

**ANALISA PENERAPAN CONTROL SELF ASSESSMENT SEBAGAI APLIKASI
PENGENDALIAN INTERN PADA PT. ABC INSURANCE**

ANDI MARTIAS

Program Studi Komputerisasi Akuntansi
AMIK BSI Jakarta
andi.aim@bsi.ac.id

ABSTRACT

In order to meet the needs of the development of the internal auditing profession, one of the efforts is to hold the Control Self Assessment (CSA) to any existing processes in the unit. the unit in good company branch or head office. CSA is carried out for business purposes in a wider scale include profit maximization, repair the product or process, etc. Errors arising from the implementation could be negligence of the PIC related but also due to a lack of oversight double of the relevant parties. When the process is carried out a re-examination has been carried out, the error that occurred can be detected early and can be done endorsement or changes on the same day. This simple analysis using the percentage comparison between the results of the audit report to the regional level of risk that exist and conformity with CSA used to view the Internal Control Applications With the Approach CSA. Description and analysis that has been discussed previously, it can be concluded as follows : 1. Can be applied and useful to identify the risks that have been or will happen, 2. Internal auditors as fasilitator very helpful in the process of applying. 3. Errors above apart due to negligence of the PIC related but also due to a lack of oversight double of the relevant parties. 4. Spread and the large number of control causing no bias control allows all tested by internal and external audits, thereby Control Self Assesmen into the solution.

keywords: Internal auditing, Control self assessment, Dual control

I. PENDAHULUAN

Audit Internal dapat diartikan sebagai aktivitas pemeriksaan dan penilaian dalam suatu perusahaan secara menyeluruh, yang bertujuan membantu semua tingkatan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif melalui pemberian saran yang berguna untuk memperbaiki kinerja disetiap tingkatan manajemen. Metode penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Evolusi profesi internal auditing, saat ini menunjukkan dinamika yang mengarah pada perkembangan sangat cepat, seiring dengan perkembangan jaman pada era globalisasi. Dengan kondisi seperti ini evolusi membuat auditor internal turut berperan dalam implementasi *Good Corporate Government* (GCG) di perusahaan maupun di pemerintahan. Dalam perkembangannya penekanan dan mekanisme internal audit telah bergeser (berubah). Pada masa lalu fokus utama peran internal auditor adalah sebagai “*watch*” dalam perusahaan, sedangkan pada masa kini dan mendatang proses internal auditing modern telah bergeser menjadi “konsultan intern” (*internal consultant*) yang memberi masukan berupa pikiran-pikiran untuk perbaikan (*improvement*) atas sistem yang telah

ada serta berperan sebagai katalis (*catalyst*). Fungsi internal auditor sebagai “*watchdog*” membuat perannya “kurang disukai” kehadirannya oleh unit organisasi lain. Hal ini mungkin merupakan konsekuensi logis dari profesi internal auditor yang tugasnya memang tidak dapat dilepaskan dari fungsi audit (pemeriksaan), bahwa antara pemeriksa (auditor) dan pihak yang diperiksa (auditee) berada pada posisi yang saling berhadapan.

Peran auditor internal pada *Anvio Insurance* (bergerak dibidang asuransi kerugian) juga mengalami perkembangan, dimana auditor internal berubah menjadi unit yang menangani beberapa fungsi (Zulfriandi, 2013:14), yaitu:

1. Operasional Audit yang mencakup identifikasi risiko, pengendalian, audit khusus, serta memantau rekomendasi dari hasil audit yang telah dilakukan sebelumnya.
2. Konsultan mitigasi risiko kepada unit yang diaudit dengan analisa yang dibutuhkan.
3. Merumuskan metodologi audit dan menindaklanjuti rekomendasi dari hasil audit sebelumnya.

Pada perusahaan ini masih terdapat kelemahan akan kesadaran atas semua faktor penting yang dapat mempengaruhi pencapaian

tujuan sehingga memungkinkan manajemen dari semua tingkat melakukan penyesuaian-penyesuaian (menciptakan kontrol) yang dibutuhkan. Untuk memastikan independensi, obyektivitas dan mutu proses tersebut maka diperlukan internal auditor sebagai fasilitator dalam proses tersebut yang juga secara independen akan melaporkan hasilnya kepada direksi dan komite.

Salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah mengadakan *Control Self Assessment (CSA)* terhadap setiap proses yang ada pada unit – unit di perusahaan baik *branch* maupun *head office*. *CSA* dilaksanakan untuk tujuan bisnis dalam skala yang lebih luas dan mencakup maksimalisasi laba, layanan pelanggan, perbaikan produk atau proses, dan lain-lain (disamping tujuan yang lebih tradisional seperti ketaatan pada aturan, kebijakan, prosedur, keandalan laporan keuangan dan pengamanan asset), sehingga membutuhkan keaktifan manajemen maupun tim kerja yang secara langsung terlibat dalam pencapaian tujuan tersebut untuk melakukan penilaian. Masukan dari para unit-unit yang ada dibutuhkan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang terkait. Risiko yang telah diidentifikasi ini nantinya akan dituangkan kedalam *risk matrix* yang berguna bagi unit-unit yang bertanggung jawab serta auditor yang melakukan audit atas aktivitas-aktivitas yang terkait.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Internal Audit

Perkembangan profesi internal auditing, dewasa ini melaju sangat cepat seiring dengan perkembangan jaman pada era globalisasi. Definisi / pengertian internal auditing juga mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

Pengertian *Internal Auditing* menurut Sawyer (2010:235) adalah “*Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to organization*” (Internal audit adalah suatu fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk mengkaji dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai bentuk jasa yang diberikan bagi organisasi).

Pengertian *Internal Auditing* menurut *The Institute of Internal Auditor* (2012 : 427) adalah “*Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objective by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk*

management, control and governance process”. (Internal audit adalah suatu aktivitas independen, yang memberikan jaminan keyakinan serta konsultasi yang dirancang untuk memberikan suatu nilai tambah serta meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Internal auditing membantu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses pengaturan dan pengelolaan organisasi).

Committee of Sponsoring Organization (COSO) memberikan definisi mengenai pengendalian internal sebagai berikut: “*Internal control is a process, affected by entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

1. *Effectiveness and efficiency of operations.*
2. *Reliability of financial reporting.*
3. *Compliance with applicable laws and regulations.”*

Pengendalian internal dipengaruhi / dilaksanakan oleh semua karyawan baik direktur maupun karyawan dengan level terendah sekalipun dalam sebuah perusahaan. Dengan pengendalian internal yang baik maka perusahaan tersebut dapat dikatakan memiliki efektivitas dan efisiensi dalam operasional, memiliki laporan keuangan yang handal dan menjamin bahwa perusahaan mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku.

2.2. Paradigma Baru Internal Audit

Internal Audit merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen puncak yang telah ditentukan serta ketaatan terhadap peraturan pemerintah (regulator), misalnya : peraturan dibidang perpajakan, pasar modal, lingkungan hidup, perbankan, asuransi, perindustrian, investasi dan lain-lain. Karena yang melakukan internal audit adalah pegawai perusahaan sendiri (orang dalam perusahaan), maka banyak pihak yang menganggap bahwa internal auditor tidak independen. Fungsi konsultan bagi internal auditor merupakan peran yang relatif baru. Peran konsultan membawa internal auditor untuk selalu meningkatkan pengetahuan baik tentang profesi auditor maupun aspek bisnis, sehingga dapat membantu manajemen dalam memecahkan suatu masalah. Kemampuan untuk merekomendasikan pemecahan suatu masalah (*problem solver*) bagi

internal auditor dapat diperoleh melalui pengalaman bertahun-tahun melakukan audit berbagai fungsi di perusahaan.

Konsultasi internal merupakan aktivitas yang saat ini sangat dibutuhkan oleh manajemen dan perlu dilakukan oleh internal auditor. Selain sebagai konsultan, internal auditor harus mampu berperan sebagai katalisator. Katalis adalah suatu zat yang berfungsi untuk mempercepat reaksi namun tidak ikut reaksi. Peran auditor internal sebagai katalisator yaitu memberikan jasa kepada manajemen melalui saran-saran yang bersifat konstruktif dan dapat diaplikasikan bagi kemajuan perusahaan, namun tidak ikut dalam aktivitas operasional di perusahaan.

Ruang lingkup kegiatan audit saat ini semakin luas, tidak sekedar audit keuangan

(*financial audit*) dan audit ketaatan (*compliance audit*), tetapi perhatian lebih ditujukan pada semua aspek yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan pengendalian manajemen, serta memperhatikan aspek resiko bisnis / manajemen. Perubahan orientasi audit dari teknik-teknik pengendalian intern ke arah pengendalian bisnis perusahaan yang didasarkan atas risiko bisnis (*business risk*) atau manajemen risiko (*risk management*) ini akan terus berjalan seiring dengan kebutuhan perusahaan yang semakin kompleks di masa mendatang. Oleh karena itu saat ini berkembang pendekatan teknik audit dalam internal auditing yang berbasis risiko (*risk based internal auditing*).

Perbedaan antara paradigma lama dan paradigma baru internal auditor sebagai berikut :

Tabel 1 : Perbedaan Paradigma Lama dan Paradigma Baru

No	Uraian	Old Type	New Type
1	Fungsi	a. "Watchdog" b. Mengungkap temuan c. Mengganggu obyek d. Reaktif	a. "Watchdog", konsultan dan katalisator b. Memecahkan masalah c. Proaktif
2	Sifat Audit / Rekomendasi	a. Post Audit b. Korektif	a. Post audit dan Pre audit b. Korektif, Preventif, Prediktif
3	Sikap	a. Kaku b. Pasif	a. Aktif dan komunikatif
4	Pendekatan	a. Subyek-obyek b. Menang-kalah	a. Subyek-subyek b. Menang-menang
5	Type Staf	a. Setengah-setengah	a. Tuntas/Paripurna
6	Organisasi	a. Pelengkap / memenuhi Persyaratan	a. Tools Management b. Pusat keunggulan
7	Ukuran sukses	a. Jumlah Temuan	a. Jumlah bantuan/manfaat b. Pencapaian Tingkat <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>

Sumber: Hasil Penelitian (2015)

2.3. Sejarah dan Definisi *Control Self Assessment*

Kemunculan *CSA* dipengaruhi oleh *post watergate scandal* dan kegagalan teknik audit konvensional dalam mendeteksi kecurangan. Pada tahun 1987, Internal audit *Gulf Canada Resources Ltd.* mengembangkan pendekatan baru yang disebut dengan *Control Self Assesment (CSA)*. Penerapannya pada saat itu adalah : (Baridwan, 2012:35)

1. Manager berserta staf (team) mengadakan workshop yang difasilitasi auditor internal yang senior pada saat itu.
2. Team mengidentifikasi apa yang sudah berjalan dengan baik dan apa yang tidak berjalan dengan baik pada organisasi perusahaan.
3. Melakukan penyusunan rencana perbaikan secara bersama-sama.

Proses penerapan *CSA* ini terus dikembangkan dan dilaksanakan sehingga bisa dirasakan manfaatnya, karena didalamnya mengungkapkan masalah-masalah yang luas yang tercakup dalam konsep pengendalian risiko.

CSA merupakan proses dimana manajemen dari semua tingkat secara terus menerus membangun kesadaran atas semua faktor penting yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian (menciptakan kontrol) yang dibutuhkan.

CSA merupakan proses dimana efektivitas diperiksa dan dinilai. Tujuannya adalah memberikan keyakinan memadai bahwa semua tujuan bisnis akan tercapai (*The Institute of Internal Auditor*, 2012:355). Definisi ini mengartikan perlunya manajemen atau tim kerja (bukan internal auditor) untuk menilai internal kontrol. *CSA* merupakan sebuah proses untuk menilai dan mengevaluasi pengendalian internal

sebuah perusahaan. Dalam beberapa hal pendekatan, CSA menggunakan beberapa konsep yang sama yang dimiliki dalam kerangka pengendalian internal COSO. Model CSA memaparkan bahwa perusahaan harus menerapkan tujuan pengendalian yang kuat dan pengendalian kegiatan dalam rangka untuk memiliki lingkungan pengendalian yang efektif. Kedua elemen ini dikelilingi oleh sistem informasi yang baik dan komunitas serta proses untuk penilaian risiko untuk memantau kinerja. Konsep CSA ini menggabungkan auditor internal dengan manajer operasional setiap kegiatan untuk membentuk suatu tim kerja yang biasanya difasilitasi oleh auditor internal. Tim tersebut akan menilai dan mengevaluasi manajemen resiko perusahaan tersebut. CSA dan audit manajemen memiliki persamaan yaitu meninjau dan mengevaluasi efektivitas suatu kegiatan dalam perusahaan. Dengan demikian, audit manajemen sedikit banyak merujuk pada konsep CSA. CSA dan audit manajemen merupakan sebuah alat yang efektif untuk mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan atau organisasi.

2.4. Tujuan dan Manfaat *Control Self Assessment*

CSA memiliki berbagai manfaat bagi suatu perusahaan atau organisasi yang melaksanakannya karena memberikan *value added* yang besar dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan atau organisasi. Adapun beberapa point manfaat *Control Self Assessment* : (Zabihollah, Rezaee, 2013 : 78)

1. Meningkatkan lingkungan pengendalian melalui “*awareness*” karyawan atas tujuan organisasi dan peran internal kontrol dalam pencapaiannya.
2. Memotivasi karyawan untuk merancang dan menerapkan proses kontrol.
3. Meningkatkan *scope* pelaporan internal kontrol pada suatu waktu tertentu.
4. Membantu audit maupun perbaikan internal kontrol dengan memfokus pada area yang berisiko tinggi.
5. Mengefektifkan perbaikan dengan mentransfer kontrol *ownership* dan *responsibility* pada *operating employees*.

Tujuan dari CSA (Konsorsium Auditor Intern, YPIA, 2009:21) adalah :

1. CSA merupakan *tone at the top* yang dirancang sebagai upaya untuk meningkatkan kepedulian manajemen unit bisnis dalam pelaksanaan pengendalian internal khusus.
2. CSA berfungsi sebagai sarana atau alat untuk menilai pelaksanaan pengendalian, namun hasilnya tidak dapat digunakan sebagai satu-

satunya acuan untuk menentukan tingkat kehandalan pengendalian suatu unit kerja.

3. Hasil CSA akan dievaluasi oleh internal audit sebagai dasar bagi manajemen untuk mengetahui efektivitas penyelenggaraan pengendalian.
4. Hasil CSA berfungsi sebagai dokumen pendukung atas pernyataan tertulis dari masing-masing pemimpin unit bisnis yang setingkat lainnya mengenai hasil evaluasi atas efektivitas penyelenggaraan proses pengendalian sebagaimana telah ditetapkan dalam surat keputusan direksi.

2.5. Hambatan dan Perbedaan Dalam Penerapan *Control Self Assessment*

Beberapa hal yang menghambat dalam penerapan CSA (Zabihollah, Rezaee, 2013:117) :

1. Resistensi atas perubahan
2. Ketidakpercayaan manajemen akan tanggung jawab pegawai
3. Diskusi secara terbuka atau terus terang dapat mengancam perusahaan secara hukum bila diskusi mengungkap tindakan ilegal, pelanggaran etika atau issue – issue sejenis.
4. Hasil CSA bisa tidak akurat apabila peserta tidak memiliki cukup pemahaman, tidak terbuka atau jujur.
5. Budaya tidak mendukung (tidak terbiasa bicara terus terang).
6. Kurangnya pemahaman atas kontrol dan manajemen resiko.
7. Internal auditor tidak terlatih sebagai fasilitator.
8. Unit – unit lain yang biasa menggunakan metode *workshop* dapat merasa terancam karena CSA menggunakan *tool* yang sama.
9. Jika tidak ditandatangani dengan tepat CSA dapat menempatkan unit internal auditing dalam posisi persaingan dengan fungsi lain.

Perbedaan-perbedaan yang bisa timbul dalam penerapan CSA adalah : (Zabihollah, Rezaee, 2013:124)

1. Format yang digunakan *Control Self Assessment*
2. *Framework* control yang digunakan
3. Peran Internal Auditing
4. Pelaporan *Control Self Assessment*
5. Kehadiran Manajemen
6. *Quality Assurance*
7. Hubungan dengan internal audit.

2.6. Pendekatan *Control Self Assessment*

Beberapa pendekatan dalam melaksanakan proses CSA antara lain : (Zabihollah, Rezaee, 2013 : 54)

1. *Facilitated Team Meetings Or Workshop Control Self Assesment* dilaksanakan dengan tujuan melakukan *self assesment* terhadap aktivitas pengendalian pada unit-unit dalam perusahaan atau organisasi. Ada beberapa pendekatan didalam melakukan identifikasi kelemahan pengendalian internal dan risiko, yaitu :
 - a. *Objective based Control Self Assesment facilitated session*
Workshop dimulai dengan mempersilahkan tim untuk mengidentifikasi kontrol yang ada dalam mendukung pencapaian tujuan kemudian menetapkan *residual risk* yang masih ada bila kontrol tak berjalan. Tujuannya adalah menilai efektifitas kontrol yang ada dan apakah risiko yang tersisa dalam tingkat yang dapat diterima.
 - b. *Sessions risk based Control Self Assesment facilitated session*
Workshop dimulai dengan mempersilahkan tim untuk membuat daftar semua hambatan, gangguan dan *exposures* yang dapat mencegah tercapainya tujuan dan kemudian menguji prosedur kontrol yang ada untuk mengetahui kecukupannya untuk mengatasi risiko penting yang ada.
 - c. *Control based Control Self Assesment facilitated session*
Fasilitator mengidentifikasi risiko penting dan kontrol sebelum melalui workshop. Selama workshop, tim mengakses seberapa baik kontrol yang ada dalam memitigasi risiko. Tujuannya adalah menganalisis gap antara bagaimana kontrol bekerja dan harapan manajemen atas kinerja kontrol.
 - d. *Procesc based Control Self Assesment facilitated session*
Workshop ini mengfokuskan pada aktivitas tertentu yang merupakan elemen penting dari *chain of process*. Tujuannya adalah mengevaluasi, validasi, *update*, memperbaiki dan meningkatkan keseluruhan proses dan kegiatan-kegiatan didalamnya.

2. *Questionnaires*

Proses penganalisaan *statistic* dengan menggunakan media pendukung (*tools*) berupa dokumen, dimana didalamnya terdapat pertanyaan dan setiap pertanyaan memiliki bobot yang digunakan sebagai dasar *statistic* untuk dilakukan pengujian.

3. *Management-produced analysis*
Menganalisa data dengan proses yang ada didalam manajemen, dimana setiap adanya risiko kunci akan dilakukan mitigasi kontrolnya. *Management produced analysis* sangat membantu didalam mengendalikan kelemahan control yang ada. Hal ini dikarenakan pihak *taking unit* adalah pihak yang langsung terkait dalam proses manajemen, sehingga unit – unit ini yang akan menentukan proses pengendalian yang akan dijalankan dan disesuaikan dengan kondisi pada unit yang ada. Pada unit keuangan tentu akan berbeda proses pengendalian kontrol yang ada pada unit akuntansi.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi peristiwa yaitu melihat CSA terhadap adanya risk level yang di tentukan setelah dilakukan internal control evaluasi atau internal audit. Hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah terdapat pengaruh terhadap penerapan CSA terhadap hasil pemeriksaan audit yang dilakukan berdasarkan *risk based*.

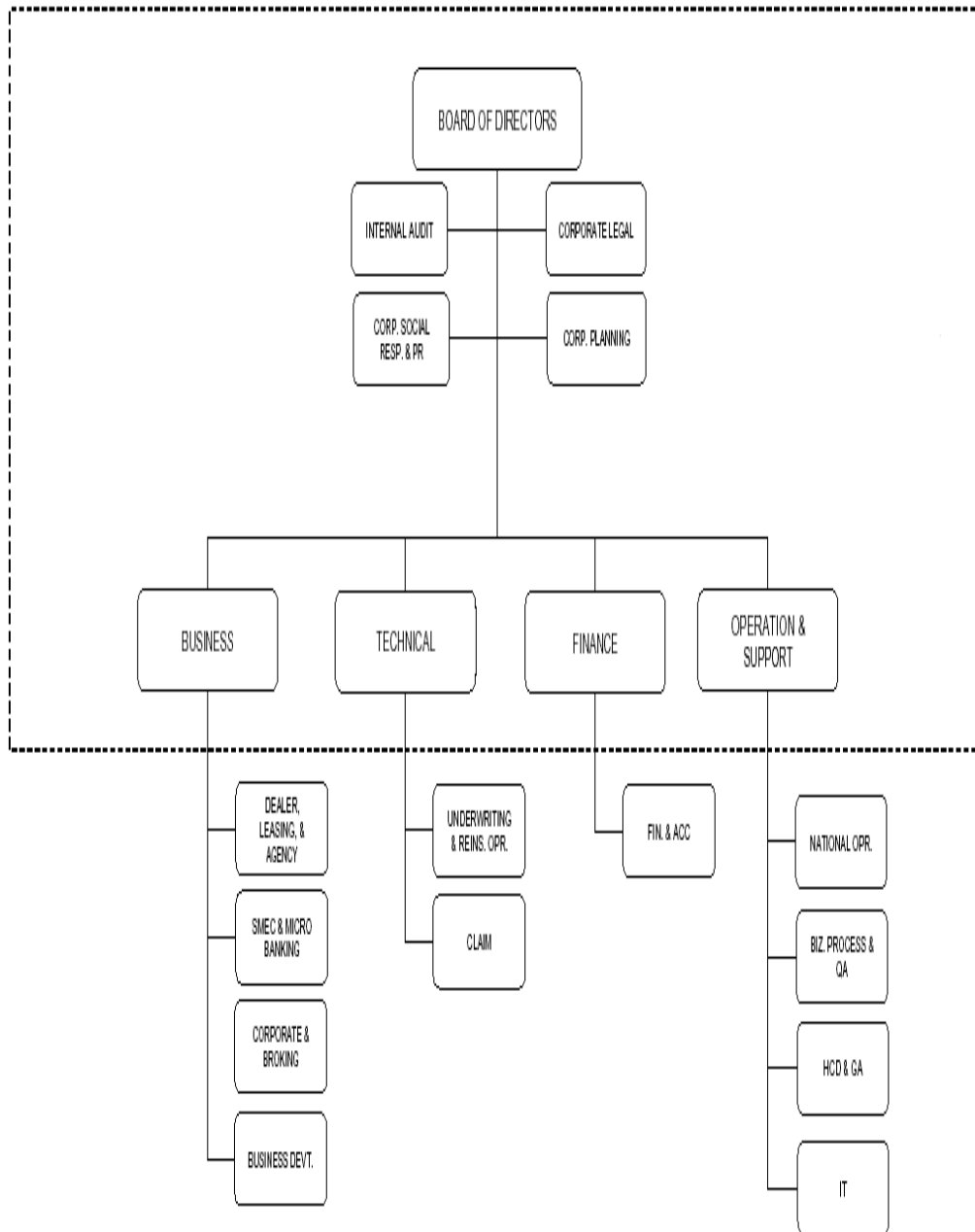
Studi peristiwa dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisa kualitatif berdasarkan hasil audit internal.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pendekatan *Control Self Assesment*

A. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu alat control berkaitan dengan pengaturan kewenangan dan tanggung jawab dalam proses pelaksanaan kegiatan operasi dan bisnis termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Dibawah ini struktur perusahaan yang menjadi obyek analisa makalah ini.

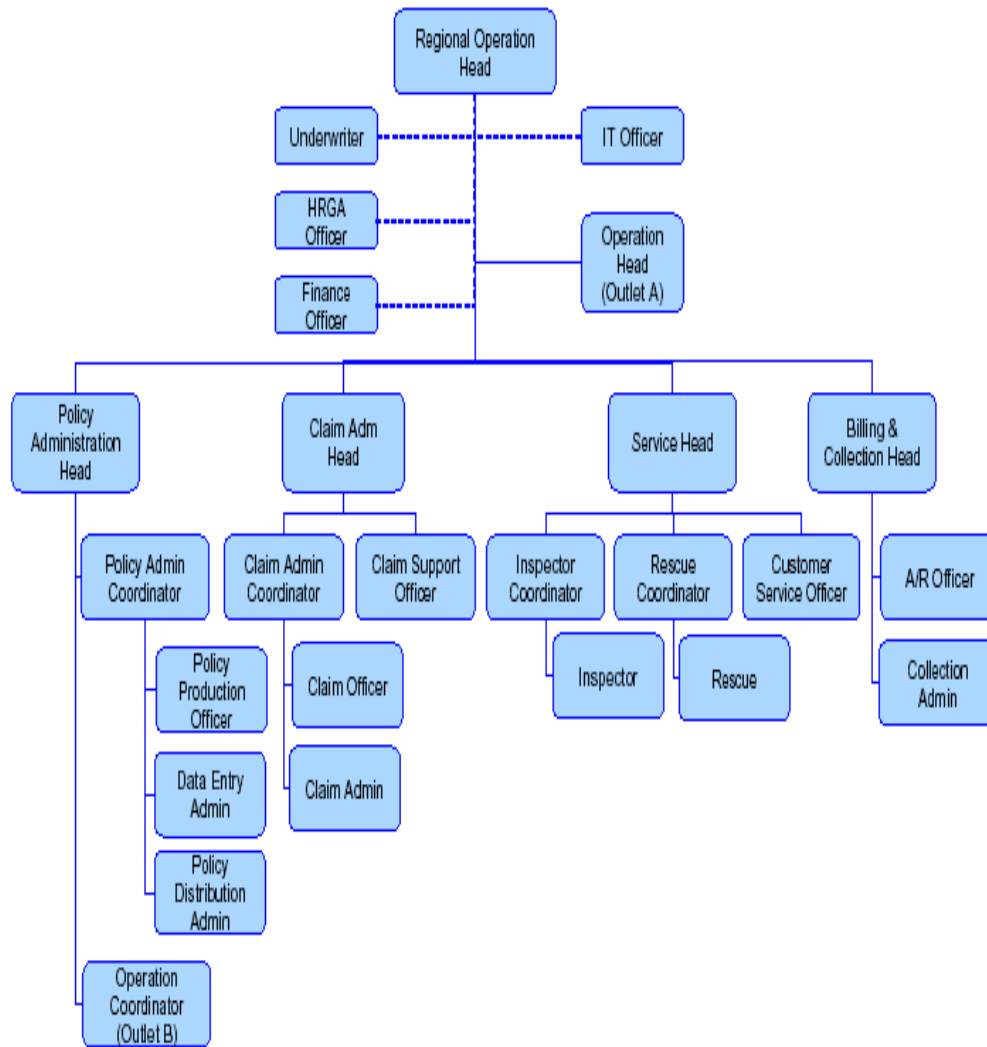


Gambar 1 : Struktur Organisasi Perusahaan
 Sumber : Hasil Pengolahan Data (2015)

Struktur organisasi perusahaan sangat luas sehingga penulis hanya membatasi penelitian pada unit *Regional Operation*.

Regional Operation adalah unit yang berkonsentrasi pada proses operasional di regional. Adapun struktur organisasi pada *regional operation* adalah sebagai berikut :

REGIONAL OPERATION



Gambar 2 : Struktur Organisasi Regional Perusahaan
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2015)

Tabel 2 : Penjelasan Aktivitas Operasional

KETERANGAN	
TUJUAN	Membuat perencanaan, pengolahan dan monitoring operasional, meliputi pelayanan survey, <i>rescue</i> , administrasi polis, administrasi klaim, serta <i>billing</i> dan <i>collection</i> yang dilakukan dalam skala regional untuk
JAWAB UTAMA	<p>Rencana</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat perencanaan tahunan di regionalnya yang meliputi program kerja, anggaran keuangan, sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana yang digunakan sebagai pedoman dan melakukan Menyusun strategi operasional yang meliputi pelayanan survey, <i>rescue</i>, administrasi polis, administrasi klaim, serta <i>billing</i> dan <i>collection</i> untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses operasional

	<p>Pelaksanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola aktivitas service, meliputi survey, dan <i>customer service</i> untuk memastikan kegiatan service yang dilakukan dapat memuaskan <i>customer</i> dan sesuai dengan standar pelayanan 2. Mengelola administrasi kegiatan klaim untuk memastikan kegiatan klaim berjalan sesuai dengan 3. Mengelola aktivitas pembuatan polis, agar pembuatan polis berjalan sesuai dengan prosedur dan 4. Mengelola Aktivitas penagihan secara nasional untuk meminimalisir piutang premi dari customer 5. Menjalin hubungan baik dengan pihak ketiga yang terkait dengan kegiatan operasional untuk menunjang <p>Kontrol</p> <p>Memonitor pelaksanaan aktivitas operasional di regional untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai serta merencanakan tindakan koreksi atau pencegahan terhadap hal-hal yang menyimpang dari rencana</p> <p>Relasi Kerja</p> <p>Internal Perusahaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regional Marketing : Koordinasi mengenai bisnis yang diterima 2. Underwriting Div : Koordinasi mengenai underwriting guideline 3. Claim Div : koordinasi mengenai claim rules 4. BP dan QA : koordinasi seputar sistem operasional yang di implementasi 5. IT : koordinasi penggunaan sistem IT yang terkait dengan kegiatan operasional <p>Eksternal Perusahaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intermediaries / customer : koordinasi proses operasional polis, klaim, penagihan dan komplain 2. Bengkel : Koordinasi proses perbaikan kendaraan, maintain hubungan baik.
MASALAH DAN TANTANGAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transaksi dalam jumlah besar baik survey risk dan klaim, produksi polis, klaim, <i>collection</i> dan komplain namun tetap harus dapat di-manage dengan baik. Hal ini bertujuan untuk dapat 2. Kondisi areal regional yang relatif berjauhan antar outlet memberikan tantangan untuk tetap berkomunikasi dan berkoordinasi sehingga kegiatan operasional tetap berjalan dengan lancar dan 3. Kondisi areal regional yang berjauhan membutuhkan strategi tersendiri untuk memonitor seluruh 4. Menangani anak buah dalam jumlah relatif besar dan karakteristik yang berbeda-beda, mulai <i>back office</i> sampai lapangan. Hal ini membutuhkan skill interpersonal, komunikasi, pendekatan yang 5. Menangani komplain yang cukup berat di limitnya sehingga membutuhkan kesabaran, empati namun sekaligus asertif untuk dapat membantu customer mengatasi permasalahan yang dihadapi
WEWENANG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan penilaian, teguran serta SP untuk bawahan 2. Memiliki limit authority polis, klaim dan penagihan 3. Menyetujui pengeluaran uang yang menjadi limitnya

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2015)

B. Hasil Pemeriksaan Internal Auditor

Laporan Audit Regional

No. Referensi : 001/IA/LIA/XII/xx
 Kepada : - (President Director)
 - (Managing Director)
 - (Technical Director)
 - (Personal Line & Distribution Division Head) Tembusan
 : (Kecab)

Hal : Laporan Audit Cabang Regional
 Tanggal : 18 Desember xxxx

Penilaian Audit :

Jenis Penilaian	Kriteria	Keterangan
Kinerja	LUKUP	Kontrol telah dirancang tetapi masih terdapat beberapa kontrol yang terlewatkan.
Kooperatif	Baik	Meninggahi permasalahan dan wirama dengan lengkap dan tepat waktu dan catatan audit dengan tepat waktu.

Ringkasan catatan audit yang perlu kami sampaikan berdasarkan hasil pemeriksaan yang telah dilakukan pada Regional :

- Unit Finance**
 Berdasarkan pemeriksaan terhadap kinerja unit Finance (rekonsiliasi 2 bulan), auditor mencatat bahwa sistem pengendalian atas proses kerja finance terhadap ketentuan yang berlaku sangat lemah, dimana ditemukan adanya lapping yang dilakukan oleh Finance officer.
- Unit Policy Production:**
 Berdasarkan pemeriksaan terhadap 65 polis MV Regional, auditor mencatat adanya kelemahan pengendalian proses penginputan polis
- Unit Claim:**
 Kelemahan pengendalian dokumen pendukung klaim, dimana terdapat ketidaklengkapan dokumen
- Unit Lainnya:**
 Untuk unit lainnya, cabang telah melaksanakan kegiatan operasional dengan baik, kecuali ada hal yang masih belum ada kontrol di bagian *fixed asset*, dimana terdapat 3 item yang tidak ditemukan fisiknya di cabang

Privileged and Confidential Information Page 1 of 1

Gambar 3 Laporan Audit Internal Perusahaan

Sumber :Hasil Pengolahan Data (2015)

Tabel 2 : Daftar Unit dan Catatan Audit

No	UNIT	CATATAN AUDIT
1	Unit <i>Finance</i>	Berdasarkan pemeriksaan terhadap kinerja unit <i>finance</i> (rekonsiliasi 2 bulan), auditor mencatat bahwa sistem pengendalian atas proses kerja <i>finance</i> terhadap ketentuan yang berlaku sangat lemah, dimana ditemukan lapping yang dilakukan <i>finance officer</i>
2	Unit <i>Polis Production</i>	Berdasarkan pemeriksaan 65 polis MV Regional, auditor mencatat adanya kelemahan pengendalian proses penginputan polis
3	Unit <i>Klaim</i>	Kelemahan pengendalian dokumen pendukung klaim, dimana terdapat ketidaklengkapan dokumen
4	Unit <i>Lainnya</i>	Untuk unit lainnya, cabang telah melaksanakan kegiatan operasional dengan baik, kecuali ada hal yang masih belum ada kontrol di bagian <i>fixed asset</i> , dimana terdapat 3 item yang tidak ditemukan fisiknya di cabang

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2015)

Kesalahan diatas selain akibat kelalaian dari PIC yang terkait namun juga disebabkan lemahnya pengawasan ganda (*dual control*) dari pihak-pihak terkait. Bila proses yang dilaksanakan sudah dilakukan pemeriksaan ulang maka kesalahan yang terjadi dapat dideteksi secara dini dan dapat dilakukan endorsement atau perubahan pada hari yang sama.

4.2. Aplikasi Pengendalian Intern Dengan Pendekatan CSA Belum Sepenuhnya Dijalankan

A. Data Penelitian

Berdasarkan hasil laporan audit regional yang dilakukan, penulis melakukan analisa sederhana dengan membandingkan hasil temuan yang ada dengan *table control self assesment* berdasarkan tanggung jawab dari setiap unit yang ada. Data hanya berdasarkan unit yang ada di regional operation dan yang dijadikan dasar perbandingan hanya unit yang terkait dengan hasil laporan audit regional.

Tabel 3 :Daftar Proses *Control Self Assesment (CSA)*

NO	Bagian/Unit	Tanggung Jawab Utama	CSA		Risk Level
			Ya	Tidak	
1	Regional Operation Head	Rencana			
		1. Membuat perencanaan tahunan di regionalnya yang meliputi program kerja, anggaran keuangan, sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas regional di tahun yang akan datang untuk mencapai target yang telah ditetapkan	√	-	High
		2. Menyusun strategi operasional yang meliputi pelayanan survey, <i>rescue</i> , administrasi polis, administrasi klaim, serta <i>billing & collection</i> untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses operasional di regionalnya	√	-	High
		Pelaksanaan			
		1. Mengelola aktivitas service meliputi survey, <i>rescue</i> , dan <i>customer service</i> untuk memastikan kegiatan service yang dilakukan dapat memuaskan dan sesuai dengan standar pelayanan	√	-	High
		2. Mengelola administrasi kegiatan klaim untuk memastikan kegiatan klaim berjalan sesuai dengan prosedur dan klaim rules yang berlaku	-	√	High
		3. Mengelola aktivitas pembuatan polis, aga pembuatan polis berjalan sesuai dengan prosedur dan <i>underwriting rules</i> yang berlaku	-	√	High
		4. Mengelola aktivitas penagihan secara meminimalisir piutang premi dari customer	√	-	Medium
		5. Menjalin hubungan baik dengan pihak ketiga yang terkait dengan kegiatan operasional untuk menunjang kelancaran operasional bisnis	√	-	medium
		Kontrol			
Memonitor pelaksanaan aktivitas operasional di regional untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai serta	√	-	High		

		merencanakan tindakan koreksi atau pencegahan terhadap hal-hal yang menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan			
2	Policy Administration	1. Melakukan analisa produktivitas kegiatan produksi dan efisiensi kerja distribusi polis <i>MV</i> & non <i>MV</i> agar dapat melakukan perbaikan dalam proses kerja produksi polis untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja	√	-	Medium
		2. Melakukan koordinasi dengan Marketing untuk memastikan MOU dengan <i>intermediaty</i> dapat dijalankan dengan baik	√	-	Medium
		3. Memonitor kegiatan produksi dan distribusi polis <i>MV</i> & non <i>MV</i> melalui sistem (<i>inforce</i>) sesuai dengan limitnya		√	Medium
		4. Melakukan approval penerbitan polis <i>MV</i> dan non <i>MV</i> melalui sistem (<i>inforce</i>) sesuai dengan limitnya		√	High
		5. Menangani permasalahan yang terjadi seputar produksi polis baik di internal maupun eksternal	√	-	High
		6. Melakukan pengembangan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja bawahan	-	√	Medium
		7. Monitoring perlengkapan kerja untuk produksi dan distribusi polis	√	-	Medium
		8. Melakukan <i>improvement</i> proses seputar proses produksi dan distribusi polis	√	-	Medium
		9. Membina hubungan baik dengan pihak ke-3 yang terkait dengan proses produksi dan distribusi polis	√	-	Medium
		10. Membuat laporan rutin seputar produksi polis dan untuk memberikan informasi lengkap	√	-	High
3	Klaim Administration	1. Melakukan analisa produktivitas kegiatan klaim agar dapat melakukan perbaikan dalam poses klaim	-	√	High
		2. Melakukan monitoring terhadap jalannya kegiatan administrasi klaim dan distribusinya	-	√	High
		3. Menangani permasalahan yang terjadi seputar administrasi klaim baik yang berhubungan (internal dan eksternal)	-	√	High
		4. Melakukan investigasi klaim untuk memperoleh keterangan yang lengkap	√	-	High
		5. Memonitor perlengkapan kerja untuk kelancaran administrasi klaim	-	√	Medium
		6. Membina hubungan baik dengan pihak ke-3 yang terkait dengan proses administrasi klaim	√	-	Medium
		7. Melakukan <i>improvement</i> proses seputar proses klaim untuk meningkatkan kepuasan customer	√	-	Medium
		8. Melakukan pengembangan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja bawahan	√	-	Medium
		9. Membuat laporan-laporan yang berhubungan dengan administrasi klaim	√	-	High

4	Finance	1. Melakukan kegiatan penagihan kepada customer secara teliti dan tepat waktu untuk memastikan pembayaran premi dapat dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	√	-	High
		2. Melakukan rekonsiliasi untuk kepentingan data A/R yang sudah terbayar	-	√	High
		3. Menangani permasalahan yang muncul seputar penagihan untuk kemudian memberikan solusi yang tepat agar kegiatan penagihan dapat tetap berjalan dengan lancar	√	-	High
		4. Memelihara perlengkapan kerja yang digunakan untuk operasional penagihan	√	-	Medium
		5. Membuat laporan yang terkait dengan kegiatan penagihan	√	-	Medium

sumber: Hasil Pengolahan Data (2015)

B. Hasil Analisa Data

Analisa sederhana ini menggunakan persentase perbandingan antara hasil laporan audit regional dengan tingkat resiko yang ada

serta kesesuaian dengan CSA yang digunakan untuk melihat Aplikasi Pengendalian Intern

Berdasarkan analisa yang dilakukan maka hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4 : Data Hasil Persentase Perbandingan

Persentase Actual Penerapan CSA									
No	Keterangan	Standar	Actual	Persentase Selisih	Persentase Actual				
1	Regional Operation	32	22	31%	69%				
Persentase Actual Penerapan CSA									
No	Keterangan	Standar	Actual	Persentase Selisih	Persentase Actual				
1	Regional Operation Head	8	6	25%	75%				
2	Policy Production	10	7	30%	70%				
3	Klaim	9	5	44%	56%				
4	Finance	5	4	20%	80%				
Persentase Berdasarkan Risk Level									
No	Keterangan	standar		Actual		Persentase Selisih		Persentase Actual	
		Medium	High	Medium	High	Medium	High	Medium	High
1	Regional Operation Head	2	6	2	4	0%	33%	100%	67%
2	Policy Production	7	3	5	2	29%	33%	71%	67%
3	Klaim	4	5	3	2	25%	60%	75%	40%
4	Finance	2	3	2	2	0%	33%	100%	67%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2015)

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan persentase penerapan CSA pada regional operation yang dijadikan sampel hanya 69%, artinya lemahnya pengawasan ganda (*dual control*) dari pihak-pihak terkait dengan persentase 31%. Bila dilihat berdasarkan persentase actual CSA setiap unit, unit *finance*

menunjukkan persentase tertinggi dengan skor 80%, kemudian unit regional *operation head* dan *policy production* pada skor 75% dan 70%. Unit klaim adalah unit yang menggambarkan unit yang paling lemah dalam proses penerapan CSA dengan skor 56%.

Data pada tabel diatas juga menggambarkan tingkat *risk level* yang terdapat pada setiap unit yang juga menjadi parameter penerapan *CSA*. *Risk level* tingkat medium menggambar bahwa *risk* pada level ini sudah terkontrol dengan baik dimana terlihat adanya skor 100% pada unit *regional operation head* dan unit *finance*. Disisi lain untuk *risk level* tingkat *high* belum terkontrol dengan baik artinya pengawasannya masih belum maksimal terlihat, hal initerlihat dari persentase skor tertinggi pada angka 67% bahkan ada yang pada angka 40% pada unit klaim.

V. PENUTUP

Berdasarkan uraian dan analisa yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Metode *CSA* dapat diterapkan dan bermanfaat untuk mengidentifikasi risiko serta memperbaiki proses bisnis manajemen di perusahaan asuransi kerugian.
2. Peran internal auditor sebagai fasiliator sangat membantu dalam proses penerapan metode *CSA*.
3. Kesalahan diatas selain akibat kelalaian dari *PIC* yang terkait namun juga disebabkan lemahnyapengawasan ganda (*dual control*) dari pihak-pihak terkait.
4. Unit klaim adalah unit yang paling lemah dalam proses pengawasan hal ini tercemin dari persentase per unit maupun pada persentase *risk level*.
5. Unit *finance* adalah unit yang paling kuat dalam proses pengawasan hal ini tercemin dari persentase per unit maupun pada persentase *risk level*.
6. Unit Internal Audit pada perusahaan telah mendukung pelaksanaan *CSA* dimana berkordinasi dengan unit *risk management*.
7. Menyebarkan dan besarnya jumlah control menyebabkan tidak memungkinkan seluruh kontrol bias diuji oleh internal maupun eksternal audit sehingga *CSA* menjadi jalan keluarnya.

Beberapa saran yang mungkin dapat dipertimbangkan sebagai berikut:

1. Perlu adanya kontrol yang berkelanjutan terutama untuk proses dimana *risk level* pada tingkat *high*.
2. Mendorong semua unit-unit diperusahaan bahkan direksi dan manajemen senior lainnya untuk menekankan pentingnya *Control Self Assesment (CSA)*.
3. Mengembangkan aplikasi untuk melakukan *Control Self Assesment (CSA)* secara online sehingga regional-regional yang tesebar bisa dengan mudah mengakses.
4. Perlu dikembangkan secara lebih luas pemanfaatan metode *Control Self Assesment (CSA)*, dimana tidak hanya untuk indentifikasi resiko organisasi dan mitigasinya, namun juga untuk kebutuhan lain.
5. Secara periodic melakukan *client training* pelaksanaan dan melaporkan *CSA* dengan lebih berkualitas, mengingat dinamisnya organisasi dan perputaran SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Baridwan, Zaki. "Paradigma Baru Internal Auditor". Majalah Auditor.Jakarta. Edisi No. 5. 2012.
- COSO. "Guidance on monitoring internal control system. 2012.
- Konsorsium Organisasi Audit Interna.Standar Profesi Audit Internal. Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA). Jakarta. 2009.
- Sawyer, Lawrence B. *Sawyer's Internal Auditing : The Practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors. 2010.
- The Institute Internal Auditors.*The Standards For The Professional Practice of Internal Auditing (SPPIA)*. 2012.
- Zabihollah, Rezaee."What the COSO reportmeans for internal auditors". AssociatProfessor of Accounting at the College of Business, Middle Tennessee State University, Managerial Auditing Journal, Vol. 10 No. 6, 2013.