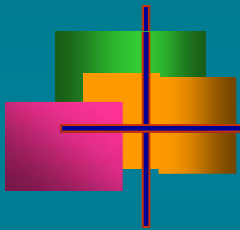


MODUL -14

INTERNAL AUDITING

”EALING WITH PEOPLE, RELATIONSHIP WITH EXTERNAL AUDITORS & RELATIONSHIP WITH BOARD OF DIRECTORS”



Oleh : Muh. Arief Effendi, SE, MSi, Ak, QIA,CPMA,CA,ACPA

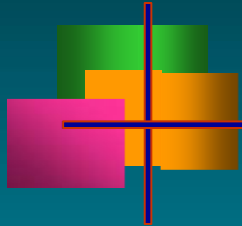
TRISAKTI SCHOOL OF MANAGEMENT

(STIE TRISAKTI) JAKARTA

Edisi 1 – September 2007

Edisi 2 (Revisi 1) - Nopember 2018

Reasons and Causes for Low Esteem



Alasan dan Penyebab rendahnya Penghargaan yang diberikan:

- 1. Konflik antara staf dengan karyawan lini.**
 - Hubungan antara staf dengan karyawan lini secara inheren cenderung akan menemui konflik.
 - Auditor internal adalah staf dan karyawan lini adalah klien.
- 2. Pengendalian (Control).**
 - Kebanyakan orang tidak menyukai pengendalian maupun pihak-pihak yang menerapkan pengendalian terhadap mereka.
 - Pengendalian juga bisa menumbuhkan rasa permusuhan sebagai akibat dari persepsi oleh, atau pengalaman pribadi dari klien dengan auditor.
 - Mereka memberikan reaksi negatif dan tidak bersahabat karena kebutuhan-kebutuhan mereka terancam.

The Handling of Power, Change and Conflict



Menangani kekuasaan, Perubahan dan Konflik:

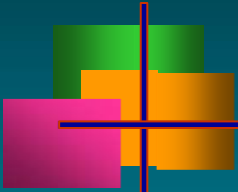
1. Kekuasaan (Power)

- 7 sumber kekuasaan (Taylor) : posisi, keahlian, karismatik, pengaruh, ancaman, pemberian tekanan dan kekuatan langsung.
- Keahlian yang dibutuhkan oleh auditor internal adalah teknis, interpersonal dan konseptual.
- Ketika auditor internal mengembangkan keahlian-keahlian tsb untuk mempraktikkan bentuk kekuasaan yang tepat, maka kemampuannya juga akan meningkat pesat.

2. Manajemen Perubahan (Change management).

- Perubahan ditakuti oleh sebagian orang dan disambut baik oleh sebagian yang lain.
- Auditor harus siap untuk mengelola dampak dari perubahan yang diakibatkan oleh rekomendasi atau hal-hal yang telah diantisipasi oleh klien.

The Handling of Power, Change and Conflict

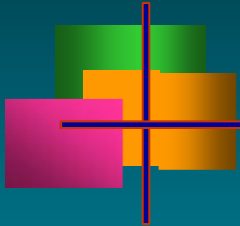


- Perubahan tsb hendaknya wajar, tidak melanggar nilai-nilai moral atau praktik bisnis yang baik.

3. Konflik (Conflict).

- Konflik terjadi di seluruh organisasi , dan sebagian dapat dikendalikan dengan baik.
- Konflik antara auditor-klien sudah umum terjadi.
- Konflik dapat diselesaikan melalui arbitrase, mediasi atau kompromi. Konsep dari kompromi tentu sangat diinginkan sampai pada tingkat yang memungkinkan.
- Auditor atau klien sebaiknya menerima kompromi menuju keuntungan tertinggi bagi organisasi.
- Dalam menyelesaikan konflik terdapat dua aktivitas penting yaitu memahami konflik dan menegosiasikan penyelesaiannya.

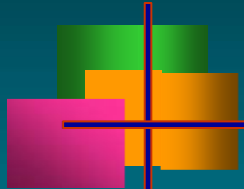
The Use of Motivational Needs



Penggunaan Kebutuhan-kebutuhan Motivasional

1. Kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan dapat merangsang klien untuk:
 - a. Memberikan masalah-masalah yang dicurigai kepada auditor.
 - b. Bekerjasama dengan auditor dalam melaksanakan audit.
 - c. Mengimplementasikan rekomendasi auditor.
2. Kebutuhan-kebutuhan motivasional tsb dapat membantu pelaksanaan audit oleh auditor dapat dberhasil dengan baik.
3. Pengakuan dari manajemen dan rekan sekerja klien dapat memberikan dampak yang menguntungkan pada kondisi ekonomi klien.

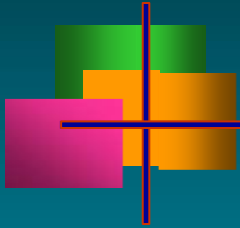
The Need for and Importance of Good Relation



Kebutuhan dan pentingnya sebuah hubungan yang baik

- 1. Ketika internal auditor melakukan audit yang menyeluruh dari operasi, internal auditor mungkin tidak begitu paham atas operasi . Proses operating tidak begitu familiar, complex, dan membingungkan.**
- 2. Pegawai di operating lebih memiliki pengetahuan dan keahlian lebih dari internal auditor. Sehingga tindakan perbaikan yang dibutuhkan menjadi sulit bagi personnel operating jika ingin efektif dijalankan.**
- 3. Pegawai di operating kurang biasa dan kurang menyukai untuk menerima kehadiran dan rekomendasi internal auditor.**
- 4. Oleh karena itu timbul kebutuhan dan pentingnya hubungan antara internal auditor dengan personnel operating.**
- 5. Kehadiran internal auditor dalam proses audit dan rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat diterima dan dijalankan oleh personnel operating dengan sukarela bukan terpaksa.**

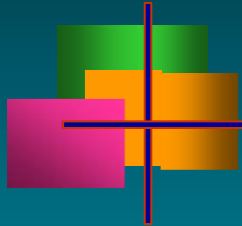
The Effects of Auditor's Client Relations



Dampak dari hubungan Auditor/Klien

1. Auditor internal sebaiknya tidak memiliki pemikiran bahwa status tinggi yang dimiliki dalam organisasi akan melindunginya dari dampak akibat hubungan auditor/klien yang buruk.
2. Pekerjaan auditor internal yang cerdas dan imajinatif saja, tidaklah cukup untuk memastikan perbaikan dari operasi.
3. Klien harus berkeinginan untuk mengimplementasikan rekomendasi dari auditor.
4. Gaya dalam melakukan audit sama pentingnya dengan kompetensi dibidang teknis yang dimiliki oleh auditor.

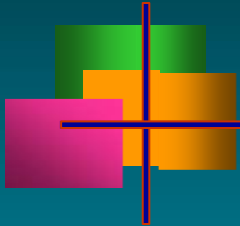
Suggestions of Improving Relations



Saran-saran untuk memperbaiki hubungan

1. Umpan balik dari klien.
2. Sikap yang konsultatif.
3. Konflik di antara permintaan yang berkaitan dengan kecurangan.
4. Mempertimbangkan dampak audit.
5. Pandangan manajemen.
6. Menghadapi lawan yang tidak bersahabat,
7. Mendengarkan.

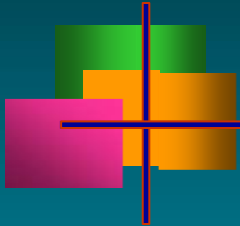
Suggestions of Improving Relations



Umpan balik dari klien.

- Pelaporan hasil dari umpan balik klien (Feedback auditee) kepada internal auditor dan senior management akan membantu akuntabilitas dari fungsi internal audit.
- Pelaporan dari umpan balik dapat menyediakan beberapa manfaat, yaitu :
 - a. Untuk menilai performance internal audit.
 - b. Untuk membuat masa depan audit lebih baik dengan mengungkapkan area dimana servis dari internal audit dapat di tingkatkan.
 - c. Cara untuk mendorong hubungan yang harmonis dengan auditee dengan meningkatkan partisipasi atmosfir yang lebih dalam.

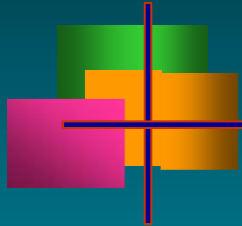
Suggestions of Improving Relations



Sikap yang konsultatif.

1. Auditor internal harus menekankan peranan yang konstruktif dan partisipatif kepada para manajer operasional.
2. Auditor internal dituntut untuk menggunakan metode yang inovatif dan berkelanjutan untuk menyampaikan pesan kepada karyawan operasional.
3. Saat ini peranan auditor sebagai konsultan telah mendapatkan banyak perhatian.
4. Sikap yang konsultatif dari auditor internal perlu dukungan dari klien (manajemen operasional) dalam rangka meningkatkan perbaikan operasi.

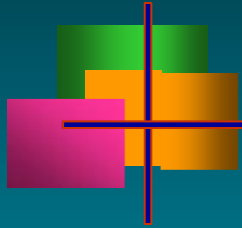
Suggestions of Improving Relations



Konflik di antara permintaan yang berkaitan dengan kecurangan.

- 1. Pencegahan dan pendeteksian kecurangan merupakan hal yang penting.**
- 2. Pelaksanaan fungsi audit internal secara rutin yang tidak berhubungan dengan kecurangan, tidak memerlukan teknik-teknik investigatif.**
- 3. Auditor internal dapat melaksanakan audit partisipasif tanpa ada hubungan permusuhan dengan klien (auditee).**
- 4. Namun jika terdapat unsur kecurangan, diperlukan semacam investigator yang memiliki pengalaman di bidang penegakan hukum.**
- 5. Para investigator memiliki keahlian dalam bidang audit forensik.**

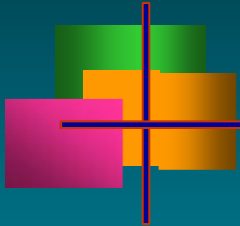
Suggestions of Improving Relations



Mempertimbangkan dampak audit.

1. Terdapat dampak perilaku dari auditor internal dalam tahapan audit yang berbeda yaitu antisipasi audit, pelaksanaan audit dan pelaporan audit.
2. Dengan memahami gaya dari manajemen, auditor internal dapat menilai permasalahan yang harus digali dan bagian yang perlu dikurangi penekanannya.
3. Ketika temuan audit dihubungkan dengan gaya manajemen, maka akan lebih mudah untuk diterima oleh klien.

Suggestions of Improving Relations



Pandangan manajemen.

1. Selama pelaksanaan audit, auditor internal hendaknya mengambil pendekatan manajerial terhadap penyimpangan-penyimpangan.
2. Auditor internal harus selalu ingat bahwa orang-orang operasional biasanya memiliki pemahaman yang baik atas apa yang sedang terjadi.
3. Selama fase pelaporan audit, seharusnya tidak ada lagi temuan penyimpangan yang dilaporkan secara formal tanpa melalui pembahasan secara menyeluruh dengan manajemen operasional.

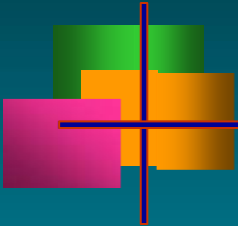
Suggestions of Improving Relations



Menghadapi lawan yang tidak bersahabat.

- 1. Auditor internal akan tetap dapat menghadapi sikap yang tidak bersahabat.**
- 2. Auditor internal dapat mencoba untuk menyajikan sudut pandang yang wajar dan logis, akan tetapi klien tetap tidak akan mengubah pendiriannya, tidak mau mendengarkan, tidak mau percaya dan sepenuhnya negatif.**
- 3. Auditor internal harus mengingat tanggungjawabnya dan jika diperlukan membawa permasalahan yang dihadapi ke wewenang yang lebih tinggi, apalagi jika terkait dengan risiko-risiko potensial yang mungkin terjadi pada organisasi.**
- 4. Akan lebih baik jika auditor internal untuk mencoba cara-cara yang persuasif.**

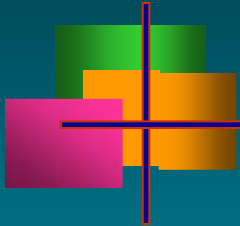
The Effective Use of Interview Questions



Penggunaan pertanyaan-pertanyaan wawancara secara efektif

1. Komunikasi.
2. Pengaturan pesan.
3. Urutan.
4. Pendukung.
5. Penekanan.
6. Pemoles.
7. Aspek-aspek lain.

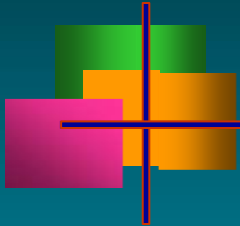
Communication



Komunikasi

- 1. Auditor Internal mendengarkan untuk mendapatkan informasi.**
- 2. Auditor internal sepenuhnya memahami bahwa kesulitan dari komunikasi yang baik sehingga dapat mencapai tingkat komunikasi yang memadai.**
- 3. Auditor internal memerlukan keahlian dalam komunikasi (communication skill).**
- 4. Tanpa keahlian dalam berkomunikasi, maka pelaksanaan audit yang dilakukan kurang berhasil dengan sukses,**

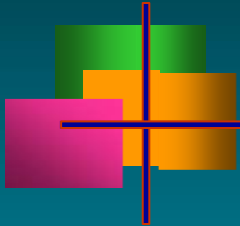
Participative Auditing



Audit Partisipatif

1. Orang pada dasarnya ingin membantu yang lainnya, jika dia merasa akan berbagi manfaat.
2. Tetapi dalam kerangka kerja, partisipasi dari auditee tetap dapat ikut serta..
3. Ketika standar sedang dikembangkan, auditor akan bertemu dengan personnel auditee dan bekerjasama dalam pendekatan teamwork. Kontribusi dari auditee adalah pada pengetahuan technical, sedangkan kontribusi auditor pada pengetahuan administratif dan management.
4. Salah satu aspek penting dari audit partisipatif adalah untuk menyebutkan bantuan klien dalam laporan audit dan bentuk komunikasi lainnya.

Importance and Benefits of Coordination



Pentingnya dan manfaat Koordinasi

1. Koordinasi antara external dan internal auditor sangat penting karena dapat meningkatkan economy, efisiensi, dan efektifitas (3E) dari total aktivitas audit untuk perusahaan.
2. Tujuan utamanya tidak hanya untuk economics tetapi untuk mendapatkan maksimum efisiensi dan efektifitas dari hasil total audit.
3. Koordinasi yang bermanfaat menghasilkan lebih dari sekedar pengurangan biaya jasa (*audit fee*) eksternal auditor (KAP).
4. Auditor internal dapat mempengaruhi lingkup pekerjaan eksternal auditor dengan cara menurunkan batas dan kebutuhan untuk melaksanakan pengujian yang rinci (*detail testing*).

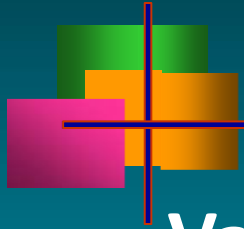
Importance and Benefits of Coordination



Value bagi eksternal auditor dari koordinasi

1. Eksternal auditor mendapatkan wawasan tentang operasi client dalam area yang khusus dengan organisasi yang didapatkan dari pengalaman internal auditor.
2. Hubungan klien akan meningkat karena feeling keterlibatan dalam kerjasama dan hasil koordinasi.
3. Eksternal auditor akan ikut untuk konsentrasi pada area yang lebih signifikan untuk perubahan penekanan audit.
4. Eksternal auditor menerima manfaat training dari koordinasi dan penanganan sebuah audit team termasuk internal auditor.

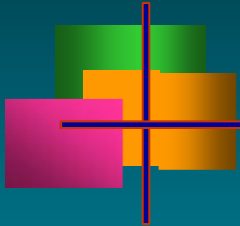
Importance and Benefits of Coordination



Value untuk Internal Auditor dari koordinasi

1. Training bagi internal auditor untuk proses perubahan menuju teknik audit yang baru dan beda, prosedur, ide, dan informasi.
2. Bentuk untuk lebih jauh bagi pekerjaan audit dan prosedur untuk melengkapi pekerjaan yang diidentifikasi.
3. Internal auditor mendapatkan pengertian yang lebih baik mengenai independen, audit standar, dan *audit objective*, serta cara untuk lebih professional.
4. Dapat membantu Penilaian eksternal auditor tentang keefektifan dari fungsi internal audit.

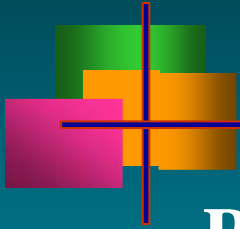
Historical Barriers to Coordination



Hambatan-hambatan historis untuk koordinasi

1. Hubungan antara eksternal auditor dan internal auditor seharusnya berdasarkan kordinasi dan kerjasama.
2. Eksternal auditor mendapatkan hubungan yang baik dengan internal auditor dalam pekerjaan.
3. Tetapi sekat untuk kordinasi yang lengkap, menurut *Statement on Auditing Standards (SAS) No.9* berbunyi : “Pekerjaan internal auditor tidak dapat digantikan oleh pekerjaan dari independen auditor”.
4. SAS No.9 selanjutnya menyatakan bahwa dalam menjelaskan sifat (nature), waktu, dan luasnya prosedur audit, auditor independent harus mempertimbangkan prosedur, jika ada termasuk kinerja internal auditor.
5. Dalam praktek, SAS No.9 terlihat bahwa eksternal auditor lebih dipercaya pada sisi profesionalisme daripada internal auditor.

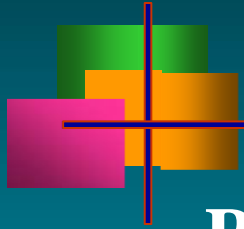
The Issuance of SAS No 65 – A New Contract



Penerbitan SAS no 65 – sebuah kontrak baru

- 1. SAS No.65 menyediakan petunjuk yang sangat umum bagi pertimbangan internal auditor dari objective dan kompetensi dari operasi internal audit. Detail dari SAS No.65 :”Pertimbangan auditor terhadap fungsi internal auditor dalam *audit financial statement*” .**
- 2. Implikasinya yaitu yang berhubungan dengan audit financial statement dan penjelasannya dalam term yang lebih spesifik dari evaluasi harus dibuat dari fungsi internal audit sehingga menegaskan luasnya pekerjaan internal audit yang berdampak pada prosedur eksternal auditor.**

The Issuance of SAS No 65 – A New Contract

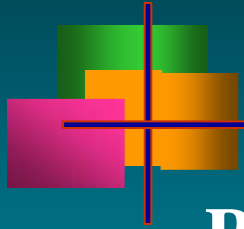


Penerbitan SAS no 65 – sebuah kontrak baru

Untuk mengakomodasi provisi dari SAS No.65, maka eksternal auditor memerlukan:

1. Pengharapan dari relevansinya fungsi internal audit.
2. Evaluasi dari objectivitas dan kompetensi internal auditor.
3. Mempertimbangkan efek dari pekerjaan internal auditor pada financial audit yang dikelola oleh eksternal auditor, termasuk audit prosedur jika dibutuhkan.
4. Evaluasi dan pengujian terhadap efektifitas dari kinerja internal auditor.

The Issuance of SAS No 65 – A New Contract

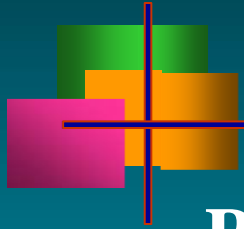


Penerbitan SAS no 65 – sebuah kontrak baru

SAS No.65 berisi instruksi tentang 7 area yang termasuk dalam SAS No.9. Area ini yaitu :

1. Peranan external dan internal auditor.
2. Fungsi internal audit.
3. Kompetensi dan tujuan internal auditor.
4. Luasnya efek dari pekerjaan internal auditor.
5. Kordinasi eksternal dan internal auditor.
6. Evaluasi auditor terhadap pekerjaan internal auditor.
7. Bantuan langsung dari internal auditor.

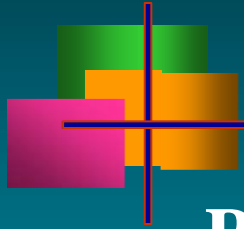
The Issuance of SAS No 65 – A New Contract



Penerbitan SAS no 65 – sebuah kontrak baru
Penilaian kompetensi dari internal audit menurut SAS No.65,
yaitu :

1. Level pendidikan dan pengalaman professional.
2. Sertifikat professional dan pendidikan professional berkelanjutan.
3. Audit policies, program, dan proses yang digunakan.
4. Praktek terhadap penugasan audi.t
5. Supervise dan review terhadap kegiatan audit.
6. Kualitas dari dokumentasi Working Paper, report, dan rekomendasi.
7. Evaluasi kinerja (*performance*) audit secara umum.

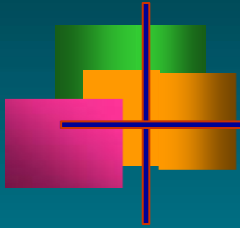
The Issuance of SAS No 65 – A New Contract



Penerbitan SAS no 65 – sebuah kontrak baru
Kordinasi Eksternal auditor dan internal auditor
(menurut SAS No.65) aktivitasnya terdiri dari :

1. Pertemuan periodik antara internal dan eksternal auditor.
2. Pengembangan jadwal (*schedule*) koordinasi audit.
3. Akses bagi external auditor atas working paper dan report.
4. Diskusi tentang *issue* potensial tentang accounting.

Internal Auditor's Participation External Audits



Partisipasi Auditor Internal dalam Audit Eksternal

1. Kontribusi auditor internal bagi auditor eksternal.
2. Jumlah jam partisipasi dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan audit eksternal.
3. Bagian dari total jam audit internal yang dikontribusikan untuk audit eksternal.
4. Persentase audit eksternal yang dikerjakan oleh auditor internal.
5. Sifat tugas

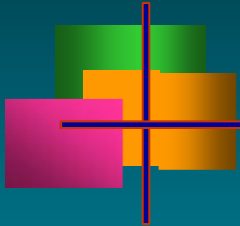
Internal Auditor's Opinions of External Audit



Opini auditor internal tentang audit eksternal
Penilaian kinerja eksternal auditor yang meluas diluar koordinasi dengan internal auditor terkait faktor-faktor sbb:

- 1. Pengetahuan dan pengalaman profesional.**
- 2. Pengetahuan tentang industri organisasi.**
- 3. Independensi.**
- 4. Ketersediaan jasa-jasa khusus.**
- 5. Antisipasi dan tanggapan terhadap kebutuhan organisasi.**
- 6. Keberlanjutan yang wajar dari personel penugasan kunci.**
- 7. Pemeliharaan hubungan kerja yang tepat.**
- 8. Pencapaian komitmen kontrak.**
- 9. Penyerahan keseluruhan nilai pada organisasi.**

Means of Coordination

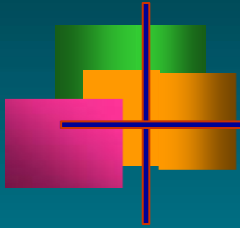


Makna Koordinasi

Konsep audit sebagai satu kesatuan (*unified audit*)

- 1. Dalam konsep audit sebagai satu kesatuan, semua laporan keuangan, entitas dan fungsi harus harus diaudit hanya satu kali selama suatu periode tertentu, oleh kelompok yang manapun.**
- 2. Auditor eksternal harus bekerjasama dengan auditor internal untuk melihat apakah pekerjaan auditor eksternal harus dilakukan.**
- 3. Auditor eksternal biasanya akan memiliki keahlian yang lebih besar dalam audit perpajakan daripada auditor eksternal.**

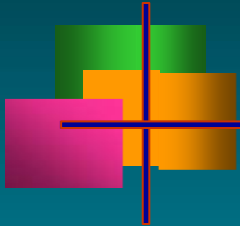
Responsibilities of BOD



Tanggung Board of Director (BOD).

- Di Indonesia Board of Director adalah Dewan Direksi, namun jika di luar negeri yang dimaksud Board of Director adalah Dewan Komisaris.
- Tanggung jawab Dewan komisaris adalah pengawasan terhadap jalanya perusahaan sesuai arahan dari pemegang saham.
- Dewan komisaris dibantu oleh Komiet Audit yang merupakan aparat Dewan Komisaris dalam membantu pengawasan perusahaan.

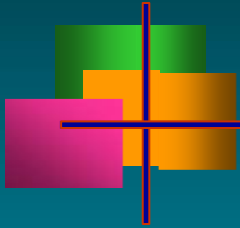
Audit Commiittees



Komite Audit

1. Komite audit merupakan "mata" dan "telinga" dewan komisaris dalam rangka mengawasi jalannya perusahaan.
2. Keberadaan komite audit yang efektif merupakan salah satu aspek penilaian dalam implementasi GCG .
3. Komite audit berfungsi menilai efektivitas fungsi Internal Auditor (Satuan Pengawasan Intern).
4. Perusahaan yang memiliki komite audit biasanya minat para investor untuk membeli sahamnya lebih besar dari pada perusahaan yang tidak memiliki komite audit.

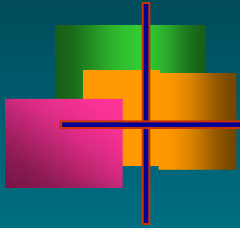
HUBUNGAN INTERNAL AUDITOR DENGAN KOMITE AUDIT



Statement on Auditing Standard (SAS) No. 61 :

- 1. pertanggungjawaban atas struktur kendali internal dan Laporan Keuangan bebas kesalahan material,**
- 2. eleksi kebijakan akuntansi,**
- 3. estimasi akuntansi,**
- 4. dampak adjustment hasil audit**
- 5. pertanggungjawaban data non keuangan yang disepakati bersama,**
- 6. ketidaksepakatan manajemen dan internal auditor,**
- 7. diskusi pilihan eksternal auditor,**
- 8. Masalah proses akuntansi, keterlambatan laporan tak masuk akal dan batas waktu laporan tak masuk akal.**

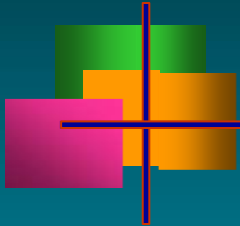
Samples Audit Commiittees Charter



Contoh Piagam Komte Audit, berisi:

- 1. Tujuan.**
- 2. Wewenang.**
- 3. Komposisi.**
- 4. Rapat.**
- 5. Tanggung jawab:**
 - a. Laporan Keuangan.**
 - b. Pengendalian internal.**
 - c. Audit internal.**
 - d. Audit eksternal.**
 - e. Kepatuhan.**
 - f. Tanggung jawab pelaporan.**
 - g. Tanggung jawab lainnya/**

Interfaces of Audit Committees



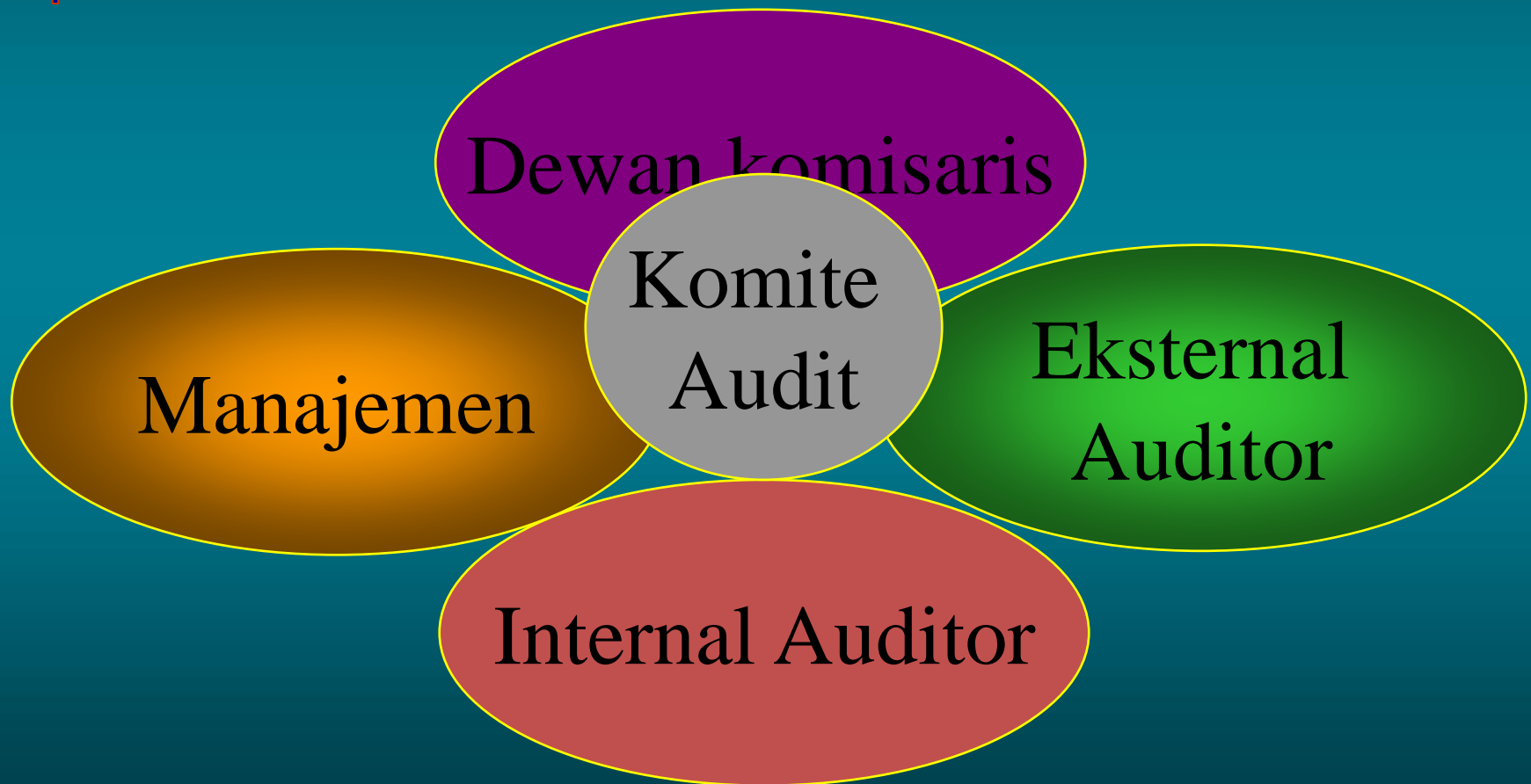
Komite audit akan berinterface dengan manajemen, auditor internal dan auditor eksternal.

Komite audit yang berhasil dengan sukses dapat melaksanakan kontak dan rapat-rapat secara periodik dengan berbagai pihak.

Suatu komite audit yang tidak berpengalaman dapat menimbulkan konflik yang serius dengan ketiga kelompok diatas.

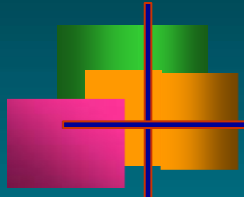
Interfaces of Audit Committees

POLA HUBUNGAN INTERNAL AUDIT DENGAN
KOMITE AUDIT DAN JAJARAN MANAJEMEN



POSISI KOMITE AUDIT SEBAGAI TITIK TEMU (INTERSECTION)

Reporting and Oversight the Relationship of Audit Committee



Hubungan Pelaporan dan Pengawasan dari Komite Audit

1. Hubungan Pelaporan.

Msalah yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, penyelenggaraan perusahaan dan pengendalian perusahaan memerlukan sebuah hubungan pelaporan internal auditor dengan komite audit dan dewan komisaris.

2. Hubungan Pengawasan.

Komite audit hendaknya melakukan sebuah peran pengawas yang efektif. Untuk memastikan bahwa fungsi audit internal telah seimbang, komite audit hendaknya mempertimbangkan:

- a. Filosofi audit dari perusahaan.**
- b. Independensi audit perusahaan.**
- c. Masalah-masalah logistik, jumlah dan lokasi staf.**