktu diambil atas kekecualian atau informasi yang memerlukan tindak lanjut.
 - Personil supervisi meninjau berfungsinya pengendalian.

Kebijakan perusahaan menuntut dan program training menekankan pentingnya tindak lanjut pada penyimpangan dari hasil atau rencana yang diharapkan untuk menentukan penyebab penyimpangan tersebut. Karyawan dievaluasi pada tindakan tindak lanjut mereka.

Rangkuman Komponen – Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan.

Proses perusahaan untuk mengidentifikasi kegiatan pengendalian didasarkan pada tujuan dan resikonya, dan tampak efektif.

Kegiatan pengendalian ditetapkan untuk rencana dan program yang signifikan dan tanggap terhadap kebutuhan manajemen.

Tindakan yang dibutuhkan sehubungan dengan kegiatan *inbound* :

- Kebijakan dan prosedur harus dikembangkan untuk meningkatkan arus kuantitas bahan yang besar melalui penerimaan dan pengetesan.
- Pertimbangan harus diberikan pada penghapusan kerangkaan dalam penggunaan personil *engineering* dalam pengetesan awal.

- Manajemen harus mempertimbangkan penetapan kebijakan untuk mengendalikan situasi di mana personil menempatkan tekanan tertentu pada penerimaan untuk menerima bahan.
- Manajemen harus mempertimbangkan penyediaan *training* tentang hukum dan regulasi yang berhubungan dengan bahan berbahaya.

Bab 10

Informasi dan Komunikasi

Pusat Perhatian	Deskripsi/Komentar
Informasi	
Informasi diidentifikasi, diperoleh, dan diproses serta dilaporkan oleh sistem informasi. Informasi yang relevan meliputi informasi industri, perekonomian, dan regulasi yang diperoleh dari sumber luar, dan juga informasi yang dihasilkan dari dalam.	
• Memperoleh informasi internal dan informasi eksternal dan menyediakan bagi manajemen laporan yang perlu tentang kinerja entitas sehubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, pertimbangkan apakah: - Mekanisme diterapkan untuk memperoleh informasi dari	<i>Rencana strategi tingkat entitas yang dikembangkan oleh manajemen, mengidentifikasi informasi yang dihasilkan secara internal dan eksternal yang diperlukan untuk menganalisis dan memonitor tujuan tingkat entitas. Informasi yang berasal dari sumber luar, seperti Dun &</i>

luar yang relevan tentang kondisi pasar, program eksternal, program pesaing, perkembangan perundangan, atau legislatif dan perekonomian.

- Informasi yang dihasilkan secara internal bersifat kritis terhadap pencapaian tujuan entitas, termasuk yang berhubungan dengan faktor keberhasilan kritis, diidentifikasi dan dilaporkan secara teratur.

- Penyediaan informasi kepada orang yang tepat secara cukup rinci dan tepat pada waktunya untuk memungkinkan mereka melaksanakan tanggung jawab secara efisien dan efektif. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Para manajer menerima informasi analitis yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi tindakan apa yang perlu diambil.
- Informasi disediakan pada tingkat detail sesuai untuk tingkat manajemen yang berbeda.
- Informasi dirangkum secara tepat, yang menyediakan informasi yang berlaku sementara mengizinkan inspeksi rinciannya secara cermat seperti yang diperlukan dan bukan hanya

Brandstreet, publikasi asosiasi dagang dan penasehat dari luar, meliputi data industri, perekonomian dan regulasi untuk analisis pasar dan trend industri, catatan keamanan, informasi pangsa pasar dan kepatuhan pada standar deviasi. Informasi yang dihasilkan secara internal meliputi laporan laba kotor pada berbagai lini produk dan kualitas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Kelompok proyek, dalam hubungannya dengan Steering Committee Sistem Informasi, mengidentifikasi informasi yang diperlukan oleh pengguna untuk melakukan operasi perusahaan secara efektif, dan bertanggung jawab untuk menjamin bahwa semua kelemahan dalam sistem informasi saat ini ditangani dengan inisiatif sistem informasi.

Tanggal paling lambat informasi secara jelas telah didefinisikan dan disetujui oleh manajemen. Kinerja aktual, termasuk ketersediaan dan waktu respon, dimonitor secara mingguan dan dilaporkan kepada CFO.

Rencana strategi untuk sistem informasi dikembangkan oleh Steering Committee Sistem Informasi yang terdiri dari para wakil

sekedar tumpukan data.

- Informasi tersedia tepat pada waktunya untuk mengijinkan *monitoring* peristiwa dan kegiatan secara efektif internal dan eksternal dan reaksi yang tepat pada faktor ekonomi dan bisnis dan isu pengendalian.
- Pengembangan atau revisi sistem informasi yang didasarkan pada rencana strategi dihubungkan dengan strategi keseluruhan entitas dan tanggap terhadap pencapaian tujuan tingkat entitas dan tingkat aktivitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Mekanisme (misalnya, *steering committee* teknologi informasi) diterapkan untuk mengidentifikasi kebutuhan informasi yang muncul.
 - Kebutuhan dan prioritas informasi ditentukan oleh eksekutif yang memiliki tanggung jawab cukup luas.
 - Rencana teknologi informasi jangka panjang telah dikembangkan dan dihubungkan dengan inisiatif strategi.
- Dukungan manajemen untuk mengembangkan sistem informasi yang perlu ditunjukkan oleh keterlibatan sumber yang tepat — finansial dan sumber

manajemen dari setiap area kegiatan pemakai laporan. Rencana ini diupdate setiap tahun sehubungan dengan revisi rencana bisnis perusahaan, dan atas dasar sementara bilamana revisi signifikan dibuat pada rencana bisnis, untuk menjamin bahwa sistem informasi terus mendukung kebutuhan entitas.

Manajemen menetapkan *Steering Committee* Sistem Informasi yang anggotanya memberi banyak waktu untuk mengevaluasi kecukupan sistem yang ada dan mengembangkan ketersediaan sistem yang direkomendasikan.

daya manusia. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Sumber yang cukup (manajer, analis, *programmer* dengan kemampuan teknik pokok) disediakan sejauh diperlukan untuk mengembangkan sistem informasi baru atau yang diciptakan.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Sistem informasi menyediakan bagi manajemen informasi yang diinginkan, dan tepat pada waktu, untuk mengelola perusahaan secara efektif.

Point of Focus	Deskripsi/Komentar
Komunikasi:	
Komunikasi <i>inheren</i> (melekat) dalam pengolahan informasi. Komunikasi juga berlangsung dalam arti yang lebih luas, berkenaan dengan harapan dan tanggung jawab individu dan kelompok. Komunikasi efektif harus terjadi ke bawah, ke samping dan ke atas dalam organisasi dan dengan pihak-pihak di luar organisasi.	
• Efektivitas pengkomunikasian tugas dan tanggung jawab pengendalian karyawan. Misalnya, pertimbangkan apakah: - Sarana komunikasi sesi <i>training</i> formal dan informal, pertemuan dan <i>on-the job supervision</i> cukup dalam mempengaruhi komunikasi seperti ini. - Karyawan mengetahui tujuan kegiatan mereka sendiri dan bagaimana tugas mereka memberi kontribusi pada pencapaian tujuan itu. - Karyawan memahami bagaimana tugas mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh tugas karyawan lain.	Setelah mengeluarkan laporan tahun, CEO mengadakan pertemuan dengan karyawan untuk meninjau hasil tahun tersebut. Ia juga mendiskusikan tujuan tingkat perusahaan untuk tahun yang akan datang dan bagaimana manajemen bermaksud untuk mencapai tujuan itu. Setelah mengikuti pertemuan itu, para wakil presiden departemen bertemu dengan personil unit untuk menerangkan bagaimana kegiatan unit itu berhubungan dengan pencapaian tujuan tingkat perusahaan.
• Penetapan saluran komunikasi bagi orang untuk melaporkan penelantaran prioritas yang dicurigai. Misalnya, pertimbangkan apakah:	Sebagai bagian dari training awal, semua karyawan diberi informasi tentang tugas mereka dan bagaimana tugas itu mempengaruhi karyawan yang lain dalam unit

- Ada cara untuk berkomunikasi ke atas melalui seseorang lain dari atasan langsung, seperti ombudsman atau penasehat perusahaan.
- Anonimitas diijinkan.
- Karyawan secara sungguh-sungguh menggunakan saluran komunikasi.
- Orang yang melaporkan penelantaran prioritas diberi umpan balik dan memiliki kekebalan dari balas dendam.

mereka sendiri dan unit lain. Banyak karyawan memperoleh training-silang, yang lebih memperkuat pemahaman ini. Setiap karyawan menerima evaluasi tahunan, yang selama itu tanggung jawabnya dievaluasi, untuk menjamin bahwa ia sepenuhnya memahami tanggung jawab itu.

Buku pegangan karyawan menyatakan bahwa pelanggaran kebijakan perusahaan dan standar perilaku harus dilaporkan kepada wakil presiden, seperti yang telah disebut di atas. Laporan seperti ini dapat banyak dilakukan.

Karyawan telah menggunakan saluran komunikasi yang ada untuk melaporkan penelantaran prioritas yang diketahui. Lagi pula, karyawan dari waktu ke waktu minta supervisor mereka penafsiran kebijakan dan bimbingan bila tindakan atau perilaku yang tepat tidak terbukti jelas.

Perusahaan tidak memberi umpan balik kepada karyawan yang melaporkan penelantaran prioritas itu, kecuali untuk mengucapkan terima kasih kepada mereka atas kepedulian itu. Karyawan yang melaporkan penelantaran prioritas itu kebal dari dendam, kecuali ditemukan (seperti yang pernah terjadi) bahwa laporan itu dipalsukan dan disampaikan

dengan tujuan jahat. Manajemen mendorong karyawan untuk melaporkan penelantaran prioritas dan telah menyelidiki semua laporan seperti ini.

- Kemampuan manajemen untuk menerima saran karyawan tentang cara menghasilkan produktivitas, kualitas atau peningkatan yang lain. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Mekanisme realistis diterapkan bagi karyawan untuk memberi rekomendasi untuk peningkatan.
- Manajemen mengakui saran baik karyawan dengan menyediakan penghargaan tunai atau bentuk pengakuan lain yang berarti.

- Kecukupan komunikasi di selintas organisasi (misalnya, di antara kegiatan pengadaan dan kegiatan produksi) dan kelengkapan dan ketepatan waktu informasi dan kecukupannya untuk memungkinkan orang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Salesman memberi informasi tentang *engineering*, produksi, dan pemasaran tentang kebutuhan pelanggan.
- Personil piutang dagang menasehati fungsi

Manajemen senior menerima saran konstruktif tanpa peduli sumbernya. Pada beberapa kesempatan, penghargaan tunai telah dilakukan untuk saran yang memang baik sekali. Beberapa manajer tidak menerima saran seperti ini dan didorong untuk lebih terbuka kepada saran-saran seperti itu.

Komunikasi antara departemen atau unit biasanya baik. Karyawan dievaluasi tentang sejauh mana mereka bekerja dengan aktifitas lain. Banyak fungsi juga diintegrasikan untuk menghitung bonus. Penjualan, pengadaan, *in-bound* dan manufaktur, misalnya semua dievaluasi atas dasar sejumlah faktor, termasuk profitabilitas.

persetujuan kredit bagi pembayar yang lambat.

- Informasi tentang produk baru dan jaminan pesaing mencapai personil *engineering*, pemasaran dan penjualan.

- Keterbukaan dan efektifitas saluran dengan pelanggan, *supplier* dan pihak luar lainnya untuk mengkomunikasikan informasi tentang berubahnya kebutuhan pelanggan.

- Ada mekanisme umpan balik dengan semua pihak yang ada.
- Saran, keluhan, dan input lain diperoleh dan dikomunikasikan pada pihak internal yang relevan.
- Informasi dilaporkan ke atas sebagai tindakan yang perlu dan tindak lanjut dilakukan.

- Tingkat sejauh pihak-pihak luar telah disadarkan pada standar etika entitas. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Komunikasi penting dengan pihak-pihak luar disampaikan oleh tingkat manajemen sesuai dengan hakikat dan pentingnya pesan (misalnya, eksekutif senior secara berkala menerangkan secara tertulis standar etika entitas pada pihak-pihak luar).

Salesmen secara aktif mencari umpan balik dari pelanggan karena ini berhubungan dengan keluhan, peningkatan desain, kebutuhan perbaikan dan sejenisnya. Input dikomunikasikan pada personil yang tepat (misalnya engineering dan produksi) pada pertemuan departemen gabungan dwi-mingguan.

Manajemen penjualan dan operasi bertemu dengan para pelanggan kunci dan supplier secara berkala untuk memperoleh input langsung.

Manajemen tidak secara formal memberitahukan pihak luar tentang standar dan harapan etika. Walaupun demikian, entitas mempunyai reputasi yang terkenal dalam komunitas dan industri sebagai entitas yang jujur dan etis, dan reputasinya didukung dalam berhubungan dengan pihak-pihak luar. Surat yang diterima CEO dan juga input yang diterima dalam diskusi dengan pelanggan dan supplier kunci membuktikan perilaku yang tepat.

- *Supplier*, pelanggan, dan yang lain mengetahui standar dan harapan entitas sehubungan dengan tindakan berhubungan dengan entitas.
- Standar seperti ini diberlakukan dalam urusan rutin dengan pihak-pihak luar.
- Penelantaran prioritas oleh karyawan pihak-pihak luar dilaporkan pada personil yang tepat.
- Tindak lanjut tepat waktu dan sesuai oleh manajemen yang berasal dari komunikasi yang diterima dari pelanggan, vendor, regulator atau pihak luar yang lain. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Personil menerima masalah yang dilaporkan tentang produk, pelayanan atau hal lain, dan laporan seperti ini diselidiki dan dilaksanakan.
 - Kesalahan dalam penagihan (*billing*) pelanggan dikoreksi, dan sumber kesalahan diselidiki dan dikoreksi.
 - Personil yang tepat bebas dari personil yang terlibat dengan transaksi asli memproses keluhan.
 - Tindakan yang tepat diambil dan ada komunikasi tindak lanjut dengan sumber asli.

Manajemen menindaklanjuti secara cepat pada komunikasi dari pihak luar yang menunjukkan masalah dalam sistem pengendalian internal, atau bahwa karyawan telah bertindak secara kurang layak. Sumber luar ini dipandang sebagai indikator yang bernilai dari masalah potensial yang perlu ditangani. Keluhan pelanggan dan tindak lanjut yang berhubungan dilaporkan secara formal kepada CEO. Manajemen memerlukan respon terhadap semua komunikasi dengan luar yang menunjukkan hasil penyelidikan dan berterima kasih kepada pengambil inisiatif untuk usaha dan waktunya.

- Manajemen tertinggi menyadari hakikat dan volume keluhan.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Biasanya komunikasi dalam perusahaan dan antara perusahaan dan pihak luar berlangsung efektif. Item berikut akan dipertimbangkan untuk menghasilkan komunikasi efektif lebih lanjut :

- Mengembangkan kode etik perusahaan secara formal.
- Mendorong manajer departemen untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan saran membangun dari personil pada semua tingkat.

Rangkuman Komponen-Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Kebijakan dan prosedur informasi dan komunikasi telah efektif. Manajemen harus mempertimbangkan pengembangan kode etik perusahaan secara formal dan mendorong manajer departemen untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan saran membangun dari personil.

<i>Point of Focus</i>	<i>Deskripsi/Komentar</i>
<i>Monitoring Terus-menerus</i>	
<i>Monitoring</i> terus-menerus terjadi dalam kelangsungan operasi biasa dan meliputi kegiatan manajemen dan supervisi biasa, dan tindakan lain yang diambil oleh personil dalam melaksanakan tugas mereka yang menilai kualitas kinerja sistem pengendalian internal.	
• Tingkat sejauh mana personil dalam melaksanakan kegiatan biasa mereka, memperoleh bukti seperti apakah sistem	<i>Manajemen senior secara aktif terlibat dalam semua operasi perusahaan dan kontak langsung dengan pelanggan, supplier,</i>

pengendalian internal terus berfungsi. Misalnya, pertimbangan apakah :

- Manajemen operasi membandingkan produksi, persediaan, penjualan, atau informasi lain yang diperoleh dalam kelangsungan kegiatan sehari-hari mereka pada informasi yang dihasilkan oleh sistem.
 - Integrasi atau rekonsiliasi informasi operasi yang digunakan untuk mengelola operasi dengan data yang dihasilkan oleh sistem pelaporan keuangan.
 - Personil operasi diperlukan untuk menjamin akurasi laporan keuangan unit mereka dan diminta untuk bertanggung jawab bila ditemukan kesalahan.
-
- Tingkat sejauh komunikasi dari pihak luar mendukung informasi yang dihasilkan dari dalam, atau menunjukkan adanya masalah. Misalnya, pertimbangan apakah:
 - Pelanggan secara implisit mendukung data penagihan (*billing*) dengan membayar faktur (*invoice*) mereka, atau keluhan pelanggan tagihan tersebut yang menunjukkan kelemahan

kegiatan produksi, banker, pengendalian persediaan, dan sebagainya. Manajemen sering menentang laporan manajemen dan keuangan yang tidak konsisten dengan pengetahuannya.

Banyak laporan yang digunakan untuk mengelola kegiatan diintegrasikan dengan sistem pelaporan keuangan dan dengan laporan yang digunakan oleh kegiatan lain. Karena hakikat terpadu dari sistem informasi perusahaan, perbedaan signifikan atau inkonsistensi mungkin dideteksi secara cepat. Personil operasi diharapkan untuk mengidentifikasi dan melaporkan ketidakakuratan signifikan, atau mengidentifikasi laporan yang mereka percaya tidak akurat. Staf pengontrol juga menganalisis laporan operasi dan menyelidiki inkonsistensi yang jelas dengan laporan keuangan.

Manajemen menindaklanjuti semua komunikasi dari pihak luar yang menunjukkan adanya suatu masalah dalam perusahaan. Perhatian khusus diberikan pada komunikasi dari pelanggan dan agen lembaga pemerintah. Laporan vendor bulanan direkonsiliasikan dengan utang dagang dan neraca piutang dagang dikonfirmasi dengan pengetesan, setidaknya setahun

sistem dalam memproses transaksi penjualan diselidiki untuk penyebab yang mendasari.

- Komunikasi dari vendor dan laporan bulanan utang dagang digunakan sebagai teknik *monitoring* pengendalian.

- Keluhan *supplier* atas praktek yang curang oleh agen pembelian diselidiki secara penuh.

- *R e g u l a t o r* mengkomunikasikan informasi kepada entitas tentang kepatuhan atau hal lain yang mempengaruhi berfungsinya sistem pengendalian internal.

- Pengendalian yang harus mencegah atau mendeteksi masalah dinilai kembali.

- Perbandingan jumlah secara berkala yang dicatat oleh sistem akuntansi dengan *asset* fisik. Misalnya, pertimbangkan apakah:

- Tingkat inventori dicek bila barang diambil dari gudang persediaan untuk dikirim, dan selisih antara jumlah yang dicatat dan jumlah sebenarnya dikoreksi.
- Sekuritas yang dimiliki pada *trust* dihitung secara berkala dan dibandingkan dengan catatan yang ada.

sekali. Masalah yang muncul diselidiki dan diselesaikan. Belakangan ini, beberapa pelanggan bebas pajak penjualan secara tidak tepat dibebani pajak penjualan. Rekening mereka dikoreksi dan penyelidikan menemukan kesalahan dalam update perangkat lunak yang tidak mengakui kode pembebasan tertentu. Perangkat lunak itu diperbaiki dan pengendalian perubahan program ditinjau kembali.

Hitungan persediaan fisik dilakukan setengah tahun sekali, dan jumlah yang sebenarnya dibandingkan dengan catatan persediaan perpetual. Selisih ini diselidiki. Asset yang telah diperbaiki dihitung dan dibandingkan dengan daftar asset atas dasar siklus, tidak kurang dari setiap tiga tahun.

- Daya tanggap pada rekomendasi auditor internal dan eksternal pada alat untuk memperkuat pengendalian internal. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Eksekutif dengan otoritas yang tepat memutuskan mana rekomendasi auditor yang akan diimplementasikan.
 - Tindakan yang diinginkan ditindaklanjuti untuk membuktikan implementasi.
- Tingkat sejauh seminar *training*, sesi perencanaan, dan pertemuan lain memberi umpan balik pada manajemen tentang apakah pengendalian berlangsung secara efektif. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Isu dan pertanyaan relevan yang diangkat pada seminar *training* dipahami.
 - Saran karyawan dikomunikasikan ke atas dan dilaksanakan bila memang tepat.
- Apakah personil diminta untuk secara berkala menyatakan apakah mereka memahami dan mematuhi kode etik dan regulasi entitas dan secara teratur melaksanakan kegiatan pengendalian kritis. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Personil dituntut secara berkala mengakui kepatuhan

Rekomendasi auditor internal dan eksternal ditinjau oleh manajemen senior dan komite audit. Tindak lanjut dilakukan dan dikomunikasikan seperti apakah alasan-alasan semua rekomendasi tidak dilakukan.

Manajemen telah menemukan bahwa sesi training dan pertemuan kadang kala memberi umpan balik tentang efektivitas pengendalian dan pemahaman partisipan tentang tanggung jawab pengendalian mereka. Tindak lanjut yang tepat diambil.

Perusahaan belum mengembangkan kode etik formal. Walaupun demikian, harapan perilaku diikhtisarkan dalam panduan karyawan dan manajemen secara teratur mendukung harapan ini melalui perkataan dan tindakan.

pada kode etik.

- Tanda tangan diminta untuk membuktikan pelaksanaan fungsi pengendalian kritis, seperti merekonsiliasikan jumlah yang dispesifikasikan.
- Efektivitas kegiatan audit internal. Misalnya, pertimbangkan apakah:
 - Ada tingkat yang layak dari staf yang kompeten dan berpengalaman.
 - Posisi mereka dalam organisasi telah tepat.
 - Mereka memiliki akses pada dewan direktur atau komite audit.
 - Lingkup tanggung jawab dan rencana audit sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Perusahaan akhir-akhir ini menetapkan fungsi audit internal yang dikepalai oleh auditor internal yang berpengalaman.

Manajer audit melaporkan pada CFO dan mempunyai akses pada semua kegiatan perusahaan. Manajer audit mempunyai akses pada komite audit, yang bertemu dengannya setiap catur wulan. Bila ia menginginkan, ia dapat bertemu dengan mereka secara pribadi. Gaji audit internal ditentukan oleh CFO, atas dasar evaluasi kinerja, kemampuan dan sebagainya, dengan persetujuan komite audit.

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Monitoring pengendalian internal telah tepat dan mencukupi. Manajemen akan mempertimbangkan manfaat dari formalisasi kode etik dan menuntut pernyataan karyawan secara periodik bahwa mereka memahami dan mematuhi kode etik itu. Walaupun demikian, kepatuhan karyawan pada harapan perilaku yang diikhtisarkan dalam panduan karyawan cukup tinggi. Fungsi audit internal adalah baru dan diharapkan untuk tumbuh dan menjadi lebih efektif dalam kurun waktu.

<i>Point of Focus</i>	<i>Deskripsi/Komentar</i>
Evaluasi Terpisah:	
Ada berguna melihat sistem kontrol internal dari waktu ke waktu dengan berfokus secara langsung pada efektivitas sistem. Lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah tergantung pada penilaian resiko dan prosedur <i>monitoring</i> terus menerus.	
• Lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah dari sistem pengendalian internal. Misalnya bandingkan apakah : - Porsi yang tepat dari sistem pengendalian internal dievaluasi, evaluasi dilakukan oleh personil yang memiliki ketrampilan pokok. - Lingkup, kedalaman cakupan dan frakuensi memadai. • Kelayakan proses evaluasi. Misalnya pertimbangkan apakah : - Evaluator memperoleh pemahaman yang cukup tentang kegiatan entitas. - Pemahaman diperoleh tentang bagaimana sistem diandaikan bekerja dan bagaimana sesungguhnya sistem bekerja. - Analisis dilakukan dengan menggunakan hasil evaluasi seperti yang diukur terhadap kriteria yang telah ditetapkan.	<i>Steering Committee Sistem Informasi menilai efektivitas sistem informasi pada tingkat tinggi. Dewan berfokus pada lingkungan pengendalian dan memonitor fungsi, memperoleh input dari CFO dan auditor.</i> <i>Proses evaluasi bersifat informal yang meliputi langkah-langkah untuk memahami dan menganalisis pengendalian kunci yang diterapkan.</i>

- Apakah metodologi untuk mengevaluasi sistem logis dan tepat. Misalnya pertimbangkan apakah:
 - Metodologi seperti ini meliputi lembar cek kuesioner atau alat lain.
 - Tim evaluasi disatukan untuk merencanakan proses evaluasi dan menjamin usaha terkoordinasi.
 - Proses evaluasi dikelola oleh eksekutif yang memiliki wewenang pokok.
 - Kelayakan tingkat dokumentasi. Misalnya pertimbangkan apakah:
 - Manual kebijakan, bagan organisasi, petunjuk operasi dan sejenisnya tersedia.
 - Pertimbangan diberikan untuk mendokumentasikan proses.
- Prosesnya bersifat informal.*
- Ada dokumentasi yang terbatas dalam notulen pertemuan dewan dan Steering Committee Sistem Informasi.*

Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Kebijakan dan prosedur yang diterapkan untuk melaporkan kelemahan telah sesuai.

Rangkuman Komponen –Kesimpulan/Tindakan yang Diperlukan

Prosedur *monitoring* terus-menerus cukup memadai. Manajemen harus mempertimbangkan formalisasi kode etik. Proses untuk evaluasi terpisah atas sistem pengendalian internal dapat diformalisasikan. Kebijakan untuk melaporkan kekurangan juga telah memadai.

Bab 11

Lembar Penilaian Resiko dan Aktivitas Pengendalian

Aktivitas: *Inbound*

Tujuan

Mengelola Logistik:

1. Bahan harus dites dan diterima, atau dipindahkan ke gudang, atau ditolak dan dikembalikan untuk kredit atas dasar analisis.
2. Secara akurat memproses semua informasi yang berkaitan dengan barang yang diterima dan membuat informasi seperti ini tersedia untuk aktivitas tepat pada waktunya.
3. Menjamin order pembelian diarsipkan tepat pada waktunya.
4. Semua bahan yang diterima dicatat secara akurat.
5. Yang dicatat hanyalah bahan yang sebenarnya diterima.
6. Semua bahan yang dikembalikan untuk *credit vendor* dicatat secara akurat.

Menerima

7. Hanya bahan yang dipesan secara tepat dengan spesifikasi order pembelian diterima.
8. Hanya bahan yang sesuai dengan spesifikasi order pembelian diterima.
9. Menjamin bahwa bahan yang ditransfer dari penerimaan ke kegiatan lain dicatat sepenuhnya dan secara akurat.
10. Logam berharga ditangani dan disimpan secara aman agar tidak diakses tanpa wewenang.
11. Secara tepat mentransfer semua bahan yang direkuisisi dan hanya bahan seperti ini.
12. Secara lengkap dan akurat mencatat semua transfer ke dan dari gudang.
13. Bahan berbahaya ditangani dan disimpan sesuai dengan Standar Keselamatan dan Kesehatan kerja dan hukum dan regulasi yang lain.
14. Hukum dan regulasi Keselamatan dan Kesehatan.

OFC : O, O,F O O,F

Analisis Resiko (Faktor Resiko & Kemungkinan)

Faktor Resiko

Penerimaan kuantitas besar barang dapat menimbulkan penundaan kegiatan penerimaan dan pengesanan.

Informasi tidak dimasukkan secara akurat atau tepat pada waktunya.

Kebutuhan informasi berbagai unit produksi tidak diidentifikasi secara jelas.

Order pembelian hilang atau tidak diserahkan pada aktivitas *inbound*.

Informasi tanggal paling lambat tidak disediakan.

Kuantitas yang sebenarnya diterima, mungkin tidak sama dengan kuantitas yang ditunjukkan pada order pembelian atau dokumen pengiriman oleh *vendor*.

Dokumentasi penerimaan mungkin tidak dipersiapkan oleh personil yang menerima, atau mungkin hilang.

Karyawan yang menerima mungkin mempersiapkan laporan penerimaan secara

keliru untuk bahan yang sebenarnya tidak dipesan.

Dokumentasi pengembalian bahan mungkin hilang.

Dokumentasi pengembalian barang mungkin tidak dipersiapkan.

Dokumentasi pengembalian barang mungkin tidak akurat.

Karyawan mungkin kekurangan informasi sehubungan dengan barang yang dipesan secara tepat.

Bahan yang diterima dari *vendor* mungkin tidak sesuai dengan spesifikasi.

Personil kegiatan *inbound* tidak memahami spesifikasi sebagai akibat dari buruknya komunikasi dengan bagian pengadaan.

Prosedur pengetesan mungkin menjadi usang.

Peralatan pengetesan mungkin menjadi usang atau tidak akurat.

Dokumentasi yang tepat tidak dipersiapkan.

Informasi mungkin tidak akurat atau tidak lengkap.

Prosedur rekuisisi tidak memadai.

Bahan yang tidak tepat ditransfer.

Informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat.

Dokumen transfer mungkin hilang.

Karyawan mungkin tidak meremehkan kebijakan dan prosedur penanganan bahan yang berat.

Tangki penampungannya mungkin lemah.

Kemungkinan: Menengah-Tinggi, Menengah-Rendah, Menengah-Menengah, Menengah-Tinggi.

Tindakan/Kegiatan Pengendalian/Komentar

1. Produksi menyediakan laporan mingguan tentang barang yang secara paling kritis diperlukan untuk meneruskan produksi yang efisien dan yang tidak terpotong. Direktur Pengadaan/Penerimaan meninjau bahan untuk dites dan memprioritaskan bahan serupa atas dasar laporan mingguan.

2. Personil *engineering* tertentu telah diberi *training* dan siap untuk digunakan dalam jangka pendek dalam pengetesan jenis bahan tertentu.
3. Laporan penerimaan diberi nomor sebelumnya dan dokumen yang hilang diselidiki dua kali seminggu.
4. Informasi dari dokumen penerimaan disesuaikan dengan order pembelian terbuka dan kemudian pada faktur untuk *vendor*.
5. Kebutuhan informasi setiap unit diterima semi-tahunan dan dikomunikasikan pada personil teknologi informasi. Sistem dan laporan dimodifikasi .
6. Bila order pembelian dihasilkan, sistem secara otomatis melakukan "*update*" catatan order pembelian terbuka. *Hard copy* dari formulir yang telah diberi nomor sebelumnya dikirim pada penerimaan, yang meninjau order pembelian terbuka setiap minggu dan dokumen yang hilang diselidiki. Rekaman elektronik ditinjau secara periodik untuk membuktikan kebenaran akurasi.
7. Sistem menyediakan untuk memilih order pembelian terbuka beberapa cara, termasuk tanggal paling akhir. Laporan minggu dari order pembelian terbuka dipersiapkan.
8. Barang yang diterima dihitung, ditimbang, atau dicek kebenarannya untuk dikuantifikasikan.
9. Penerimaan patuh pada hitungan kedua, secara acak, dengan menerima *supervisor* departemen.
10. Kuantitas yang diterima menurut laporan penerimaan dicocokkan dengan dokumentasi pengiriman oleh *vendor* dan dengan order pembelian. Kekurangan bahan dicatat pada dokumentasi penerimaan dan bahan yang kelebihan bahan ditolak. Bila terjadi kelebihan bahan, dokumentasi ditandatangani oleh wakil perusahaan transportasi untuk dikembalikan oleh *vendor*. Dokumentasi dipindahkan ke utang dagang untuk pemrosesan lebih lanjut dan kegiatan pengendalian.
11. Dokumen penerimaan diberi nomor sebelumnya secara urut dan dokumen yang hilang diselidiki setiap minggu.
12. Personil gudang tidak mau menerima bahan, kecuali salinan dokumentasi penerimaan yang tepat. Bahan yang masih di dalam departemen penerimaan lebih dari satu hari diselidiki oleh *supervisor* penerimaan.
13. Faktur dari *vendor* tidak akan diproses, kecuali bila sesuai dengan dokumentasi penerimaan yang tepat. Faktur yang tidak cocok diselidiki secara cermat.

14. Laporan penerimaan patuh pada pembuktian oleh *supervisor* departemen penerimaan.
15. Laporan penerimaan harus cocok dengan dokumen transfer bahan yang ditandatangani oleh pihak yang berwenang yang menerima bahan dari departemen penerimaan. Laporan penerimaan yang tidak cocok diselidiki setiap minggu.
16. Formulir pengembalian bahan diberi nomor sebelumnya dan dokumen yang hilang diselidiki secara cermat.
17. Bila bahan dikembalikan tanpa persiapan dokumentasi penerimaan, order pembelian terbuka diselidiki. Bila dokumentasi dipersiapkan, ini tidak akan disesuaikan dengan dokumentasi transfer bahan. Laporan penerimaan yang tidak cocok seperti ini ditindaklanjuti secara tepat.
18. Dokumentasi pengembalian bahan harus disetujui oleh *supervisor* penerimaan yang membuktikan kebenaran informasi dokumen pengembalian.
19. Perusahaan angkutan umum (yakni, perusahaan pengangkutan dengan truk, UPS, dan sebagainya) membuktikan kebenaran bahan yang dikembalikan dan menandatangani dokumentasi yang menunjukkan penerimaan bahan seperti itu.
20. Tidak ada bahan diterima tanpa order pembelian yang diberi wewenang secara tepat pada *file* dalam departemen penerimaan.
21. Bahan yang diterima dites untuk kepatuhannya dengan kontrak atau spesifikasi order pembelian. Semua tes didokumentasikan sesuai dengan prosedur dan ditinjau oleh *supervisor* departemen penerimaan.
22. Penerimaan diberi salinan order pembelian kontraktor dengan spesifikasi yang ditunjukkan secara jelas. Spesifikasi itu dicocokkan dengan dokumentasi *vendor* dan hasil tes sebelum bahan diserahkan pada departemen yang lain.
23. Prosedur pengesanan ditinjau dan di'*update*' setiap tahun oleh Direktur Pengadaan dan *Engineering Manajer*. Prosedur ditinjau dan disetujui oleh Wakil Presiden Operasi.
24. Alat pengesanan dicek dan dikalibrasi setiap 30 hari, atau bila diperlukan oleh operator peralatan, manapun yang lebih sering.

25. Peralatan pengetesan ditinjau dan direkomendasi untuk peralatan baru dibuat sehubungan dengan tinjauan prosedur pengetesan yang dicatat dalam kontrol. Persetujuan peralatan baru diminta oleh Wakil Presiden Operasi.
26. Dokumentasi tes ditinjau oleh personil *supervisor*. Bahan yang digunakan untuk menghasilkan suku cadang yang kritis pada keamanan penerbangan patuh pada pengetesan acak. Kesenjangan yang dicatat dalam pengetesan-kembali diteliti dan tindak lanjut yang tepat diambil (*retraining*, pemberhentian bila banyak kesenjangan dicatat dan *training* gagal untuk memecahkan masalah, dan sebagainya).
27. Personil produksi memonitor masalah yang berhubungan dengan bahan yang gagal untuk memenuhi spesifikasi *engineering*, dan melaporkan hasil-hasil seperti ini kepada pengadaan dan tindakan tindak-lanjut diambil.
28. Bahan tidak dapat ditranfer tanpa dokumen transfer.
29. Dokumen transfer harus dirancang oleh karyawan penerimaan maupun karyawan yang menerima transfer. Kedua karyawan membuktikan kebenaran kelengkapan dan akurasinya.
30. Persediaan dihitung setiap catur wulan. Hitungan fisik dibandingkan dengan catatan persediaan perpetual dan selisihnya diselidiki.
31. Penyimpanan catatan logam berharga dilakukan oleh individu yang independen dari karyawan yang bertanggung jawab atas penanganan dan penyimpanan logam.
32. Logam berharga disimpan dalam lokasi yang terkunci dan dijaga. Kamera pengawasan secara terus-menerus merekam semua lalu lintas yang masuk dan yang keluar area penyimpanan.
33. Semua paket, kopor, dan sebagainya yang dipindahkan dari fasilitas oleh karyawan patuh pada pemeriksaan oleh petugas keamanan.
34. Hitungan fisik logam berharga dibuat setiap bulan oleh individu tanpa harus dengan tanggung jawab untuk memelihara pencatatan atau penyimpanan bahan. Hitungan itu direkonsiliasikan dengan catatan perpetual dan selisihnya diselidiki.
35. Petugas gudang mentransfer bahan ke operasi hanya bila dengan wewenang rekuisisi yang disetujui secara tepat.
36. Hanya petugas gudang maupun petugas operasi membuktikan kebenaran bahwa bahan yang tepat ditransfer dan keduanya menandatangani dokumentasi transfer.

37. Dokumentasi transfer ditandatangani oleh petugas gudang maupun petugas operasinya yang membuktikan akurasinya.
38. Persediaan dihitung setiap catur wulan. Selisih dari catatan perpetual diselidiki dan diatasi.
39. Dokumen transfer diberi nomor sebelumnya dan dokumen yang hilang diselidiki setiap minggu.
40. Karyawan yang bertanggung jawab atas penanganan dan penyimpanan bahan berbahaya disupervisi secara cermat dan pekerjaan mereka disupervisi oleh *supervisor* yang berpengalaman. Deviasi dari kebijakan yang ditetapkan diperlakukan sebagai masalah yang parah dan tindakan disipliner cepat dan keras.
41. Karyawan yang bertanggung jawab atas penanganan dan penyimpanan bahan yang berbahaya patuh pada pengetesan obat keras.
42. Tangki penyimpanan diinspeksi setiap tahun. Setiap tanda ketidakteraturan segera diselidiki dan diatasi.
43. Tangki penyimpanan diganti pada 90% dari masa kegunaan yang diestimasikan oleh pabrik.
44. Sampel air dan tanah yang diambil dari dekat tangki penampungan, dites setiap catur wulan untuk mendeteksi kebocoran. Setiap tanda ketidakteraturan segera diselidiki dan diatasi.
45. Sistem *monitoring* untuk mengukur tekanan dalam jaringan pipa yang digunakan untuk mengangkut bahan berbahaya digunakan untuk mendeteksi kebocoran atau masalah potensial yang lain. Sistem ini diperiksa setiap catur wulan. Setiap tanda ketidakteraturan segera diselidiki dan diatasi.
46. Penasehat hukum dan Wakil Presiden Operasi meninjau kebijakan dan prosedur setiap catur wulan. Kebijakan dan prosedur seperti ini dimodifikasi bila perlu untuk mematuhi syarat Keselamatan dan Kesehatan.
47. Penasehat hukum mengamati pelaksanaan kebijakan dan prosedur perusahaan secara teratur. Tindakan yang menimbulkan pertanyaan segera diselidiki dan tindakan tindak-lanjut diambil.
48. Karyawan didorong untuk melaporkan semua pelanggaran yang diketahui pada kantor CEO. Karyawan kantor CEO menindaklanjuti pada komunikasi seperti ini.

Evaluasi dan kesimpulan

Kebijakan dan prosedur tidak mencukupi untuk pemrosesan tepat waktu. Kebijakan dan prosedur harus dikembangkan untuk merinci bagaimana bahan harus mengalir melalui penerimaan dan pengetesan, bila sejumlah besar bahan sedang diterima dan bagaimana pencapaian tujuan itu harus dimonitor. Tambahan pula, dengan menggunakan personil *engineering* untuk mengetes bahan dapat menciptakan konflik antara pengetesan dan *engineering*, khususnya bila penggunaan seperti ini secara negatif mempengaruhi pencapaian tujuan *engineering*.

Pengendalian cukup untuk mencapai tujuan

Kebijakan dan prosedur tampak memadai untuk mencapai tujuan. Walaupun demikian, pertimbangan harus diberikan pada situasi di mana personil mungkin menempatkan tekanan yang tidak seharusnya pada penerimaan untuk menerima bahan (misalnya, bila di mana kekurangan bahan kunci tertentu mengancam efisiensi kemampuan untuk meneruskan produksi).

Pengendalian memadai untuk mencapai tujuan. Walaupun demikian, karyawan tidak diberi *training* berkala tentang hukum dan regulasi, atau tentang teknik penanganan dan penyimpanan. *Training* ini dapat memberi jaminan bahwa karyawan tetap memiliki pengetahuan tentang hukum, regulasi, dan teknik seperti ini. Tambahan pula adalah membantu anda bahwa karyawan tetap menyadari pentingnya mematuhi kebijakan perusahaan.

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL KESELURUHAN

Komponen Pengendalian Internal	Kesimpulan Pendahuluan/ Tindakan yang diperlukan (lihat alat evaluasi individu)	Pertimbangan Tambahan
Lingkungan Pengendalian: Apakah manajemen secara memadai menyampaikan pesan bahwa integritas tidak dapat dikompromikan? Apakah ada lingkungan pengendalian positif sehingga ada sikap kesadaran pengendalian di seluruh organisasi tersebut dan "tone at the top" yang positif? Apakah ada kompetensi orang-orang entitas yang sesuai dengan tanggung jawab mereka? Apakah gaya operasi manajemen, cara manajemen memberikan tanggung jawab dan mengorganisasi dan mengembangkan orang-orangnya? Apakah dewan menyediakan tingkat perhatian yang tepat?	Manajemen telah <i>m e n u n - j u k k a n</i> komitmennya pada integritas, perilaku etis, dan kompetensi <i>o r a n g - o r a n g</i> perusahaan, dan telah mengkomunikasikan komitmen pada semua karyawan. Lingkungan pengendalian <i>p e r u s a h a a n</i> <i>m e n d u k u n g</i> pengendalian efektif dan menyediakan pengaruh positif yang <i>m e m p e n g a r u h i</i> kemungkinan pencapaian tujuan.	Dewan dan saya (CEO) sedang mempertimbangkan manfaat dari kode etik formal. Saya memonitor efektivitas modifikasi struktur organisasi saat ini dan akan memperkenalkan perubahan-perubahan sebagai sesuatu yang tepat. Tambahan pula, tanggung jawab manajer kunci yang baru saja diciptakan akan dievaluasi dalam waktu tertentu dan diubah sesuai dengan kebutuhan. Tinjauan syarat personil tidak berjalan dengan semestinya.

Penilaian Resiko:

Apakah tujuan tingkat entitas dan tujuan tingkat aktivitas ditetapkan dan dihubungkan? Apakah resiko internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan yang diidentifikasi dan dinilai? Apakah mekanisme diterapkan untuk perusahaan yang mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencapai tujuannya? Apakah kebijakan dan prosedur dimodifikasi bila diperlukan?

Tujuan dan strategi tingkat perusahaan memberi bimbingan yang relevan tentang apa yang akan dicapai oleh entitas dan bagaimana tujuan itu dicapai. Sumber dialogikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan kepentingannya. Tujuan tingkat aktivitas telah dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan tingkat perusahaan. Kegiatan tingkat aktivitas konsisten dengan dan saling melengkapi satu sama lain.

Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan menilai resiko secara informal secara terus-menerus dan secara formal sehubungan dengan update tahunan rencana bisnis. Tindakan yang tepat diambil untuk mengelola resiko. Batas untuk biaya bahan bertambah dan memodernisasi proses

Implikasi tekanan persaingan untuk pertumbuhan jangka panjang dan tujuan profitabilitas akan terus memerlukan perhatian manajemen operasi dan finansial. Perhatian seperti ini akan disediakan.

Perkembangan proses produksi baru atau yang dimodifikasi akan dipercepat untuk mengikuti laju perubahan dalam industri.

Konsolidasi lebih lanjut dari industri dan pengaturan industri merupakan perubahan yang dapat secara merugikan mempengaruhi perusahaan. Perubahan-perubahan ini diikuti secara ketat dan strategi dikembangkan untuk merespon perubahan-perubahan tersebut.

*produksi perlu
dibahas.*

Kegiatan pengendalian: *Pengendalian untuk mengidentifikasi dan bereaksi pada perubahan cukup memadai. Kami perlu terus mengawasi untuk kelemahan semang-at pontensial dari karya-wan. Pertimbangkan untuk menyuruh sumber daya manusia memonitor sikap dan kinerja.*

Apakah kegiatan pengendalian diterapkan untuk menjamin kepatuhan pada kebijakan yang ditetapkan dan melaksanakan tindakan itu untuk menangani resiko yang berhubungan? Apakah ada kegiatan pengendalian yang tepat untuk masing-masing dari kegiatan entitas?

Informasi dan Komuni-kasi: Apakah sistem komunikasi diterapkan untuk mengidentifikasi dan memperoleh informasi peristiwa keuangan dan peristiwa bukan keuangan, yang berhubungan dengan peristiwa internal dan peristiwa eksternal dan menyampaikannya kepada personil dalam suatu bentuk yang memungkinkan mereka untuk melakukan tanggung jawab mereka? Apakah informasi relevan berlangsung? Apakah informasi itu

Kegiatan pengendalian telah dirancang dan diimplementasikan untuk menangani resiko yang signifikan yang berhubungan dengan tujuan kegiatan departemen dan unit. Keprihatinan yang diangkat adalah pengetesan dan penanganan bahan yang perlu ditangani.

Sistem informasi memberi manajemen informasi yang diperlukan, tepat pada waktunya, untuk mengelola perusahaan secara efektif.

Kegiatan untuk mengetes bahan untuk menentukan apakah menerima atau menolak pengiriman dan prosedur untuk memberi training personil operasi atas dasar Keselamatan dan Kesehatan kerja untuk pembuangan limbah berbahaya didefinisikan dan diformalisasikan.

Informasi yang tersedia berhubungan dengan kegiatan persaingan dalam perkembangan bahan bobot ringan untuk

jelas sehubungan dengan harapan dan tanggung jawab individu dan kelompok, dan melaporkan hasilnya? Dan apakah terjadi komunikasi ke bawah, menyamping, dan ke atas dalam entitas, dan juga di antara entitas dan pihak-pihak yang lain?

Biasanya, komunikasi dalam entitas dan dengan pihak-pihak luar berlangsung secara efektif. Pokok-pokok berikut akan dipertimbangkan untuk menghasilkan komunikasi efektif lebih lanjut: Mengembangkan kode etik perusahaan secara formal dan lebih lanjut mendorong manajer de-partemen untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan saran-saran yang membangun dari personil pada semua tingkat.

digunakan dalam produksi dan pengungkapan pada kerugian pertukaran mata uang asing dari dolar Amerika Serikat yang tidak stabil akan diperoleh dan dipertimbangkan dalam strategi jangka panjang kita.

Sebuah program formal untuk mengkomunikasikan standar etika perusahaan kepada vendor dan pihak-pihak luar yang lain akan dikembangkan.

Monitoring: Apakah prosedur yang tepat diterapkan untuk memonitor secara terus-menerus, atau secara berkala mengevaluasi komponen-komponen pengendalian internal? Apakah kelemahan-kelemahan dilaporkan kepada orang yang tepat? Apakah kebijakan dan prosedurnya dimodifikasi ketika diperlukan?

M o n i t o r i n g pengendalian internal tepat dan efisien. Walaupun kepatuhan karyawan pada harapan perilaku yang diikhtisarkan dalam manual karyawan adalah tinggi, manajemen akan mempertimbangkan manfaaat memformalisasikan kode etik dan menuntut dari karyawan periodik penegasan bahwa mereka

Monitoring operasi secara terus-menerus penting untuk menjamin efektivitas dan konsistensi keseluruhannya dengan perusahaan yang dikonsolidasikan. Faktor-faktor yang penting secara khusus adalah kelayakan struktur organisasi dan pemberian tanggung jawab kepada manajer kunci. Saya merencanakan untuk

memahami dan mema- terus memonitor area-
tuhinya. Fungsi audit area ini. Saya akan
internal adalah baru menginstruksikan
dan diharapkan untuk kepala audit internal
tumbuh dan menjadi untuk mengem-
lebih efektif dalam bangkan proses
waktu. Lingkup evaluasi formal.
evaluasi terpisah perlu
dipertimbangkan.

Kesimpulan Keseluruhan :

Sistem pengendalian internal perusahaan, seperti pada tanggal 31 Desember 19xx, efektif dan memberi jaminan yang masuk akal bahwa proses pelaporan keuangan perusahaan handal, bahwa perusahaan memiliki prosedur efektif untuk menjamin kepatuhan pada hukum dan regulasi yang berlaku, dan bahwa manajemen menyadari tingkat sejauh mana perusahaan maju untuk mencapai tujuan operasi.

REFERENSI

- Alter, Steven, 1996, *Information Systems a Management Perspective*, 2nd edition, The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc.
- Arens, Loebecke, 2001, *Auditing an Integrated Approach*, 7th edition, Prentice Hall.
- Boyton, WC, dan Walter G., 1996, *Modern Auditing*, 6th edition, John Wiley & Sons Inc, p. 839-840.
- Murtanto, 2000, *Persepsi Internal Auditor Terhadap Kredibilitas Departemen Internal Audit*, Hasil Penelitian, FE Usakti.
- O'Shangnessy, J, dan David Mc Namee (1997), The Internal Auditor and the Strategic Plan, *Internal Auditing*, Winter, p. 53-58.
- Pengumuman BEJ Nomor 3891/BEJ-PEM/KI/11-2001, Pembentukan Komite Audit dan Pengangkatan Komisi Independen.
- Siegel, Ramanauskas Marconi, 1989, *Behavioral Accounting*, South Water Publishing, Co.
- Surat Edaran BEJ No SE-008/BEJ/12-2001, Keunggulan Komite Audit.
- Tugiman, Hiro, 1997, Standar Profesional Audit Internal, *Internal Audit*, No. 3 hal 46-47.
- The Institute of International Auditors, 1993, *Condition of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- Tradeway Commission, 1994, *Internal Control – Integrated Framework*, July.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Murtanto, SE, Ak., MSi adalah dosen di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Trisakti, Managing Editor Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi FE Usakti, Editor Jurnal Bisnis dan Akuntansi STIE Trisakti, Wakil Pemimpin Redaksi Media Akuntansi IAI (Ikatan Akuntansi Indonesia. Penulis sebagai pengurus Kompartemen Akuntan Pendidik Koordinator Wilayah DKI Jakarta, Wakil Koordinator Bidang Penelitian Forum Komunikasi Program Studi Akuntansi di Kopertis Wilayah III, Anggota Pembentukan Badan Pengendalian Internal Universitas Trisakti. Penulis menamatkan studi S2 pada program Magister Saint Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dan S1 pada Jurusan Akuntansi FE Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penulis pernah mengikuti pelatihan singkat tentang Small and Business di Cleveland State University, Ohio, USA. Beberapa penelitian dan penulisan karya ilmiah lain dan seminar telah dilakukan baik di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa penghargaan yang telah penulis terima adalah: Pemenang II Lomba Karya Tulis Ilmiah pada Konggres IAI tahun 1998, sebagai penulis karya ilmiah dan peneliti I dari Universitas Trisakti, Dosen Teladan I di Kopertis Wilayah III tahun 2004.

Organisasi profesi yang penulis ikuti adalah ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), IAI (Ikatan Akuntan Indonesia), dan AAAA (Asia Academic Accounting Association). Penulis juga sebagai Ketua Lembaga Cikal Sakti Empowerment.

Sebagai pelengkap buku ini penulis telah menyelesaikan satu buku lagi yang siap terbit yaitu tentang Sistem Evaluasi Pengendalian Internal untuk Bisnis. Buku lain yang masih dalam proses penulisan adalah Prinsip-Prinsip Akuntansi, Pengantar Akuntansi Manajemen, Akuntansi Keuangan, dan Metodologi Penelitian.

Anda ingin konsultasi bidang Akuntansi Keuangan dan Perencanaan Bisnis

Solusinya *CIKAL SAKTI EMPOWERMENT*

Kami memberikan jasa layanan:

1. Pelatihan Sumber Daya Manusia,
Akuntansi Keuangan dan Marketing
2. Studi Kelayakan Bisnis
3. Pelatihan dan Konsultasi Perpajakan
4. Riset Bisnis, Akuntansi dan Marketing
5. Sistem Informasi Akuntansi
6. Literary Agency untuk Publishing

Informasi lebih lanjut hubungi
CIKAL SAKTI EMPOWERMENT

Telp. (021) 70750506

Fax. (021) 87720087

Mobile 0816-1850627 / Abubakar Arif

Alamat: Jalan LAPAN IV No. 30A

Pekayon, Pasar Rebo 13710

KEPUASAN ANDA ADALAH SUKSES KAMI



CIKAL SAKTI
Research, Training, Publishing & Consulting



Buku "*Alat Evaluasi Pengendalian Internal Untuk Bisnis*" dapat digunakan oleh entitas kecil sampai besar. Bila digunakan pada entitas kecil sampai entitas ukuran menengah, proses penyusunan cenderung kurang formal dan kurang terstruktur daripada organisasi besar.

Mengingat pentingnya Pengendalian Internal maka diperlukan suatu alat untuk melakukan pengendalian internal itu sendiri, sehingga buku ini sangat cocok bagi siapa saja yang berniat mendalaminya.

Para pelaku bisnis dapat menggunakan buku ini sebagai pedoman dalam penerapan Pengendalian Internal pada usahanya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan dapat pula menjaga harta serta kehandalan pencatatan akuntansi entitas yang dijalankan. Bagi para profesional buku ini dapat digunakan sebagai salah satu pedoman untuk menganalisis, merancang dan mengevaluasi sistem pengendalian internal entitas bisnis dan non bisnis.

Para akademis baik dosen maupun mahasiswa dapat menggunakan buku ini sebagai bahan untuk membantu kelancaran dan kemudahan dalam memahami salah satu materi auditing (Pemeriksaan Akuntansi) tentang Pengendalian Internal.



ISBN

979-98936-2-3

