

CCSA

DAY- 4

3 – 7 November 2014

JADWAL TRAINING

4	K A M I S 6 November 2014	(08.30 - 09.30)	<i>Risk management techniques</i>	D V. E
		(09.30 - 09.45)	<i>Rehat</i>	
		(10.00 - 11.00)	<i>Corporate governance, control theory and models</i>	D VI. A
		(11.00 - 12.00)	<i>Formal and informal controls</i>	
		(12.00 - 13.00)	<i>Makan Siang</i>	D VI. C
		(13.00 - 14.00)	<i>Formal and informal controls</i>	
		(14.00 - 15.00)	<i>Control documentation techniques</i>	D VI. F
		(15.00 - 15.15)	<i>Rehat</i>	
		(15.30 - 16.30)	<i>Control design and application</i>	D VI. G

Agenda

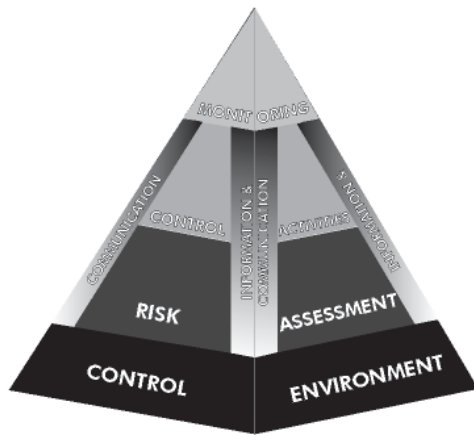
- 1. D V : E.** Risk management techniques & cost-benefit analysis
- 2. D VI: A.** Corporate governance, control theory, and models
- 3. D VI: C.** Relationship between informal and formal controls
- 4. D VI: F.** Control documentation techniques
- 5. D VI: G.** Control design and application

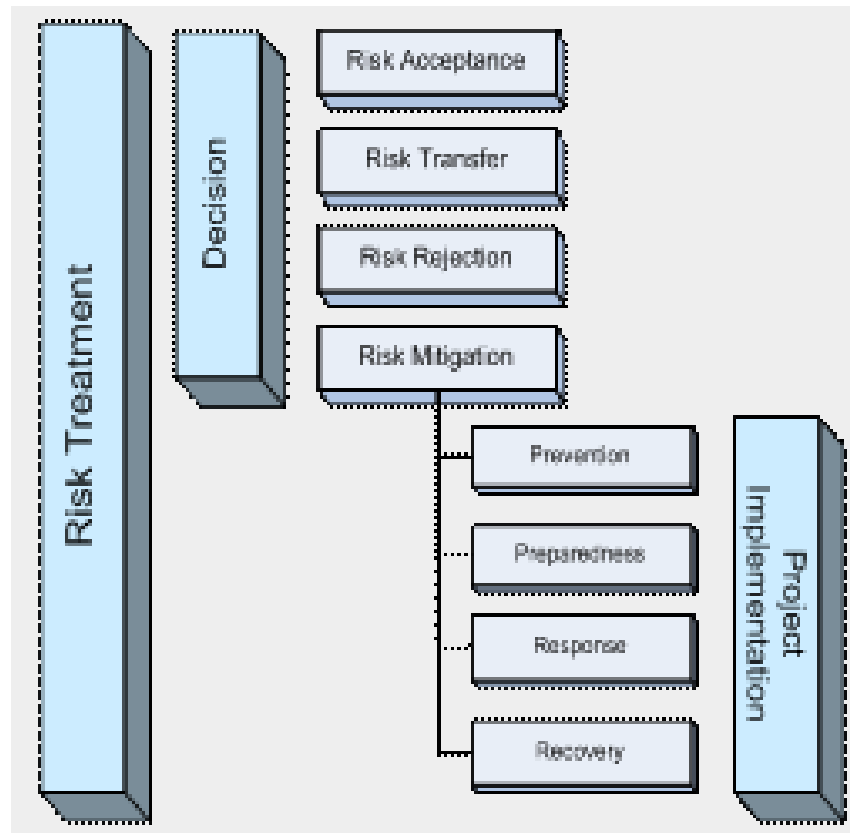
D V: E.

**RISK MANAGEMENT TECHNIQUES
& COST-BENEFIT ANALYSIS**

COSO I/ICIF – II/ERM – III/EICIF

COSO Internal Control Components





TRANSFER, MANAGE, OR ACCEPT



Transfer, Manage, or Accept

Management may choose from three broad alternative courses of action to address a specific risk:

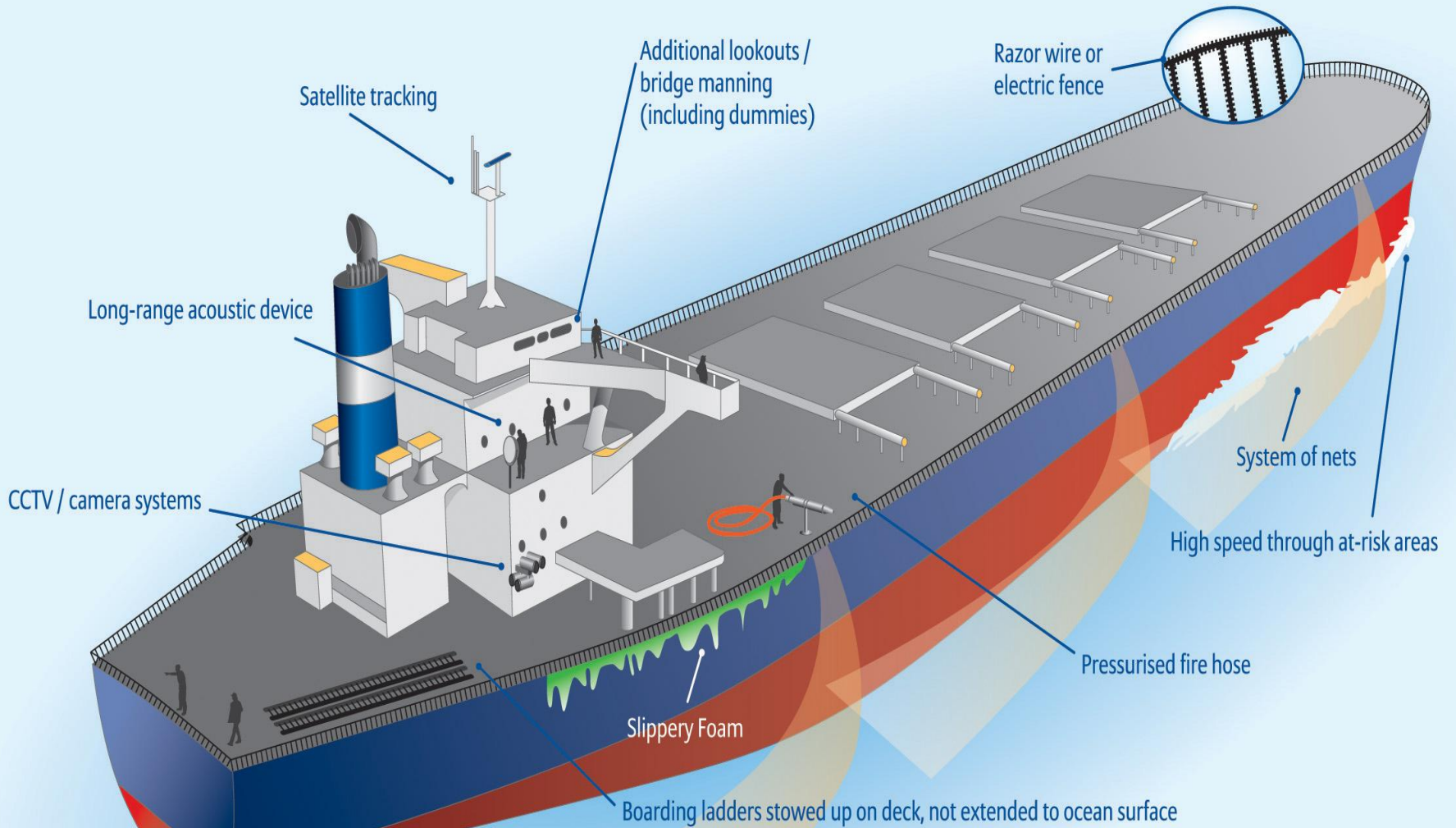
- Transfer the risk
- Manage (control) the risk
- Accept the risk

Transfer, Manage, or Accept

Tiga alternatif besar mengelola risiko:

- **Mentransfer risiko**
- **Mengelola (kontrol) risiko**
- **Menerima risiko**






Risk Mitigation



- Transfer the risk — Risk can be transferred by purchasing insurance policies to cover losses of several types such as cash, property, or facilities. Another technique is to partner with another organization willing to assume a portion of the risk for some reward.
- Manage (control) the risk — Risk can be controlled by various preventative measures such as adding personnel to a function, installing burglar alarms, increasing the frequency and level of management review, or implementing tighter standards.
- Accept the risk — It is actually quite difficult to control or transfer all risk associated with an area of operation. Therefore, organizations often must decide how much loss they are willing to accept.

- Mentransfer risiko - dengan membeli polis **asuransi**. Teknik lain adalah dg **bermitra**.
- Mengelola risiko - dengan berbagai langkah **pencegahan** seperti menambahkan personil, menginstal alarm pencuri, meningkatkan frekuensi dan tingkat pengawasan, atau menerapkan standar ketat.
- Menerima risiko – karena cukup **sulit** untuk mengontrol atau mentransfer semua risiko, dan **level risiko sudah cukup rendah**.


A policy statement to determine whether risk should be transferred, managed, or accepted is: 

- Apply principles of risk management at every management level for the purpose of:
 - Identifying and evaluating risks.
 - Avoiding or eliminating them where practical.
 - Minimizing, controlling, or contractually transferring them to others where possible.

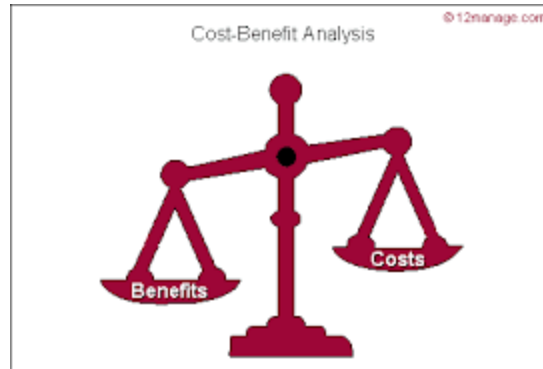
Kebijakan untuk mengelola risiko mencakup:

Menerapkan prinsip manajemen risiko pada seluruh tingkat manajemen:

- Identifikasi dan penilaian risiko.
- Menghindari risiko.
- Meminimalkan, mengendalikan, atau mentransfernya ke pihak lain.

- 
- Retain those risks that can be self-assumed from current funds without seriously affecting the financial condition of the organization, if this is the most economically practical means of meeting such obligations.
 - Purchase insurance coverage when:
 - The risk is catastrophic in nature or beyond the capacity of the organization to absorb from current funds and when the purchase of insurance is permitted by law for a state agency.
 - The expenditure for premiums is justified by services incidental to the insurance contract, or other expected benefits.
 - Required by law or contract.

- Mempertahankan risiko yang dapat diterima oleh organisasi, jika ini merupakan cara ekonomis untuk memenuhi kewajiban.
- Membeli asuransi dalam hal:
 - ✓ Risiko catastrophic dan di luar kemampuan organisasi untuk menanggung.
 - ✓ Pembayaran premi dibenarkan oleh layanan kontrak asuransi.
 - ✓ Diwajibkan oleh hukum atau kontrak.



IMPACT/COST-BENEFIT ANALYSIS

Practice Advisory 2010-2: Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- *The organization's risk strategy should be reflected in the design of the internal audit activity's plan.*
- *A coordinated approach should be applied to leverage synergies between the organization's risk management and internal auditing processes.*

Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Strategi risiko organisasi harus tercermin dalam rencana kegiatan audit internal.
- Koordinasi harus dilakukan untuk meningkatkan sinergi antara manajemen risiko dan audit internal.



- *The internal audit activity's audit plan should be designed based on an assessment of risk and exposures that may affect the organization.*
- *Ultimately, the audit objective is to provide management with information to mitigate the negative consequences associated with accomplishing the organization's objectives.*

Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Perencanaan audit Audit Internal harus dirancang berdasarkan penilaian risiko organisasi.
- Tujuan akhir audit adalah memberi informasi terkait upaya penurunan konsekuensi negatif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.


- *The audit universe can include components from the organization's strategic plan.*
- *By incorporating components of the organization's strategic plan, the audit universe will consider and reflect the overall business plan objectives.*
- *The audit universe can be influenced by the results of the risk management process.*
- *When developing audit plans the outcomes of the risk management process should be considered.*



Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Semesta audit (*audit universe*) dapat mencakup komponen rencana strategis.
- Dengan mempertimbangkan rencana strategis organisasi, *audit universe* akan selaras dg tujuan bisnis.
- *Audit universe* dipengaruhi oleh proses manajemen risiko.

- *Audit work schedules should be based on, among other factors, an assessment of risk priority and exposure. Prioritizing is needed to make decisions for applying relative resources based on the significance of risk and exposure.* 
- *A variety of risk models exist to assist the chief audit executive in prioritizing potential audit subject areas. Most risk models utilize risk factors to establish the priority of engagements such as:*
 - ✓ *dollar materiality;*
 - ✓ *asset liquidity;*
 - ✓ *management competence;*
 - ✓ *quality of internal controls;*
 - ✓ *degree of change or stability;*
 - ✓ *time of last audit engagement;*
 - ✓ *complexity; employee and government relations;*
 - ✓ *etc.*

- Jadwal audit harus didasarkan pada penilaian prioritas risiko → untuk dpt menggunakan sumber daya relatif berdasarkan risiko.
- Faktor risiko untuk menetapkan prioritas:
 - ✓ materialitas nilai (dolar);
 - ✓ likuiditas aset;
 - ✓ kompetensi manajemen;
 - ✓ kualitas pengendalian internal;
 - ✓ tingkat perubahan atau stabilitas;
 - ✓ waktu perikatan audit terakhir;
 - ✓ kompleksitas;
 - ✓ hubungan karyawan dg pemerintah; dll

- *Changes in management direction, objectives, emphasis, and focus should be reflected in updates to the audit universe and related audit plan.*
- *In conducting audit engagements, methods and techniques for testing and validating exposures should be reflective of the risk materiality and likelihood of occurrence.*

Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Perubahan: kebijakan manajemen, tujuan, penekanan, dan fokus harus tercermin dalam perubahan rencana audit.
- Dalam melakukan audit, metode dan teknik untuk pengujian dan validasi eksposur harus mencerminkan materialitas risiko dan kemungkinan terjadinya.

Siklus: Audit Intern Berbasis Risiko





- *Management reporting and communication should convey risk management conclusions and recommendations to reduce exposures.*
- *For management to fully understand the degree of exposure, it is critical that audit reporting identify the criticality and consequence of the risk activity to achieving objectives.*

Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Laporan manajemen harus menyampaikan kesimpulan ttg manajemen risiko dan rekomendasi untuk mengurangi eksposur.
- Agar manajemen memahami tingkat risiko, laporan audit harus mengidentifikasi probabilitas dan konsekuensi risiko.



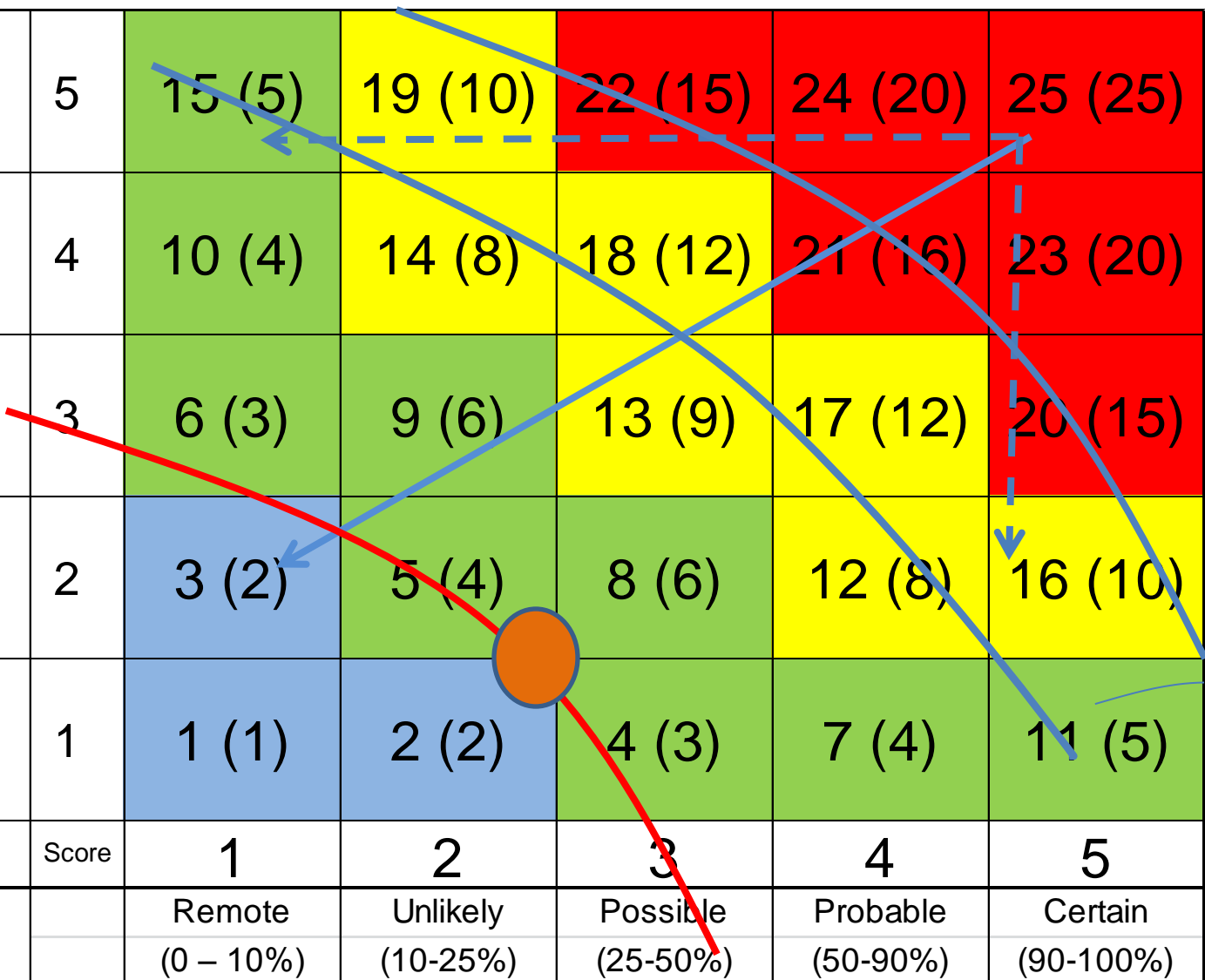
- *The chief audit executive should, at least annually, prepare a statement of the adequacy of internal controls to mitigate risks.*
- *This statement should also comment on the significance of unmitigated risk and management's acceptance of such risk.*

Practice Advisory 2010-2:

Linking the Audit Plan to Risk and Exposures

- Kepala eksekutif audit, setidaknya setiap tahun, harus menyiapkan laporan ttg kecukupan pengendalian internal untuk mengurangi risiko.
- Laporan juga harus mengomentari signifikansi risiko yang tidak dimitigasi, dan penerimaan manajemen atas risiko.

IMPACT / DAMPAK	Extreme	5	15 (5)	19 (10)	22 (15)	24 (20)	25 (25)
	High	4	10 (4)	14 (8)	18 (12)	21 (16)	23 (20)
	Medium	3	6 (3)	9 (6)	13 (9)	17 (12)	20 (15)
	Low	2	3 (2)	5 (4)	8 (6)	12 (8)	16 (10)
	Negligible	1	1 (1)	2 (2)	4 (3)	7 (4)	11 (5)
		Score	1	2	3	4	5
			Remote (0 – 10%)	Unlikely (10-25%)	Possible (25-50%)	Probable (50-90%)	Certain (90-100%)
	LIKELIHOOD / PROBABILITY						



Business Risk Assessment



(David McNamee)

- *Once the risks and consequences are identified, the next step is to measure them.*
- *Measuring risk is difficult because of its intangible nature.*
- *Risks are events with some probability of occurring.*
- *Consequences are the results of risks acting on our business processes and our goals and objectives.*

Business Risk Assessment

- Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengukur.
- Mengukur risiko sulit karena risiko tidak berwujud.
- Aspek pengukuran:
 - ✓ Risiko memiliki beberapa kemungkinan terjadi.
 - ✓ Konsekuensi adalah akibat risiko pada proses dan tujuan organisasi.

Risiko diukur dalam tiga dimensi:

- *Probability risk occurrence*
- *Severity of consequence*
- *The timing of a risk and the duration of its consequence*

Risiko diukur dalam tiga dimensi:

- *Probability of risk occurrence*
- *Severity of consequence*
- *The timing of a risk and the duration of its consequence*



- *The timing of a risk and the duration of its consequence are the third dimension of risk measurement.*
- *Risks may have consequences that vary in severity depending on when in the business process they occur and how long the effect of the consequence lasts.*

Risiko diukur dalam tiga dimensi:

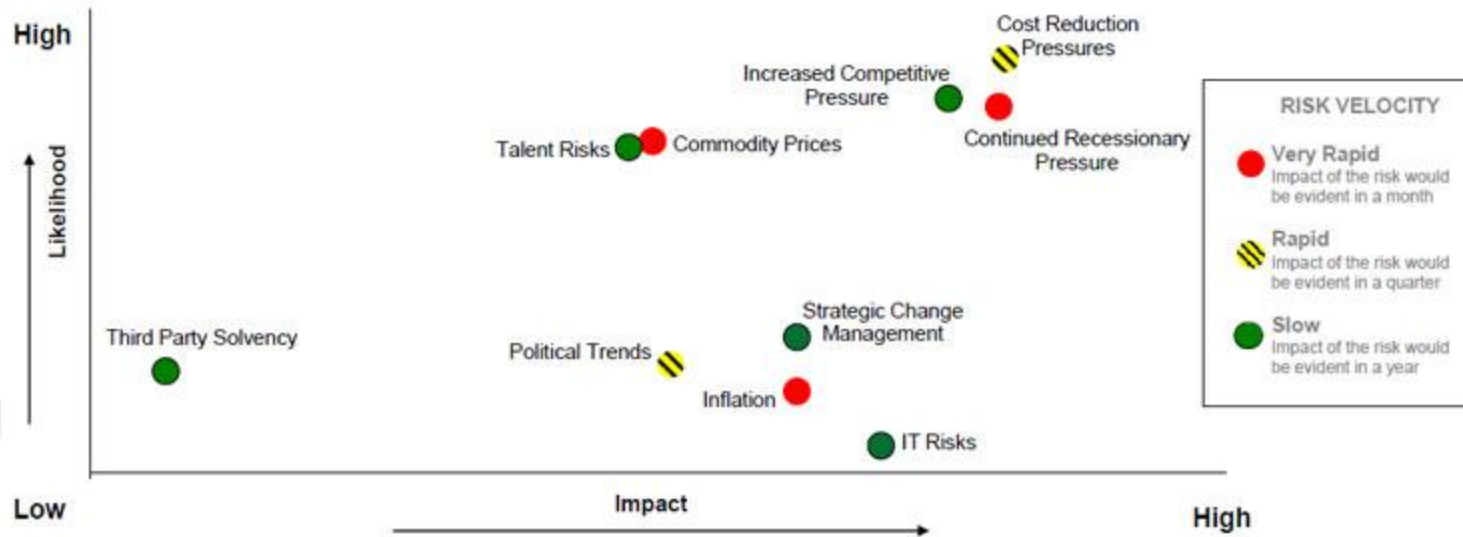
- Waktu risiko dan durasi konsekuensinya adalah dimensi ketiga pengukuran risiko.
- Risiko mungkin memiliki konsekuensi yang berbeda-beda tergantung **kapan** munculnya konsekuensi dan **berapa lama** efek dari konsekuensi berlangsung.

3 Dimensi Aspek Risiko



FINANCE AND STRATEGY PRACTICE
RISK INTEGRATION STRATEGY COUNCIL

Top Ten Risks – Likelihood, Impact & Velocity



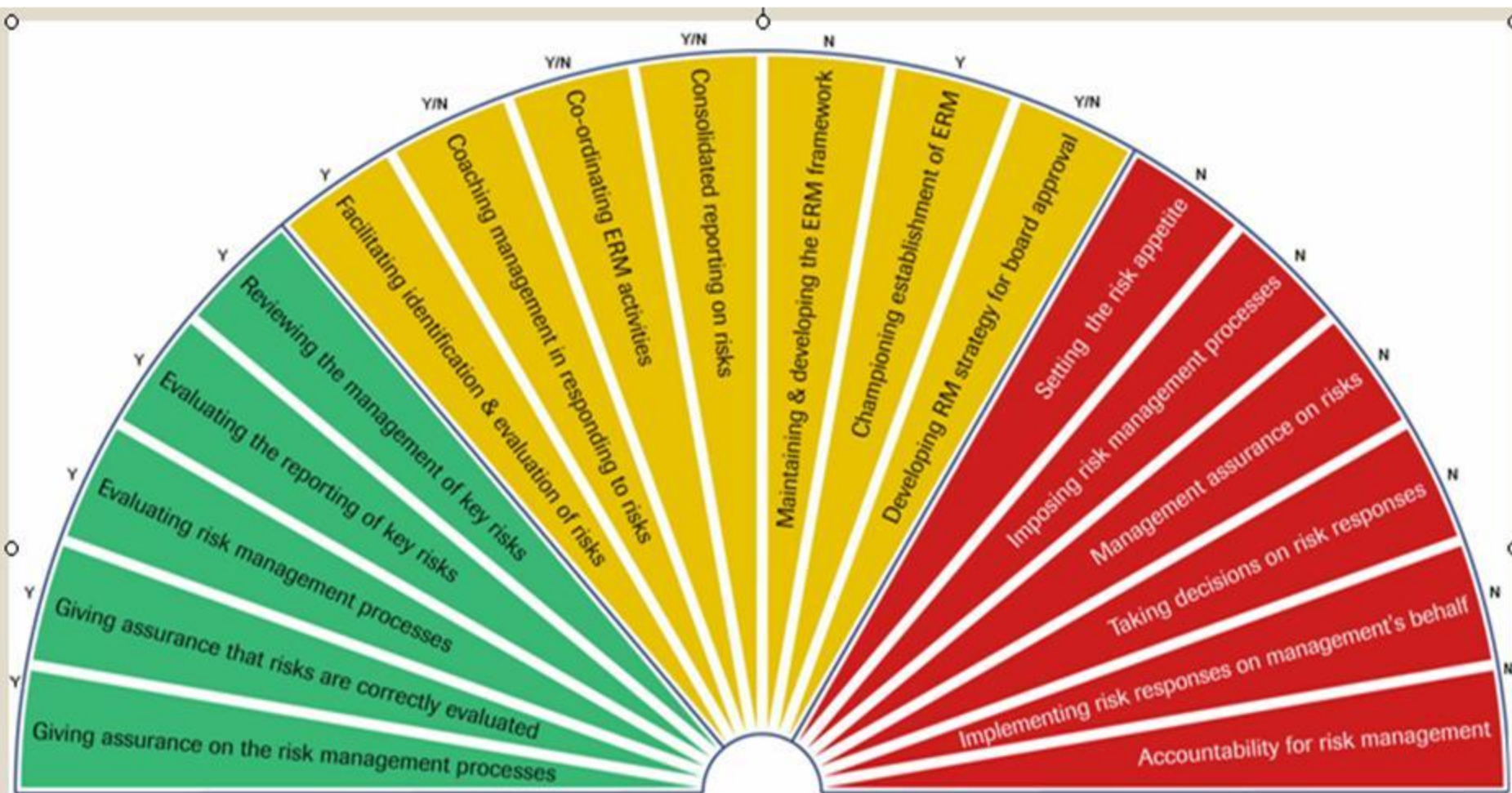
Source: Corporate Executive Board

**D VI: A. CORPORATE GOVERNANCE,
CONTROL THEORY, AND MODELS**

Peran

- Manajemen senior bertugas mengawasi pembentukan, administrasi, dan evaluasi proses manajemen risiko.
- Tanggung jawab manajer operasi mencakup penilaian risiko dan kontrol dalam unit mereka.
- Auditor internal dan eksternal memberikan berbagai tingkat asurans tentang efektivitas manajemen risiko.

- Manajemen dan karyawan harus membangun dan memelihara lingkungan organisasi yang bersikap positif dan mendukung terhadap pengendalian internal dan praktek manajemen yang beretika.



**Core internal audit roles
in regard to ERM**

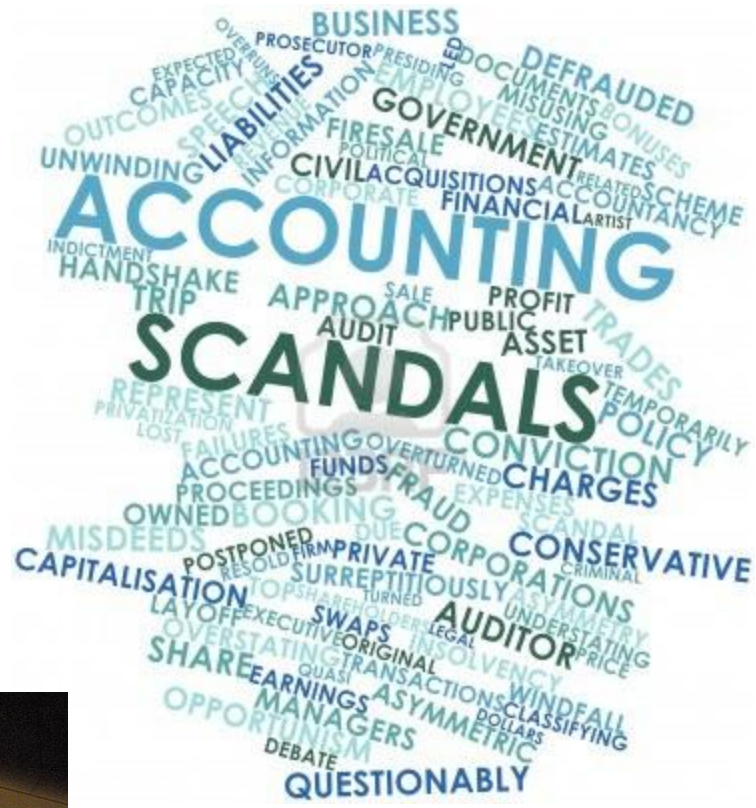
**Legitimate internal audit
roles with safeguards**

**Roles internal audit
should not undertake**

This diagram is taken from "Position Statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management", reproduced with the permission of the Institute of Internal Auditors - UK and Ireland. For the full Statement visit www.iaa.org.uk.

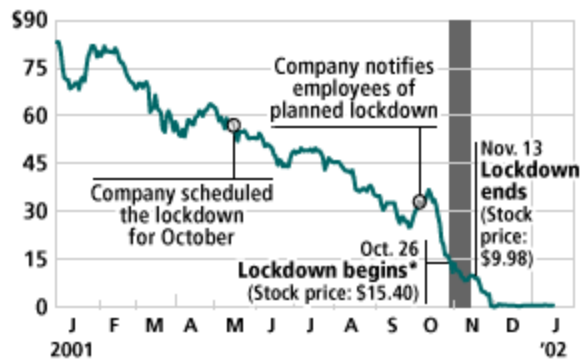
Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Pengendalian

- Sistem tata kelola perusahaan telah berevolusi dari waktu ke waktu.
- Sering kali evolusi terkait kegagalan bisnis atau fraud.
- Misalnya masalah simpan pinjam di AS tahun 1980-an, dan skandal (Enron, WorldCom) di tahun 2000-an.



HANDCUFFED TO ENRON STOCK

During the lockdown period, Enron employees were legally prevented from selling stock in their retirement plans. Chart shows daily closing share price of Enron.



*Employees could not trade after the market close on Oct. 26.
Sources: Enron's Web site; Thomson Financial/Datastream

■ WorldCom Group

Weekly 7.1.2002



- Menanggapi skandal tsb, Securities and Exchange Commission (SEC) menerapkan persyaratan baru melalui US Sarbanes-Oxley Act of 2002.
- Berdasarkan aturan tsb, laporan pengendalian internal tahunan manajemen harus berisi:





Sarbanes-Oxley Act 2002

- Nick Name(s)=Sabanex-Oxley, Sarbox, SOX
- Enacted By The 107th United States Congress
- Passed The House on April 24, 2002 Votes 334-90
- Passed The Senate on July 15, 2002
- Signed Into law by President George W.Bush on July 30, 2002

Laporan pengendalian internal tahunan manajemen :

- Pernyataan tanggung jawab manajemen untuk membangun dan memelihara pengendalian internal atas pelaporan keuangan secara memadai.
- Pernyataan kerangka yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal ini.
- Penilaian manajemen terhadap efektivitas pengendalian internal.
- Pernyataan bahwa auditornya telah mengeluarkan laporan atestasi penilaian manajemen.

Aturan lain SOX

- Manajemen harus mengungkapkan kelemahan material dan tidak menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal efektif jika ada satu atau lebih kelemahan material.
- Kerangka pengendalian yang diterapkan & dievaluasi harus merupakan kerangka pengendalian yang terpercaya.

Aturan lain SOX

- SEC mendefinisikan "pengendalian internal atas pelaporan keuangan"/ICoFR:
proses yg dirancang oleh, atau di bawah pengawasan, eksekutif utama organisasi dan petugas keuangan pokok , dan dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personil lainnya, untuk memberikan keyakinan yang memadai keandalan pelaporan keuangan internal dan eksternal.

Laporan harus dikembangkan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum dan termasuk kebijakan dan prosedur:

- Pemeliharaan catatan yang rinci, wajar, akurat dan adil mencerminkan transaksi dan disposisi aset.
- Memberikan keyakinan yang memadai bahwa transaksi dicatat secara semestinya untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum
- Penerimaan dan pengeluaran dibuat sesuai dengan kewenangan.
- Memberikan keyakinan memadai tentang pencegahan atau deteksi tepat waktu transaksi tidak sah

Tanggung Jawab Manajemen

- a. Menetapkan tujuan dan strategi bisnis .
- b. Menyetujui rencana bisnis dan anggaran.
- c. Mengawasi manajemen dan mengevaluasi kinerjanya.
- d. Pemantauan belanja modal utama.
- e. Memastikan integritas sistem akuntansi dan pelaporan keuangan.
- f. Mengawasi manajemen risiko dan pengendalian keuangan.
- g. Mengarahkan kepatuhan thd undang-undang dan peraturan.
- h. Pemantauan efektivitas tata kelola.
- i. Mengawasi proses keterbukaan informasi.
- j. Pemantauan efektivitas sistem control intern

Governance

- Tata Kelola- Kombinasi proses dan struktur yang diterapkan oleh “board” untuk menginformasikan, memerintahkan, mengelola, dan memantau kegiatan organisasi menuju pencapaian tujuannya.

Section ~~2130~~ 2110 of the *Standards*

Aktivitas audit intern harus menilai dan memberikan rekomendasi yang sesuai demi peningkatan proses tata kelola, dalam pencapaian tujuan-tujuan sebagai berikut:

- Pengembangan etika dan nilai-nilai dalam organisasi;
- Memastikan bahwa pengelolaan dan akuntabilitas kinerja organisasi telah efektif;
- Mengkomunikasikan informasi risiko dan pengendalian pada area yang sesuai dalam organisasi; dan
- Mengkoordinasikan kegiatan dan mengkomunikasikan informasi secara efektif di antara dewan pengawas, auditor ekstern dan intern, serta manajemen.

DEFINING CONTROL

Defining Control

- Kontrol: suatu proses dipengaruhi oleh manajemen organisasi dan personil lainnya, dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terhadap pencapaian tujuan.

Tujuan Pengendalian

- a. Efektivitas dan efisiensi operasi.
- b. Keandalan pelaporan keuangan.
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

Kegiatan Pengendalian

- Kontrol fisik atas aset.
- Penetapan ukuran kinerja dan indikator.
- Pemisahan tugas.
- Reviu manajemen eksekutif atas kinerja aktual.
- Kontrol atas pengolahan informasi.
- Eksekusi dan dokumentasi yang tepat atas transaksi.
- Pembatasan akses fisik dan logic atas sumber daya dan catatan.
- Dokumentasi yang sesuai atas transaksi dan control intern

Klasifikasi Umum Kontrol

- Pengendalian akuntansi - Prosedur dan informasi yang terkait dengan pengamanan aset dan keandalan catatan keuangan (contoh: pembagian tugas, pemantauan, dan rekonsiliasi).
- Pengendalian administratif - Prosedur dan informasi yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.

Control Environment

- Lingkungan pengendalian yg positif merupakan fondasi bagi sebuah organisasi.
- Hal tsb memberi kerangka disiplin, struktur dan lingkungan yang mempengaruhi kualitas pengendalian internal secara keseluruhan.
- Manajemen dan karyawan harus menetapkan dan memelihara lingkungan pengendalian organisasi yang menetapkan sikap positif dan mendukung pengendalian internal.

Control Environment

- Aspek terpenting adalah integritas dan nilai etika
- Tone at the top: Manajemen memainkan peran penting dalam menerapkan kepemimpinan, khususnya dalam menetapkan dan memelihara etika organisasi, bimbingan perilaku yang tepat, menghilangkan godaan perilaku yang tidak etis, dan mendisiplinkan karyawan jika perlu.

Control Environment

- Faktor lain: komitmen manajemen thd kompetensi.
- Semua staf harus memiliki dan memelihara tingkat kompetensi dasar yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas mereka.
- Dengan demikian, manajemen perlu menyediakan pelatihan, komunikasi dan dukungan untuk memastikan bahwa staf memahami dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas.

Control Environment

- Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan pengendalian adalah struktur organisasi.
- Kerangka kerja perencanaan, pengarahan, dan pengendalian operasi untuk mencapai tujuan organisasi merupakan faktor signifikan.
- Lingkungan pengendalian internal yang kuat mensyaratkan bahwa struktur organisasi secara jelas mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab dan membangun jalur pelaporan yang tepat .

Control Environment

- Lingkungan pengendalian juga dipengaruhi oleh cara manajemen mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab.
- Kebijakan dan praktek sumber daya manusia merupakan faktor lain yang sangat penting. Ini termasuk membangun sesuai praktek untuk mempekerjakan, orientasi, pelatihan, evaluasi, konseling, mempromosikan, kompensasi, dan mendisiplinkan staff.

Control Environment

Standar AI ~~2120~~ 2130 – Kontrol:

- Aktivitas audit intern harus membantu organisasi memelihara pengendalian yang efektif dengan cara mengevaluasi efisiensi dan efektivitasnya serta mendorong pengembangan berkelanjutan.

3. HUBUNGAN ANTARA RISIKO, PENGENDALIAN, DAN TUJUAN

- Penilaian Risiko - Pengendalian internal mencakup penilaian risiko organisasi dari sumber eksternal dan internal.
- Prasyarat untuk penilaian risiko adalah pembentukan tujuan yang jelas dan konsisten.
- Penilaian risiko merupakan identifikasi dan analisis risiko yang relevan terkait dengan pencapaian tujuan dan membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola dan dikendalikan.

Hubungan Antara Tujuan, Risiko, dan Kontrol - CSA.

Goals and Objectives	Foundation for the strategic direction of the organization.
Risks	Risks are inherent in the endeavor to achieve goals and objectives.
Controls	Process designed to mitigate risks and provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives.
CSA	Method to assist in the development of an efficient and effective internal control structure.

ORC Diagram



D VI: C. RELATIONSHIP BETWEEN INFORMAL AND FORMAL CONTROLS

Formal Controls



- Formal controls, also called hard controls, are the documented or tangible control tools used by an organization, such as policies and procedures.

Formal Controls

- Kontrol formal, juga disebut kontrol keras, adalah alat kontrol berwujud atau terdokumentasikan yang digunakan oleh sebuah organisasi (seperti kebijakan dan prosedur).

examples of formal controls include 

- Organizational structure
- Policies
- Procedures
- Personnel
- Reporting
- Internal review

Contoh Kontrol Formal al.:

- Struktur organisasi
- Kebijakan
- Prosedur
- Personil
- Pelaporan
- Review internal

examples of formal controls include 

- Organizational structure — Intentional structuring of roles assigned to people to promote efficiency and effectiveness. For example, organization charts delineate assigned responsibility, whereas segregation of duties ensures that responsibilities to perform sensitive transactions are divided.

Contoh Kontrol Formal



- Struktur organisasi - penataan peran kepada orang-orang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Sebagai contoh, bagan organisasi menggambarkan tugas tanggung jawab, sedangkan pemisahan tugas memastikan bahwa tanggung jawab untuk melakukan transaksi sensitif dibagi.



- Policies — Formal instructions that require, guide, or restrict actions.
- Procedures — Means employed to ensure that activities are performed in accordance with prescribed policies. Procedures may include an automatic independent review of sensitive transactions.



- Kebijakan - instruksi formal yang mengharuskan, memandu, atau membatasi tindakan.
- Prosedur - Sarana yang digunakan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan kebijakan yang ditentukan.



- Personnel — Hiring and retention of qualified staff to perform duties.
- Reporting — Timely, accurate, and meaningful reports provided to management to support decisions.
- Internal review — Periodic independent review of operations.



- Personil - Hiring dan retensi staf yang berkualitas untuk melakukan tugas.
- Pelaporan - laporan yang tepat waktu, akurat, dan bermakna yg diberikan kepada manajemen untuk mendukung keputusan.
- Internal review - review operasi independen dan periodik.

Informal or soft controls



- Informal or soft controls are more difficult to grasp because they address intangibles such as competence, values, openness, leadership, and expectations.
- However, they have a significant impact on the effectiveness of the internal control structure.
- Unlike formal controls, informal controls are often difficult to identify and measure.
- For example, a formal control would be the existence of an ethics policy. It is relatively easy to review an ethics policy to determine if it contains the necessary elements.
- However, as evidenced by recent corporate scandals, the promotion and ultimately implementation of the prescribed policies is the key element.

Informal or soft controls

- Kontrol informal lebih sulit untuk dipahami karena tak berujud seperti kompetensi, nilai-nilai, keterbukaan, kepemimpinan, dan harapan.
- Namun memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas struktur pengendalian intern.
- Sebagaimana dibuktikan oleh skandal perusahaan baru-baru ini, pelaksanaan kebijakan etika merupakan elemen kunci.

Informal controls related to an ethics policy may include

- Organization culture — Does the culture of the organization promote and convey an ethical posture?
- Awareness — Are all employees aware of the policy and its importance to organization goals and objectives?
- Reward structure — Does the reward structure promote ethical values or is it based solely on productivity-related numbers?


Kontrol Informal terkait dengan kebijakan etika dapat mencakup

- Budaya organisasi - Apakah budaya organisasi mempromosikan dan menyampaikan kode etik?
- Kesadaran - Apakah semua karyawan sadar akan kebijakan dan perannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi?
- Struktur penghargaan - Apakah struktur reward tlg mempromosikan nilai etika atau hanya didasarkan pada angka produktivitas semata?



- It is much more difficult to determine the existence of informal controls than formal controls.
- However, one of the benefits of the CSA approach is to empower employees in the development and enforcement of the control environment.

- Jauh lebih sulit untuk menentukan adanya kontrol informal daripada kontrol formal.
- Salah satu manfaat pendekatan CSA adalah untuk memberdayakan karyawan dalam pengembangan dan penegakan lingkungan pengendalian.

Some CSA questions that address informal controls that may be included in a workshop include 

- Does the organization adequately control the risk of fraud?
- Do policies and procedures apply to all employees in the organization?
- Is there effective communication between members of your work team and management?
- Do you have the necessary tools to effectively perform your primary function?
- Does the reward structure take into consideration adherence to the organization's values, policies, procedures, etc.?

Pertanyaan CSA yang membahas kontrol informal

- Apakah organisasi cukup mengendalikan risiko fraud?
- Apakah kebijakan dan prosedur diterapkan pada semua karyawan?
- Apakah ada komunikasi efektif antara anggota tim dan manajemen?
- Apakah Anda memiliki alat yang diperlukan untuk secara efektif melakukan fungsi utama Anda?
- Apakah struktur reward mempertimbangkan kepatuhan terhadap nilai-nilai, kebijakan, prosedur organisasi, dll?

D VI: F. CONTROL DOCUMENTATION TECHNIQUES



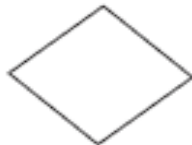




Materi Pokok

- a. Flowcharting
- b. Business process mapping
- c. Control charts
- d. Control questionnaires

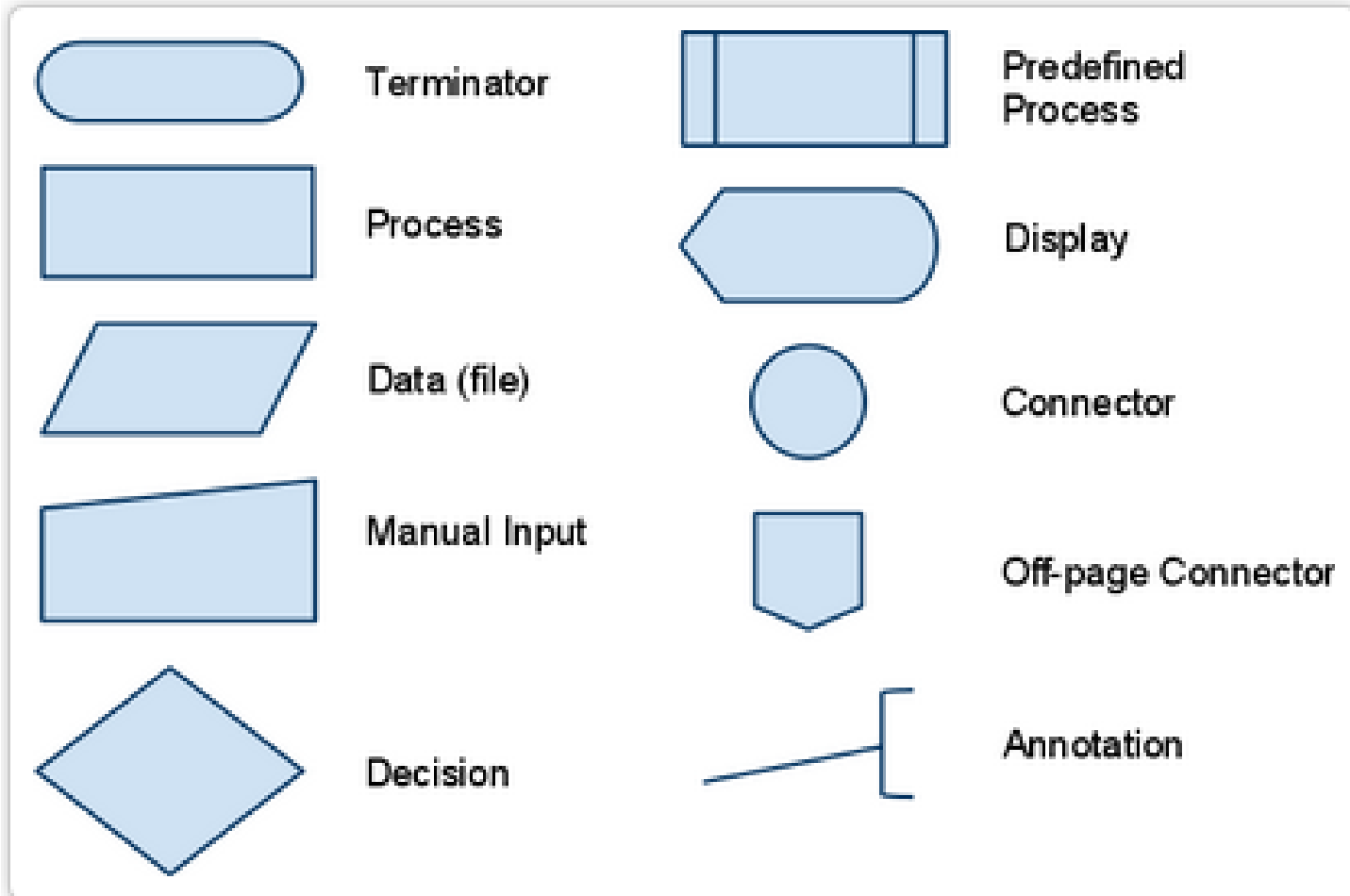
Flowcharting

- Merupakan representasi visual bekerjanya suatu proses.
- Simbol-simbol yang saling terhubung menggambarkan aliran kejadian² atau data dalam suatu sistem.
- Flowchart memberi gambaran awal menyeluruh suatu sistem.





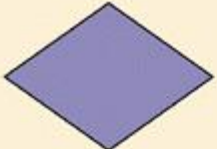
Symbol flowchart

Symbol	Name	Function
	Process	Indicates any type of internal operation inside the processor or memory.
	Input/Output	Used for any input/output operation outside the processor.
	Decision	Used to ask a question that can be answered in a binary format (Yes/No, True/False).
	Off-page Connector	Allows the flowchart to be carried forward to subsequent pages, while preserving a link back to an original point of reference. Upper frame reserved for the sending page, bottom frame points to the destination page.
	On-page Connector	Allows for the continuous flow of logic to be described, on the same page, without intersecting lines or a reverse flow.
	Predefined Process	Used to invoke a subroutine or an interrupt program.
	Terminal	Indicates the starting or ending of the program, process, or interrupt program.

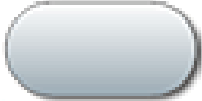

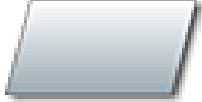


Symbol flowchart



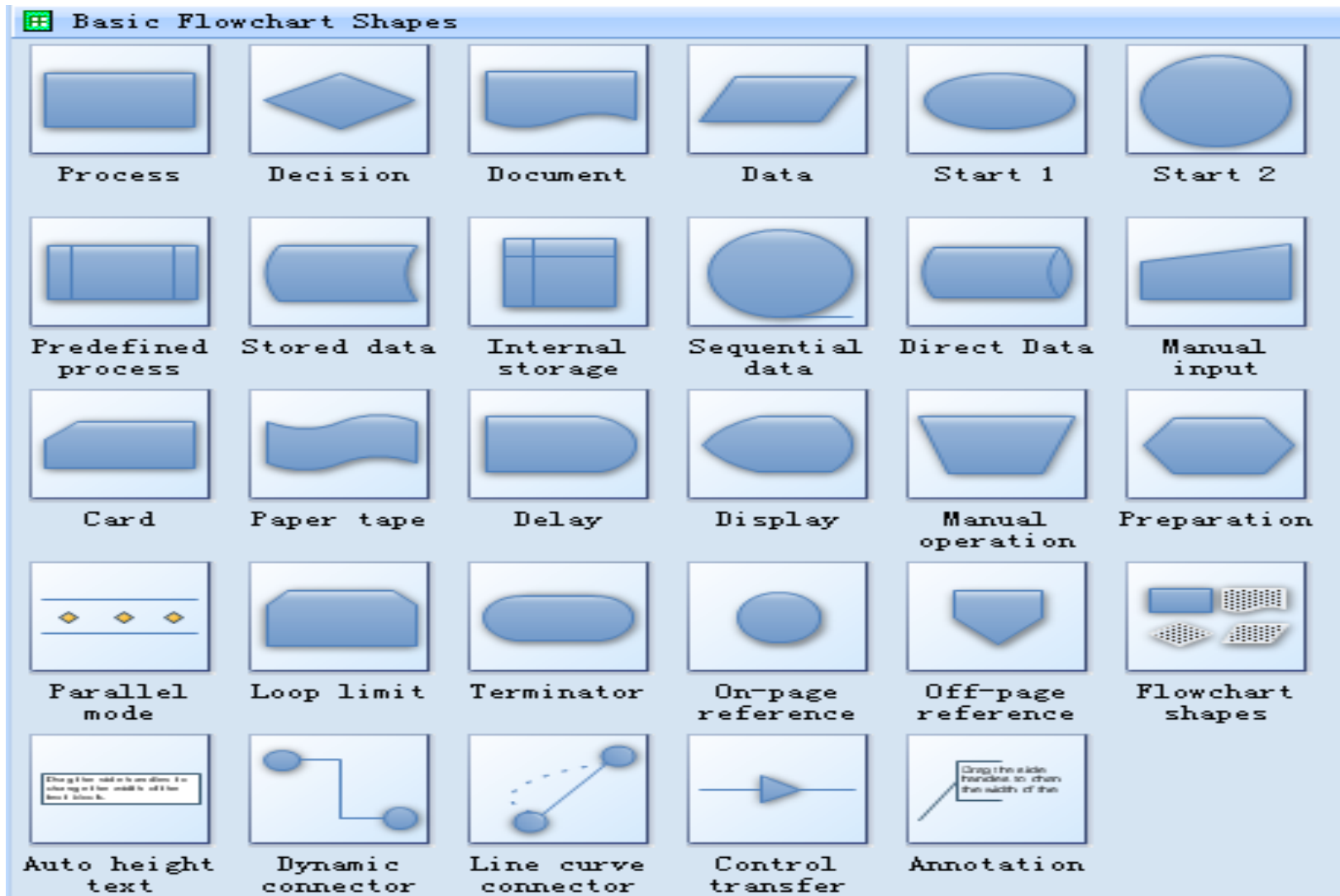
Symbol flowchart

Name	Symbol	Use in flowchart
Oval		Denotes the beginning or end of a program.
Flow line		Denotes the direction of logic flow in a program.
Parallelogram		Denotes either an input operation (e.g., INPUT) or an output operation (e.g., PRINT).
Rectangle		Denotes a process to be carried out (e.g., an addition).
Diamond		Denotes a decision (or branch) to be made. The program should continue along one of two routes (e.g., IF/THEN/ELSE).

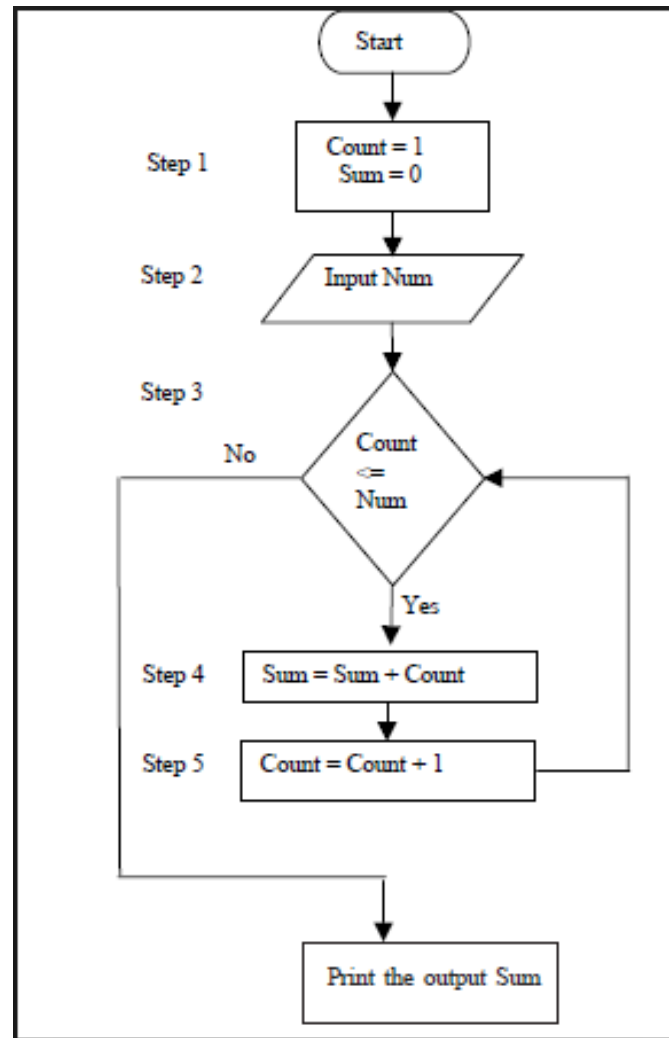
Symbol flowchart

Symbol	Name	Function
	Start/end	An oval represents a start or end point.
	Arrows	A line is a connector that shows relationships between the representative shapes.
	Input/Output	A parallelogram represents input or output.
	Process	A rectangle represents a process.
	Decision	A diamond indicates a decision.

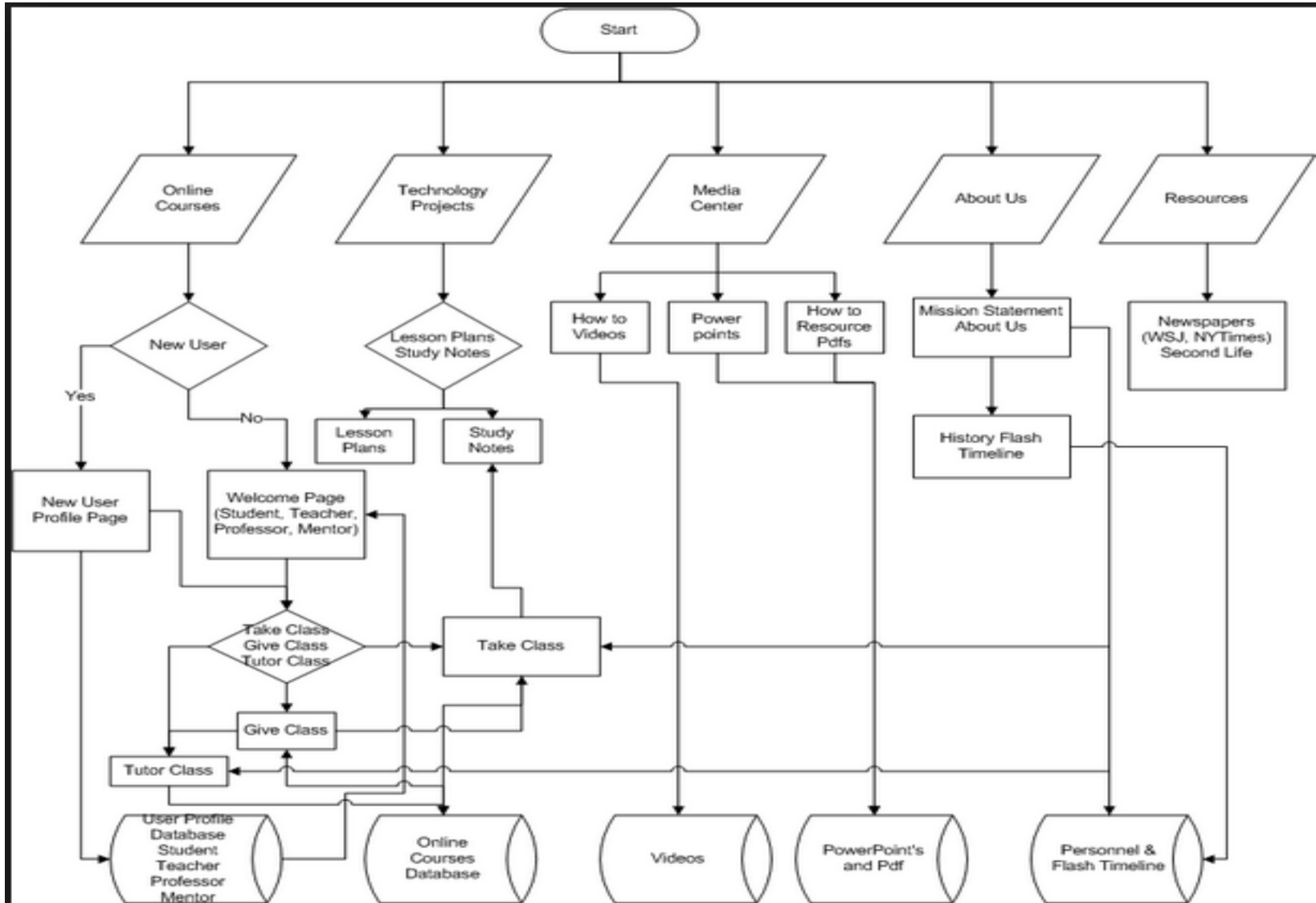
Symbol flowchart



Contoh Flowchart



Contoh Flowchart



Aturan Umum Flowchart

- Dari atas ke bawah, atau dari kiri ke kanan.
- Semua bangun harus terhubung oleh garis atau panah.
- Hanya satu entry point untuk setiap bangun.
- Exit point ke bawah atau ke kanan, kecuali bangun “decision” yg memiliki 2 exit point dg arah bebas.
- Gunakan connector utk 2 halaman FC.
- FC diawali oleh terminal atau predefined process.
- FC diakhiri terminal atau continuous loop.


Business process mapping



- Business process mapping is used to create a common understanding of core business processes by presenting strategies, systems, and ideas in an easy-to-understand visual process.
- Process mapping is designed to permit everyone in an organization to understand and respond to vital economic, competitive, productivity, and customer quality and value issues.

Business process mapping

- Pemetaan proses bisnis yang digunakan untuk menciptakan pemahaman umum dari proses bisnis inti dengan menghadirkan strategi, sistem, dan ide-ide dalam proses visual yang mudah dipahami.
- Pemetaan proses dirancang untuk memungkinkan setiap orang memahami dan menanggapi isu-isu penting: ekonomi, kompetitif, produktivitas, dan kualitas dan nilai pelanggan.


- Any organization is a collection of processes. These processes are the natural business activities that produce value, serve customers, and generate income. 
- Managing these processes is the key to the success of an organization. Unfortunately, many organizations are not set up to manage processes — instead they manage tasks.
- As a result, people tend to focus on “local” concerns instead of the “global” needs of the organization. For example, sub-processes may evolve within departments without consideration of other functional areas.
- Layers of communication and management are created to ensure desired outcomes, thereby adding to costs and lengthening cycle and customer response times.

- Setiap organisasi adalah kumpulan proses. Proses ini merupakan aktivitas bisnis yang alami yang menghasilkan nilai, melayani pelanggan, dan menghasilkan pendapatan.
- Mengelola proses ini adalah kunci bagi keberhasilan suatu organisasi. Sayangnya, banyak organisasi tidak dibentuk untuk mengelola proses - sebaliknya mereka mengelola tugas-tugas.
- Akibatnya, orang cenderung untuk fokus pada masalah "lokal" bukannya kebutuhan "global" dari organisasi. Sebagai contoh, sub-proses dapat berkembang dalam departemen tanpa mempertimbangkan bidang fungsional lainnya.
- Lapisan komunikasi dan manajemen diciptakan untuk memastikan hasil yang diinginkan, sehingga menambah biaya dan memperpanjang siklus dan respon pelanggan kali.



- Most organizations are also structured around functions (the manufacturing department, the sales department, the customer service department) instead of around the business of the organization.
- This creates much of the “silo mentality” where a functional area only sees their portion of the business and tends to be somewhat “disconnected” from other areas in the organization.
- Thus, when a major business activity (process) cuts across a number of these functional areas, communication often breaks down and it can, in some instances, result in these areas competing against each other instead of seeing themselves as collaborative partners in the overall business process.

- Sebagian besar organisasi juga terstruktur sekitar fungsi (departemen manufaktur, departemen penjualan, departemen layanan pelanggan) bukan seputar bisnis organisasi.
- Hal ini menciptakan banyak "mentalitas silo" di mana area fungsional hanya melihat bagian mereka dari bisnis dan cenderung agak "terputus" dari daerah lain dalam organisasi.
- Dengan demikian, ketika kegiatan bisnis utama (proses) melintasi sejumlah daerah-daerah fungsional, komunikasi sering rusak dan dapat, dalam beberapa kasus, mengakibatkan daerah-daerah tersebut saling bersaing bukannya melihat diri mereka sebagai mitra kolaboratif dalam bisnis secara keseluruhan proses.

understanding of the inputs, outputs, and interrelationships of each process will allow 

- Understand how processes interact in a system.
- Identify and understand the organization's true core processes.
- Locate process design flaws that are creating systemic problems.
- Evaluate which activities add value for the customer.
- Mobilize teams to streamline and improve processes.
- Identify processes that need to be reengineered.
- Eliminate system flaws that result in poor quality.
- Distinguish between technical and social processes.

Pemahaman tentang input, output, dan hubungan timbal balik setiap proses akan memungkinkan

- Memahami bagaimana proses berinteraksi dalam sistem.
- Mengidentifikasi dan memahami proses inti yang benar.
- Menemukan kekurangan desain proses yang menciptakan masalah sistemik.
- Mengevaluasi kegiatan yang menambah nilai bagi pelanggan.
- Memobilisasi tim untuk merampingkan dan meningkatkan proses.
- Mengidentifikasi proses yang perlu direkayasa ulang.
- Menghilangkan kelemahan sistem yang menghasilkan kualitas yang buruk.
- Membedakan proses teknis dan sosial.

Control charts



- Control charting is a technically sophisticated tool and approach to study a process variation for the
- purpose of improving the economic effectiveness of the process. The method is based on the continuous monitoring of process variation. The method provides a graphical depiction of the
- process and potential problem areas.

Control charts

- Kontrol charting adalah alat teknis dan pendekatan untuk mempelajari variasi proses untuk tujuan meningkatkan efektivitas ekonomi dari proses.
- Metode ini didasarkan pada pemantauan terus menerus variasi proses.
- Metode ini memberikan gambaran grafis dari proses dan daerah yg berpotensi ada masalah.

Control charts are used to:

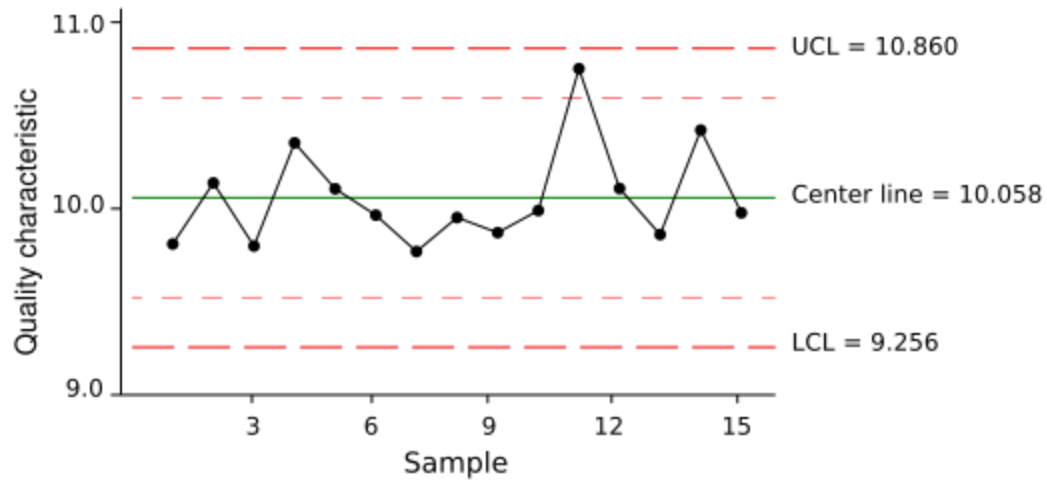


- • Improve productivity.
- • Reduce or prevent manufacturing defects.
- • Prevent unnecessary process adjustments.
- • Provide diagnostic information.
- • Provide information about process capability

Manfaat Diagram Kontrol

- Meningkatkan produktivitas.
- Mengurangi atau mencegah cacat manufaktur.
- Mencegah penyesuaian proses yang tidak perlu.
- Memberikan informasi diagnostik.
- Memberikan informasi tentang kemampuan proses

Gambar



Control questionnaires



- Internal controls are the framework that management establishes to ensure that it meets its responsibilities in a variety of areas.
- Audits of internal controls are designed to determine the existence and effectiveness of an internal control system.
- Control questionnaires are used to gain a general (surface-level) understanding of the control environment.

Control questionnaires

- Pengendalian intern adalah kerangka kerja untuk memastikan bahwa manajemen memenuhi tanggung jawabnya.
- Audit pengendalian internal: dirancang untuk menentukan keberadaan dan efektivitas sistem pengendalian internal.
- Kontrol kuesioner digunakan untuk mendapatkan pemahaman umum tentang (lingkungan) pengendalian.



- Internal control questionnaires (ICQs) are used to catalog specific controls in use in a process.
- Auditors use internal control questionnaires to document areas to be covered during the engagement and to indicate control deficiencies.
- An internal control questionnaire for a particular audit area is typically filled out at the beginning of the audit. Any potential deficiencies or weaknesses noted in the questionnaires indicate areas that should be focused on during fieldwork testing.
- Questions on internal control questionnaires are usually written to allow for Yes/No responses, which allows auditors to readily identify exceptions.

- Kuesioner pengendalian internal (ICQs) digunakan untuk mendata kontrol yg digunakan dalam suatu proses.
- Auditor menggunakan kuesioner pengendalian internal untuk mendokumentasikan daerah yang akan diaudit dan untuk menemukan kekurangan kontrol.
- Kuesioner pengendalian internal biasanya diisi pada awal audit.
- Pertanyaan pada kuesioner biasanya ditulis untuk memungkinkan jawaban “Ya / Tidak”, yang memungkinkan auditor untuk mengidentifikasi pengecualian.


example of a control questionnaire for

inventory control and accounting

- Are background checks done on all persons who are hired as inventory auditors?
- Are inventory services investigated prior to issuing a contract?
- Are contracts with inventory services reviewed on an annual basis to ensure that they are able to continue to meet our requirements? Do you require the legal department to review the contracts?
- Are counts taken by inventory crews tested to ensure that they are correct? If a discrepancy is found, do you retest and resolve the situation immediately?
- Do you advise store managers in advance of upcoming store/branch audits and explain the procedures and requirements that they will be following?

contoh kuesioner kontrol untuk pengendalian persediaan dan akuntansi

- Apakah pemeriksaan latar belakang dilakukan pada semua orang?
- Apakah persediaan diteliti sebelum mengeluarkan kontrak?
- Apakah kontrak ditinjau setiap tahun untuk memastikan bahwa mereka mampu memenuhi kebutuhan kita?
- Apakah Anda menggunakan departemen hukum untuk meninjau kontrak?
- Apakah jumlah yang diambil oleh kru persediaan diuji untuk memastikan bahwa mereka benar?
- Jika ketidaksesuaian ditemukan, apakah Anda tes ulang dan mengatasinya segera?

- 
- Is a monthly inventory audit schedule completed at least 10 days prior to the start of the audit month, and do you immediately provide a copy of that schedule to internal audit?
 - Are procedures in place to conduct follow-up audits within six months for locations that have high shrinkage?
 - Are cash management policies standardized, documented, and communicated across the organization?
 - For any adjustments that are made to the standing policy, are all managers advised?
 - Do you document all differences between book and physical amounts, and do you reconcile the book figures to the physical counts taken?
 - Are store/branch audit procedures documented and available for review by market, district, and store managers?

- Adalah jadwal persediaan Audit bulanan menyelesaikan setidaknya 15 hari sebelum dimulainya bulan audit, dan apakah Anda segera memberikan salinan jadwal tersebut untuk audit internal?
- Apakah prosedur diberlakukan untuk melakukan tindak lanjut audit dalam waktu enam bulan untuk lokasi yang memiliki penyusutan yang tinggi?
- Apakah kebijakan pengelolaan kas standar, didokumentasikan, dan dikomunikasikan di seluruh organisasi?
- Untuk penyesuaian yang dilakukan terhadap kebijakan berdiri, semua manajer disarankan?
- Apakah Anda mendokumentasikan semua perbedaan antara buku dan jumlah fisik, dan apakah Anda mendamaikan tokoh buku ke penghitungan fisik diambil?
- Apakah prosedur toko / Audit cabang didokumentasikan dan tersedia untuk ditinjau oleh pengelola pasar, kabupaten, dan toko?



- Do you update the store/branch audit procedure every time there is a change to policy or procedure that affects an audit?
- Do you verify all bank statements of deposits against local records and investigate discrepancies?
- Are discrepancies between store prices and the item price file investigated and resolved in a timely manner?
- Are procedures in place to provide immediate feedback to store management regarding the results of store audits conducted, and are they given the opportunity to respond to any issues that may develop?



- Apakah Anda memperbarui prosedur toko / Audit cabang setiap kali ada perubahan kebijakan atau prosedur yang mempengaruhi audit?
- Apakah Anda memverifikasi semua laporan bank deposito terhadap catatan lokal dan menyelidiki perbedaan?
- Apakah perbedaan antara harga toko dan file harga barang diselidiki dan diselesaikan pada waktu yang tepat?
- Apakah prosedur di tempat untuk memberikan umpan balik langsung ke manajemen toko mengenai hasil audit yang dilakukan toko, dan mereka diberi kesempatan untuk menanggapi setiap masalah yang mungkin berkembang?



- Do you ensure that one account exists for each store and no old accounts (as the result of an acquisition) are still open at any financial institution?
- Are store inventory auditors' assignment regions rotated periodically?
- Is a store inventory auditor on site for every inventory performed, and are procedures in place that define the maximum length of time before their reports are due?
- Are procedures in place to provide compiled feedback of findings to internal audit on a regular basis?

- Apakah Anda memastikan bahwa satu account ada untuk setiap toko dan tidak ada rekening lama (sebagai hasil dari akuisisi) masih terbuka pada setiap lembaga keuangan?
- Apakah persediaan toko auditor tugas daerah diputar secara berkala?
- Adakah sebuah toko persediaan auditor di situs untuk setiap persediaan yang dilakukan, dan prosedur di tempat itu menentukan panjang maksimum waktu sebelum laporan mereka disebabkan?
- Apakah prosedur diberlakukan untuk memberikan umpan balik dikompilasi dari temuan untuk audit internal secara teratur?



D VI: G. CONTROL DESIGN AND APPLICATION

Merancang Control Objectives

- Control Objectives adalah sebuah pernyataan hasil atau tujuan yang ingin dicapai dari penerapan suatu prosedur .
- Control Objectives harus berhubungan dengan faktor risiko yang dimitigasi.
- Desain Control Objectives didasarkan pada kebutuhan dan toleransi organisasi terhadap risiko.
- Setiap faktor risiko memiliki satu atau lebih Control Objectives dan teknik kontrol yang sesuai.

Risk – CO – CT

Risk	Control Objective	Control Technique
Employee theft	Safeguard supply inventory	Install security cameras
Excessive returns for repairs	Enhance quality control	Develop quality control structure and assign responsibility
Fire	Safeguard property	Install fire prevention and detection devices and procure insurance
Loss or manipulation of electronic data	Increase availability and integrity of data	Implement logical security controls and develop recovery techniques

COBIT

- Control Objectives yg terkait dg IT disebut Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) , ISACA.
- COBIT adalah kerangka kontrol dg tujuan pengendalian spesifik pada area manajemen informasi, kegiatan pengolahan data dan aplikasi lainnya.

Domain COBIT

- *Planning and Organization (PO)*
- *Acquisition and Implementation (AI)*
- *Delivery and Support (DS)*
- *Monitoring (MN)*

Planning and Organization



- This domain covers strategy and tactics and concerns the identification of the way information technology can best contribute to the achievement of objectives.
- Furthermore, the realization of the strategic vision needs to be planned, communicated, and managed for different perspectives. Finally, a proper organizational and technological infrastructure must be put in place.

Planning and Organization

- Domain ini mencakup strategi dan taktik, menyangkut identifikasi teknologi informasi terbaik yg dapat memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan.
- Realisasi visi strategis perlu direncanakan, dikomunikasikan, dan dikelola.
- Infrastruktur organisasi dan teknologi yang tepat harus ditetapkan sesuai kebutuhan.

Acquisition and Implementation

- This domain covers the identification, development or acquisition, and integration of IT solutions into the business process. In addition, it covers changes to existing systems.

Acquisition and Implementation

- Domain ini meliputi identifikasi, pengembangan atau akuisisi, dan integrasi solusi TI ke dalam proses bisnis.

Delivery and Support



- This domain covers the delivery of required services such as staff training.
- The necessary support processes required to deliver services under this domain include the actual processing of data by application systems, often classified under application controls.

Delivery and Support

- Domain ini meliputi pengiriman layanan yg diperlukan, seperti pelatihan staf.
- Mencakup: pemrosesan data dengan sistem aplikasi, sering diklasifikasikan dalam pengendalian aplikasi.

Monitoring

- Proses IT harus di-assess secara regular untuk memonitor kualitas dan compliance-nya terhadap persyaratan control yang telah ditetapkan.

CONTROL DESIGN

Control Design

- Preventive controls mencegah terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan.
- Detective controls mengidentifikasi kejadian yang tidak diinginkan setelah telah terjadi.
- Corrective controls memperbaiki kontrol yang lemah atau mengembalikan ke kondisi sebelum terjadi pelanggaran kontrol.

Lingkungan pengendalian

- Lingkungan pengendalian organisasi mempengaruhi tingkat risiko, dan mempengaruhi kesadaran pengendalian.
- Lingkungan pengendalian yg lemah meningkatkan risiko fraud, penyalahgunaan, atau tindakan ilegal.

Karakteristik lingkungan pengendalian yang efektif

- Manajemen mengkomunikasikan pentingnya pengendalian internal kepada seluruh karyawan.
- Karyawan memiliki tanggung jawab jelas.
- Karyawan harus bertanggung jawab atas kinerja mereka.
- Terdapat sistem efektif untuk memantau efektivitas kontrol secara teratur.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian organisasi

- Sejarah kelemahan atau pelanggaran thd kontrol pada organisasi.
- Penghargaan manajemen thd kompetensi, integritas, dan perilaku etis.
- Kepemilikan organisasi atas kode etik.
- Kepemilikan organisasi atas kebijakan etika yang kuat

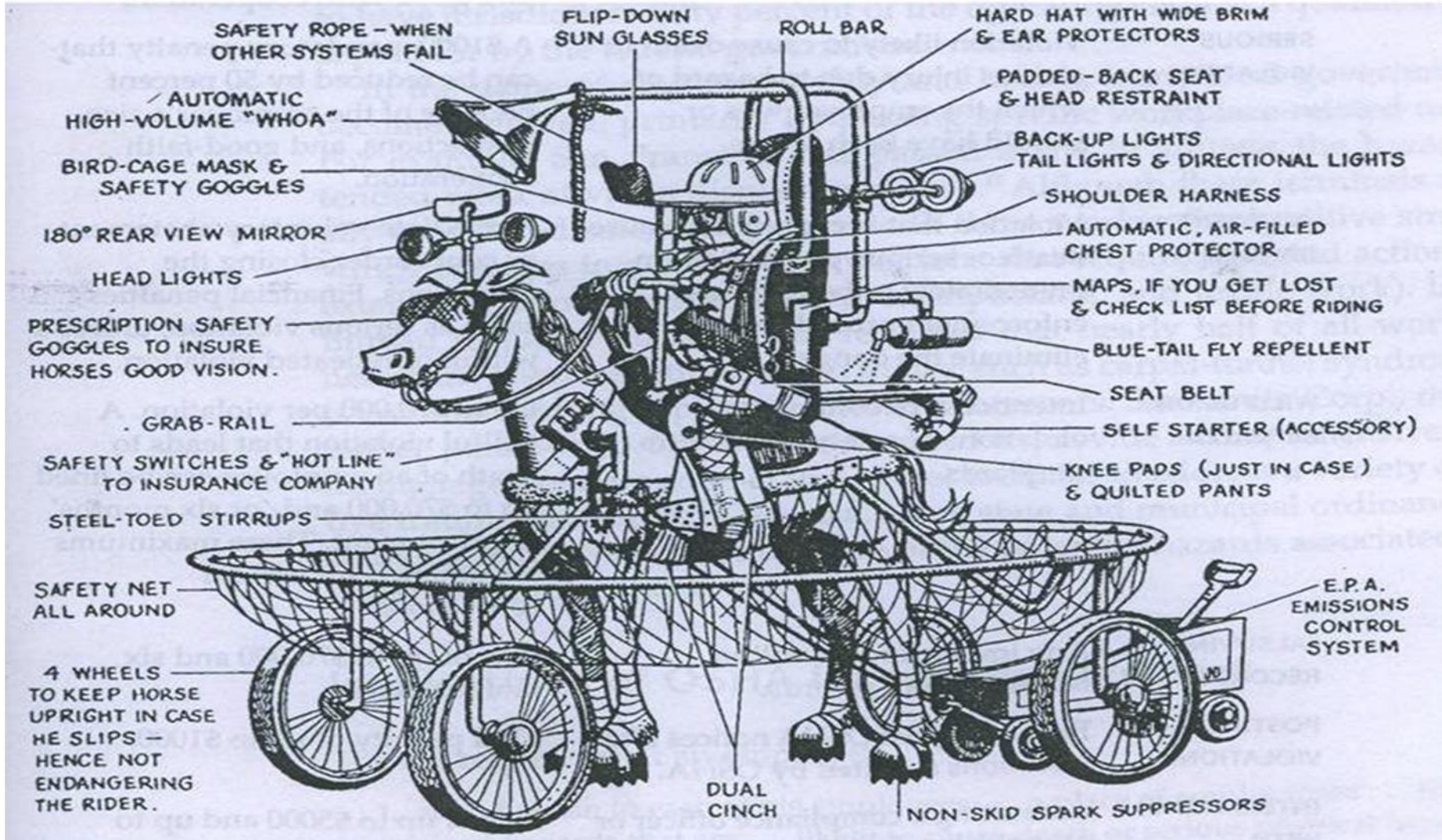
Faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian organisasi (lanj..)

- Apakah kode etik dan kebijakan ttg etika dikomunikasikan kepada karyawan dan ditegakkan oleh manajemen dengan cara yang sehat dan konsisten.
- Evaluasi kinerja karyawan, kompensasi, dan promosi.

Cost-benefit

- Untuk mencapai keseimbangan antara risiko dan kontrol, pengendalian internal harus proaktif, bernilai tambah, hemat biaya, dan terarah mengelola eksposur risiko.
- Kontrol yang berlebihan (yang biayanya melebihi manfaat) merupakan kontrol yg tidak sehat.
- Contoh:...

Over-Controlled



Less-Controlled



Risks Exposure	Excessive Control Response	Result
Increase in loss of assets	Weekly inventory counts	Excessive labor costs, loss of productivity
Escalation of poor business decisions	Complex review and approvals process	Missed opportunities
Excessive noncompliance	Increased supervisory and management review	Most expensive staff performing low value checking
Impact of increased regulations	Excessive review and rewrite of detailed procedures	Productivity lessened as key people review and document
Public scandals	Presidential approval for public announcements	Productivity lessened, poor efficiency

EOF