JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS

VOLUME 1 NO 2
JULI 2015

Jurnalakuntansi.lp3ibdg@gmail.com

PERMODELAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BAGI LKM: PERLUASAN PERANAN AUDIT INTERNAL DALAM PROSES STRATEGI BISNIS

Nia Tresniati – Dosen Tetap Program Studi Akuntansi Politeknik LP3I Bandung (nia150874@gmail.com)

ABSTRACT

Microfinance institutions have specified characteristic in management process which are particularly related to customer characteristics and society social culture. Therefore, planning and business strategy process have own their characteristics. It's implicated to strategy management process, operational system & procedure and internal control. In accordance with some studies from microfinance experts, the scope of internal control in finance institutions have restricted within risk management context, internal audit functions have only to monitor the operational activities and to measure the risks. Management use internal audit information for their management decisions that caused by risk. Actually, internal audit has wide and important role which considered to business strategy process in business entity. Furthermore, good health internal control should have been included risk management. Even though microfinance institutions at the middle downward to micro scale, internal audit should have been still on their function. Therefore, internal audit functions are considered essential role in internal control system for business strategy process. The methodology in this study use model of Internal control system. The internal control system model based on literature and observation by the author

Keywords: Microfinance Institutions, Internal Audit, Internal Control, Internal Control System.

PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) memiliki struktur yang mampu hidup dalam persaingan dan tumbuh secara gradual sesuai dengan ketersediaan sumberdaya. LKM memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Berkaitan dengan tantangan yang dihadapi oleh LKM untuk dapat bertahan dan dapat lebih meningkat secara berkelanjutan, terdapat beberapa tantangan menurut Hadinoto & Retnadi, 2008, yang relevan dengan latar belakang permasalahan antara lain :

1. Diperlukannya *Exit Policy* yang lebih progresif, sehingga jumlah kredit yang diberikan dapat dipicu lebih besar

2. Pendapatan masih didominasi oleh pendapatan bunga kredit, sedangkan *fee based income* masih belum dimanfaatkan secara intensif
3. Pelayanan berbasis teknologi informasi dan inovasi produk layanan baru dalam menggali sumber pertumbuhan baru
4. Diperlukannya bankir yang berkarakter khusus (Bankir Mikro)
5. Peningkatan efisiensi operasional (*cost reduction*), sehingga masih mengandalkan jaringan operasional yang luas serta jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang banyak. Akibatnya biaya operasional yang menjadi beban yang besar
6. Mengurangi tingkat *Non Performing Loan* (NPL)
7. Persaingan dengan Lembaga Keuangan Bank yang menangani kredit mikro

Upaya-upaya LKM dalam menghadapi tantangan yang dihadapi tersebut di atas dan merealisasikan keberlanjutan usaha, maka wajib bagi LKM untuk melakukan identifikasi dan mengurangi risiko yang timbul dan berdampak pada kesehatan dalam jangka panjang. Beberapa risiko yang dihadapi oleh LKM dan mengalami kegagalan dalam kelangsungan usahanya diakibatkan oleh beberapa faktor antara lain:

1. Jika segmentasi usaha ditujukan hanya kepada skala usaha mikro yang tidak memiliki pemasukan usaha lainnya, maka timbul risiko kredit yang kurang produktif, khususnya untuk usaha yang tidak memiliki akses pada peluang bisnis yang ada dikarenakan kurangnya permintaan pasar.
2. Beban yang cukup besar untuk menutupi kegagalan kredit yang diberikan yang menimbulkan peningkatan efisiensi operasional.

Menurut Ledgerwood, 1999, beberapa risiko kegagalan usaha LKM diakibatkan oleh kurang mendukungnya kebijakan yang dapat menunjang LKM untuk menghadapi tantangan ekonomi, social dan lingkungan fisik atas keberlanjutan usaha LKM di masa yang akan datang, dan beberapa LKM telah mengalami kegagalan kecukupan dana yang mengakibatkan masalah likuidasi. Menurut CARE, dalam lembaga sertifikasi profesi LKM, 2011, kebanyakan LKM yang masih kecil dan tidak menguntungkan, masih dioperasikan tanpa sistem pengendalian yang memadai untuk mengurangi pemaparan risiko.

LANDASAN TEORI

Pengendalian Internal

Pada awalnya pengendalian internal dibangun berdasarkan kerangka internal cek. Dan sejalan dengan perkembangan usaha, pengendalian internal tidak cukup hanya melakukan pengendalian melalui kebenaran dan kecocokan angka-angka, karena penyimpangan terjadi juga dipengaruhi oleh faktor prosedur, kebijaksanaan, administratif, hingga perilaku manusia. Perkembangan yang terjadi dalam lingkungan usaha khususnya kebutuhan teknologi dan informasi bagi kegiatan usahanya, sehingga ruang lingkup pengendalian internal menjadi semakin kompleks. Dengan demikian, aspek penilaian atas pengendalian internal tidak hanya pada aspek kegiatan operasional usaha saja tetapi mencakup pola kepemimpinan dan gaya manajemen dalam menjalankan usahanya.

Menurut AICPA, 1984, pengendalian internal mencakup rencana organisasi dan semua metode serta tindakan yang digunakan dalam perusahaan untuk mengamankan harta, mengecek

kecermatan dan keandalan dari data akuntansi, memajukan efisiensi operasi dan memastikan pentaatan pada kebijaksaan yang telah ditetapkan manajemen. Pengendalian internal yang berkaitan dengan ruang lingkup kegiatan auditing memiliki perubahan orientasi ke arah yang lebih luas. Lingkup kegiatan auditing khususnya untuk auditor internal dituntut untuk dapat memberikan masukan dalam memecahkan suatu masalah dalam semua aspek kegiatan operasional perusahaan yang berdasarkan pada risiko manajemen dan bisnis, tidak hanya ditujukan untuk transaksi akuntansi dan keuangan (*Finance audit*) serta kepatuhan (*compliance audit*).

Audit internal adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan obyektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi untuk mencapai tujuannya melalui pendekatan sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas pengelolaan risiko, pengendalian dan proses *governance* (KOPAI, 2004). Menurut DCGC, 2008, fungsi audit internal lebih mengarah pada penilaian terhadap risiko manajemen dan system pengendalian, sehingga untuk lebih jauh, rencana kerja audit, kegiatan dan hasil audit internal harus dikaji oleh komite audit dan audit eksternal.

Pengendalian Internal Lembaga Keuangan Mikro

Pengendalian internal menentukan corak dari suatu organisasi yang mempengaruhi kesadaran mengendalikan oleh karyawannya yang terdiri dari :

1. Nilai integritas dan etika
2. Komitmen atas kompetensi
3. Partisipasi dewan direksi
4. Gaya operasional dan filsafat manajemen
5. Struktur organisasi
6. Tugas dan wewenang dari semua lini dalam organisasi
7. Pelaksanaan dan kebijaksanaan sumber daya manusia

Sistem pengendalian internal tidak hanya mencakup transaksi akuntansi dan keuangan tetapi berkaitan dengan keseluruhan sistem pengendalian internal pada perusahaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab auditor. Pemahaman terhadap pengendalian dalam suatu organisasi diharapkan dapat memperkecil risiko timbulnya penyimpangan.

Lembaga keuangan mikro memiliki jenis kelembagaan yang berbeda, meliputi lembaga keuangan formal, lembaga keuangan semiformal dan lembaga informal. Sehingga pengelolaan, peraturan dan kebijakan serta aspek-aspek yang mempengaruhi pengendalian internal harus juga memperhatikan aspek kelembagaan LKM itu sendiri. Menurut Hadinoto dan Retnadi, 2007, pelaksanaan pengawasan terhadap lembaga keuangan mikro harus memperhatikan beberapa faktor, diantaranya:

1. Landasan hukum dan regulasi untuk LKM serta eksistensi lembaga pengawas yang membawahinya
2. Bentuk badan hukum LKM apakah berupa bank atau non bank
3. Konsep Keuangan Mikro

Walaupun pengendalian internal dalam LKM memiliki beberapa aspek yang mempengaruhinya tergantung dari karakteristik kelembagaan, tetapi tujuan pengendalian internal

memiliki kesamaan yaitu memastikan kegiatan operasional usaha efektif dan efisien, menjamin informasi keuangan yang handal dan disajikan secara lengkap, memastikan keseluruhan sistem operasional dan prosedur sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang berlaku dalam lembaga LKM itu sendiri, serta pengelolaan risiko.

Resiko Pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM)

Sistem pengendalian internal yang baik sudah mencakup manajemen risiko didalamnya dan dilaksanakan secara integral. Manajemen risiko pada LKM merupakan sebuah mekanisme sistematis yang meliputi pengidentifikasian, pengukuran, monitoring, dan pengelolaan atas risiko-risiko yang timbul pada LKM. Penilaian risiko atas LKM harus memperhatikan dari sudut pandang karakteristik kelembagaan LKM selain penilaian risiko dari sudut pandang keuangan dan non keuangan. Menurut CARE, 2011 lembaga sertifikasi profesi LKM, 2011, Penilaian risiko terhadap lembaga keuangan mikro diklasifikasikan pada empat kategori risiko yaitu:

1. **Risiko Kelembagaan**; penilaian atas risiko dari kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan LKM meliputi misi LKM (misi sosial dan komersial), risiko yang timbul dari kerjasama dengan organisasi non profit independen dari dalam negeri maupun luar negeri
2. **Risiko Operasional**; Risiko dari aktivitas penyaluran dana (kredit/pembiayaan), risko yang muncul akibat tindakan kecurangan (*fraud*), risiko atas jaminan
3. **Risiko Manajemen Keuangan**; Risiko yang timbul dari kegiatan manajemen aktiva dan pasiva, seperti risiko tingkat suku bunga, risiko likuiditas, inefisiensi operasional usaha, risiko akibat penyajian informasi keuangan yang salah yang diakibatkan oleh pendataan dalam sistem yang salah
4. **Risiko Eksternal**; Risiko yang muncul dari luar kendali LKM seperti kebijakan-kebijakan dari luar LKM yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup LKM, risiko bisnis akibat persaingan dari luar LKM, risiko demografi, lingkungan fisik dan ekonomi makro

Menurut Goldberg dan Paldini, 2011, Pengklasifikasian risiko pada Lembaga Keuangan Mikro diklasifikasikan berdasarkan karakteristik LKM yang berada di kota dan pedesaan. Pengklasifikasian dilakukan berdasarkan pada karakteristik kegiatan operasional dan lingkungan di perkotaan dan pedesaan. Dari hasil penelitian Goldberg dan Paldini, kategori risiko dan pengendalian yang terjadi pada LKM dapat dijelaskan pada beberapa pengklasifikasin berikut:.

KATEGORI RISIKO UMUM LEMBAGA KEUANGAN MIKRO (LKM)
MENURUT (MIKE GOLDBERG DAN ERIC PALDINI)

NO	KATEGORI RISIKO	PENGENDALIAN
1	Risiko Pemilihan Nasabah	Klasifikasi berdasarkan karakteristik nasabah
2	Risiko Produk	Pilihan desain produk yang disesuaikan dengan budaya lokal dan keterbatasan nasabah
	Elemen utama rancangan produk :	Jumlah pinjaman maksimum dan minimum
		Masa tenggang
		Jatuh tempo pinjaman
		Suku bunga efektif

		Jadwal pembayaran
		Persyaratan jaminan
		Mata uang pinjaman
3	Komposisi portofolio	Kualitas Aktiva Produktif
4	Pemrosesan kredit dan Manajemen Informasi	Pengendalian internal (SOP, kebijakan, audit,...)

KATEGORI RISIKO LKM PERKOTAAN

KATEGORI RISIKO	SUB KATEGORI	RISIKO SPESIFIK
RISIKO KEUANGAN	KREDIT	Portofolio kredit (internal)
		Tingkat suku bunga (internal atau eksternal)
		Praktik penegakan kredit (internal)
		Praktik penjadwalan dan restrukturisasi utang (internal)
	PASAR	Harga (Eksternal)
		Pasar (Eksternal)
		Nilai tukar mata uang (Eksternal)
		Rantai nilai (Eksternal)
	LIKUIDITAS (INTERNAL)	Masalah manajemen arus kas (internal)
RISIKO OPERASIONAL	TRANSAKSI (INTERNAL)	
	PENIPUAN DAN INTEGRITAS (INTERNAL)	Batasan otoritas tingkat cabang terhadap kredit
	TEKNOLOGI (INTERNAL)	Informasi dan teknologi
	SDM (INTERNAL)	Pelatihan staf panduan operasional
	LEGAL DAN KEPATUHAN (INTERNAL)	Audit operasional, audit keuangan
	LINGKUNGAN (EKSTERNAL)	Dampak lingkungan tertentu

RISIKO STRATEGIS	KINERJA (INTERNAL)	Menghasilkan laba dan pendapatan aset dan ekuitas untuk menarik investor
	USAHA EKSTERNAL (EKSTERNAL)	Undang-undang baru di sektor keuangan
	REPUTASI (EKSTERNAL)	Tekanan persaingan (lama dan baru)
	TATA KELOLA (INTERNAL)	Perubahan praktik regulasi (syarat perijinan dan pelaporan (eksternal)
	NEGARA (EKSTERNAL)	Hubungan dengan pihak pemberi dana dan program-program pemerintah (internal)
RISIKO PRODUSEN	PENGALAMAN	
	TEKNOLOGI	
	KEMAMPUAN MANAJEMEN	

KATEGORI RISIKO LKM PEDESAAN

KATEGORI RISIKO	RISIKO
RISIKO PASAR	Ketidakstabilan harga
	Akses pasar yang tidak biasa
	Infrastruktur yang buruk
	Informasi yang tidak memadai
RISIKO PRODUKSI	Produktivitas lahan
	Hama
	Penyakit
	Risiko pascapanen
RISIKO PRODUSEN	Pengalaman
	Teknologi
	Kemampuan manajemen
RISIKO IKLIM	Kekeringan
	Banjir
	Angin
	Pembekuan
	Hujan es
	Gelombang panas

Sedangkan di Indonesia, pengklasifikasin risiko pada LKM yang memiliki karakteristik berdasarkan dari LKM yang beroperasional dengan bantuan program-program dari pemerintah, dapat dicerminkan pada salah satu jenis risiko yang muncul dari LKM yang didanai melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan (PNPM). Pengklasifikasin risiko atas LKM PNPM dijelaskan sebagai berikut,

KATEGORI RISIKO LKM PNPM
(BANTUAN PROGRAM PEMERINTAH)

KATEGORI RISIKO	SUB KATEGORI	RISIKO SPESIFIK,
RISIKO PENGELOLAAN PROGRAM	DANA BANTUAN LANGSUNG MASYARAKAT	Data Kebutuhan masyarakat dan penetapan wilayah penerima bantuan yang tidak sesuai (fiktif)
		Data administrasi masyarakat tidak sesuai/fiktif
	DANA BERGULIR	Data Kebutuhan masyarakat dan penetapan wilayah penerima bantuan yang tidak sesuai (fiktif)
		Data administrasi masyarakat tidak sesuai/fiktif
	PENGADAAN BARANG DAN JASA	Permainan harga barang dan jasa
		Pengadaan barang dan jasa fiktif
	PEMELIHARAAN,PEMANFAATAN DAN PELESTARIAN	Tata Kelola, aturan
	PENGAWASAN PROGRAM	Kolusi
RISKO KEUANGAN	SARANA PRASARANA MASYARAKAT	Mark-up Harga
	DANA BANTUAN MASYARAKAT	Penyalahgunaan aliran dana
		Pengeluaran fiktif
		Pengeluaran non procedural
RISIKO OPERASIONAL	PROSES MUSYAWARAH ANTAR DESA (MAD)	Manipulasi data kehadiran masyarakat
		Kegiatan masyarakat yang tidak layak
	RENCANA ANGGARAN BIAYA	Manipulasi data Rencana Anggaran Biaya (*Window dressing*)
	PENDANAAN	Over budget

FAKTOR PENGHAMBAT PENERAPAN PENGENDALIAN INTERNAL

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengendalian internal oleh para anggota jaringan LKM internasional, Campion, 2000 dalam Arsyad, 2008, mengungkapkan bahwa LKM juga memiliki kerentanan terhadap lemahnya pengendalian internal yang dapat menimbulkan masalah operasional baik yang diakibatkan oleh manusia atau pada aplikasi system. Kebanyakan LKM yang mengalami kerugian merupakan akibat dari adanya penyimpangan (*fraud*). Di Indonesia, menurut Lembaga sertifikasi Profesi LKM, 2011, para praktisi keuangan mikro seringkali mengacaukan pengendalian internal dengan audit internal, sehingga mendefinisikan audit internal adalah untuk melacak dokumen dan memverifikasi data keuangan. Dengan demikian

fungsi pengendalian internal yang diperankan oleh audit internal dalam mengurangi paparan risiko khususnya untuk perkembangan kelembagaan menjadi tidak berfungsi.

Keterbatasan pengendalian internal meliputi aspek perilaku Sumber Daya Manusia (SDM), faktor kebiasaan (*Custom*), faktor budaya (*Culture*), dan sistem organisasi yang kaku (*Corporate governance system*). Berdasarkan penelitian Hofstede di Indonesia 1982, mengenai pengendalian internal dari sisi dimensi budaya (*culture*), mengungkapkan beberapa faktor penghambat penerapan pengendalian internal antara lain :

1. Dimensi Kultural Individualitas (*Individualism/Collectivism*); Orang Indonesia memiliki dimensi kultural kolektif, artinya hubungan manusia didalam organisasi perusahaan dibangun berdasarkan moralistik, sehingga faktor keengganan untuk melaporkan dan mengatasinya akan lebih menonjol jika terjadi penyimpangan dalam pengendalian internal terutama dilakukan oleh atasan. Sifat kolektif lebih rinci dijelaskan sebagai berikut :
   a. Hubungan antara bawahan dan atasan lebih bersifat moralistik daripada kalkulatif
   b. Karyawan memiliki hubungan kewajiban terhadap sanak saudara (nepotisme)
   c. Dalam kontak bisnis, hubungan antar manusia lebih diutamakan daripada tugas
   d. Kebutuhan kuat untuk mempertahankan harmoni dan menjaga muka
   e. Opini dari seseorang telah ditentukan secara kolektif terlebih dahulu
   f. Tugas-tugas tertentu dianggap sebagai tugas komunitas
2. Dimensi Kultural Jenjang Kekuasaan (*Power Distance*); Tiga hal yang mencerminkan dimensi jenjang kekuasaan yang lebar di Indonesia adalah :
   a. Paterinalisme lebih kuat di Indonesia
   b. Perbedaan status adalah sesuatu yang penting di Indonesia
   c. Orang-orang yang lebih tua di Indonesia dihormati
3. Dimensi Kultural Pengelakan Ketidakpastian
   a. Orang sudah terbiasa untuk berunding secara terarah bila menghadapi situasi tidak jelas
   b. Orang relative kurang emosional dan tidak bisa menunjukkan perasaannya tetapi tidak menutup kemungkinan meluapkan emosi secara massal

Dimensi Kultural Maskulinitas/Feminitas (*Masculinity*/*Femininity*); Proses pengendalian internal sulit terwujudkan karena pada umumnya pimpinan dan petugas dalam organisasi "kurang senang" dengan sikap tidak mau mengalah, ambisi dan persaingan

Sedangkan menurut Koentjaraningrat, 1978, sifat mentalitas tidak bertanggung jawab atau menghindari tanggung jawab merupakan mentalitas yang akan merusak tatanan pengendalian internal didalam organisasi perusahaan. Sehingga pengendalian internal tidak dapat dijalankan secara konsekuen, karena apabila terjadi penyimpangan pada prosedur akan cenderung diabaikan.

Beberapa pandangan salah terhadap fungsi dan peranan dari audit internal yang dapat menghambat jalannya sistem pengendalian internal, antara lain:

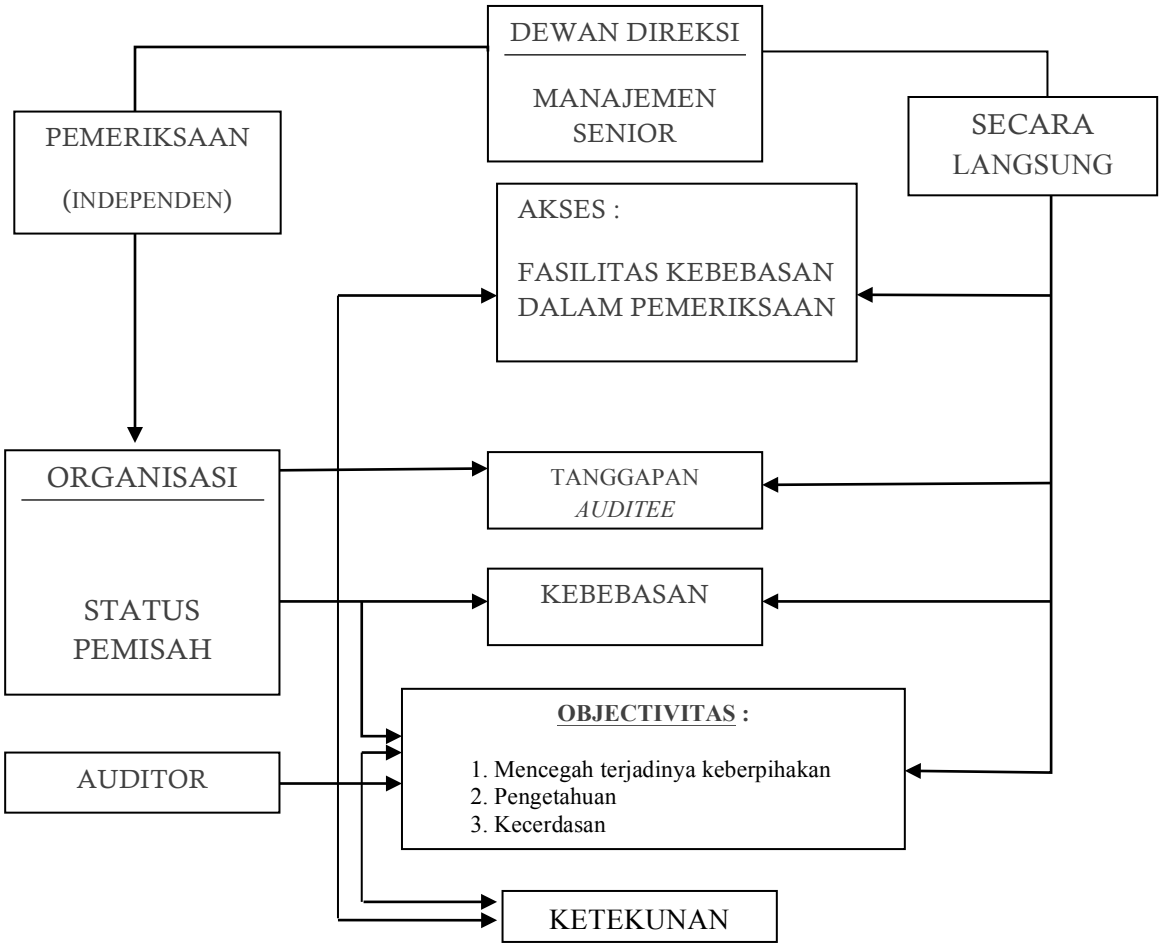
1. Aktivitas pemeriksaan internal yang dilakukan oleh auditor internal merupakan suatu aktivitas yang membutuhkan pengungkapan atas pemeriksaan yang dapat berindikasi pada suatu kondisi dimana pengungkapan dapat dianggap sebagai suatu ancaman oleh pihak yang diperiksa (auditee). Anggapan tersebut muncul karena terdapat pandangan dari beberapa pihak yang menganggap bahwa pengawasan internal seperti memata-matai atau berusaha hanya untuk mengumpulkan keterangan untuk pihak manajemen.
2. Fungsi dari pengendalian internal khusunya pemeriksaan internal hanya merupakan aktivitas penilaian saja tanpa menanggapi perlunya fungsi perekomendasian dari auditor internal.

Apek paling penting yang dapat menghilangkan hambatan dan peranan pengendalian internal dalam suatu kelembagaan adalah dukungan semua pihak khususnya manajemen dan independensi atas penilaian dari auditor internal.

PERMODELAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (SPI)

Model adalah suatu tingkat gambaran atau representasi tinggi dari *theoretical network* yang di desain dengan menggunakan analogis secara fisik. Permodelan adalah proses membangun atau membentuk suatu model dari sistem yang dijadikan pusat perhatian dalam suatu pengamatan (obervasi) ke dalam bahasa formal (Simatupang,1995). Permodelan yang dibuat dalam penulisan ini merupakan salah satu model untuk penelitian sistem pengendalian internal pada LKM. Jenis model yang digunakan adalah model informasi, yaitu model yang mewakili suatu sistem yang dituangkan dalam bentuk gambar dalam menyederhanakan komplekitas permasalahan dalam LKM khususnya berkaitan dengan sistem pengendalian internal.

Dengan beberapa hambatan atas penerapan pengendalian internal tersebut, diperlukan adanya suatu model pengendalian internal yang efektif yang berkaitan dengan fungsi dan tugas auditor internal dalam berbagai tingkatan dalam organisasi, yang dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1.1
MODEL PEMERIKSAAN EFEKTIF (BASIS: PERSYARATAN AUDIT INTERNAL)
Sumber : Hiro Tugiman, 1998 "Internal Auditing: Teori, Aplikasi dan Pengembangan di Indonesia"

Auditor internal melakukan pengawasan internal dilakukan berdasarkan dengan kegiatan yang diperiksanya. Pemeriksaan independen dilakukan melalui pemisahan antara organisasi dan status dalam organisasi. Sedangkan pemeriksaan berkaitan dengan dewan direksi, manajemen dan auditor internal sendiri dilakukan secara langsung tanpa independensi. Model pengawasan internal yang mencakup seluruh pihak dalam organisasi, termasuk semua unit kerja yang berada di bawah Direktur Utama, ditujukan untuk memperluas lingkup pengendalian internal sehingga dapat membuat sistem pengawasan internal menjadi efektif dan memenuhi persyaratan audit internal, serta dilakukan secara independen.

Model pengawasan tersebut dapat memunculkan suatu pandangan dari pihak manajemen bahwa seorang auditor internal mengambil alih inisiatif dan kewenangan pihak manajemen. Dan tidak menutup kemungkinan terjadinya suatu kondisi antara lain beberapa pihak manajemen memilih untuk menghambat jalannya sistem pengendalian internal. Untuk mencegah timbulnya kondisi demikian dan menunjang penerapkan pengawasan internal secara efektif, dibutuhkan adanya komunikasi yang baik antara pihak auditor internal dengan semua pihak yang diperiksa (auditee) dengan tujuan menghilangkan kesalahpahaman. Karena terkadang pihak manajemen menjadi salah satu penyebab kebingungan seorang auditor internal berkaitan dengan independensi, yang berdampak pada tidak berjalannya tugas auditor secara baik. Pihak manajemen seharusnya memiliki peranan penting dalam mendukung pengawasan internal secara efektif, yang dapat meminimalisir tingkat risiko penyimpangan dan risiko lainnya akibat sistem pengendalian internal yang tidak berfungsi secara baik.

Posisi audit internal dalam organisasi sebenarnya memiliki posisi yang strategis untuk bisa berperan aktif dalam proses strategis bisnis dari suatu entitas bisnis, dimulai dari implementasi hingga pengawasan dan perbaikan strategi. Untuk dapat menjalankan peran tersebut, auditor internal perlu untuk mengetahui kebutuhan manajemen terlebih dahulu. Seperti yang diungkapkan oleh Sawyer, 1996 dalam Suwandono, 1998, *"To be management's partner, one must first understand what management needs"*. Sehingga sistem pengendalian internal dapat berjalan tanpa adanya perbedaan pandangan yang dapat menghambat jalannya sistem. Apa yang dibutuhkan manajemen akan ditentukan oleh sikap manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan.

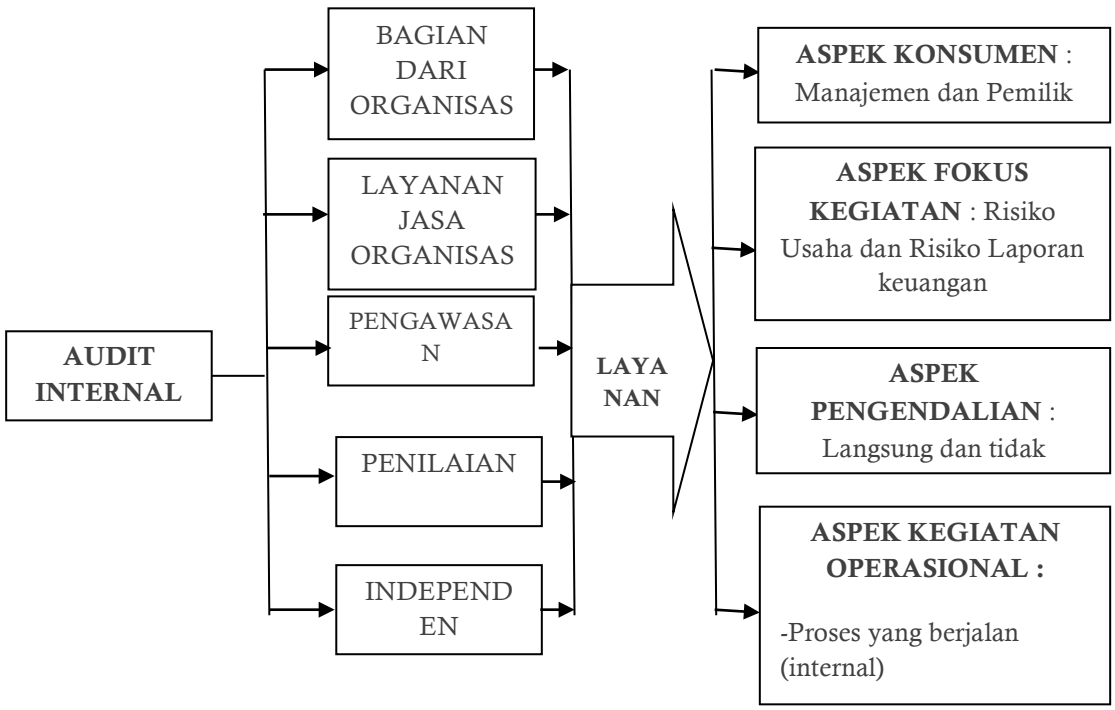
MODEL SPI– BERKAITAN DENGAN TINGKAT KEBUTUHAN DAN MANFAAT BAGI MANAJEMEN LKM

Pengendalian internal dibutuhkan manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen dalam keseluruhan aktivitas usaha. Manfaat-manfaat dari pelaksanaan pengendalian internal dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. **Bagi pihak manajemen;** dapat membantu untuk penyelesaian masalah (potensial atau actual), efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi, perbaikan berkelanjutan, meningkatkan produktivitas usaha.
2. **Bagi Pemilik Modal;** Memberikan informasi dalam membuat kebijakan organisasi dan menentukan strategi-strategi untuk jangka panjang, dasar penilaian kerja top manajemen, dasar perencanaan kebutuhan perubahan sistem dalam organisasi
3. **Bagi Lembaga;** Dasar pengembangan lembaga, dasar penilaian kinerja lembaga, menunjang proses strategi bisnis

Implementasi sistem pengendalian internal membutuhkan jalinan kemitraan yang baik antara auditor internal dan manajemen, karena jalinan kemitraan tersebut memiliki peranan strategis untuk pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengendalian internal ditujukan untuk mewujudkan kinerja organisasi yang terbaik dan jika terdapat kekurangan atas kinerja tersebut, dapat dilakukan perbaikan.

Lingkup kegiatan pengendalian internal dilakukan pada unit organisasi, dapat meliputi unit bisnis, perusahaan, departemen, divisi, seksi juga mencakup dalam hal proses bisnis, sistem, layanan dan informasi dan teknologi. Auditor internal melakukan peran dan fungsinya secara independen tetapi posisi dan kedudukannya merupakan bagian integral dari organisasi. Berdasarkan konsep tersebut, pengendalian internal dapat dilakukan pada beberapa aspek-aspek yang berkaitan dengan operasional organisasi yaitu konsumen, fokus kegiatan usaha, pengendalian, kegiatan operasional, sebagaimana yang digambarkan pada gambar 2.2 berikut



Gambar 1.2
LAYANAN AUDIT INTERNAL BERDASARKAN

ASPEK-ASPEK OPERASIONAL DALAM ORGANISASI

Audit internal memiliki fungsi dan peranan untuk memberikan layanan dalam organisasi dengan melakukan penilaian dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi. Sudut pandang penilaian auditor dalam audit internal pada organisasi perusahaan adalah dengan memandang seluruh aspek dalam organisasi dan berbagai kegiatannya sebagai bagian integral dari lingkup kerja eksternalnya. Pelaksanaan audit internal tersebut bertujuan untuk dapat meminimalkan bahkan menghilangkan risiko-risiko berkaitan dengan kegiatan operasional dan proses strategi bisnis, seperti:

1. Kegagalan-kegagalan atas penetapan keputusan-keputusan strategis yang telah ditetapkan yang dapat merugikan perusahaan (implementasi yang salah).
2. Beberapa target dari tujuan strategis yang tidak tercapai, tidak tersampaikan secara tepat waktu dan tepat dapat menyebabkan manajemen terlambat mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan.
3. Beberapa ketetapan dan kebijakan dari manajemen bagi operasional perusahaan tidak dilakukan sebagaimana mestinya atau memilki imbal balik negative dari seluruh unit dalam organisasi. Hal tersebut diakibatkan karena tidak tersampaikannya ketetapan tersebut atau kurangnya konsultasi diantara seluruh tingkat manajemen.
4. Kegagalan pencapaian target usaha.

Audit internal dipersiapkan untuk menunjang kearah perbaikan kinerja organisasi. Audit internal yang strategis dapat dilaksanakan jika ada komitmen dari seluruh pihak manajemen. Dukungan manajemen dapat diwujudkan melalui kebersediaan top manajemen untuk menjadi bagian integral dari pemeriksaan dan pengawasan. Selanjutnya, pihak manajemen dapat memberikan kemudahan bagi pihak auditor internal untuk mendapatkan akses dan informasi seperti:

1. Memberikan informasi atas visi,misi dan tujuan perusahaan
2. Memberikan notulen rapat-rapat manajemen dan dewan komisaris
3. Laporan rencana kerja dan pencapaiannya
4. Informasi anggaran perusahaan
5. Penetapan kebijakan serta Standar Operasional dan Prosedur Kerja (SOP)
6. Laporan-laporan pada semua level organisasi dalam pada isu-isu strategis.
7. Laporan-laporan audit eksternal
8. Laporan-laporan dari pihak eksternal lainnya

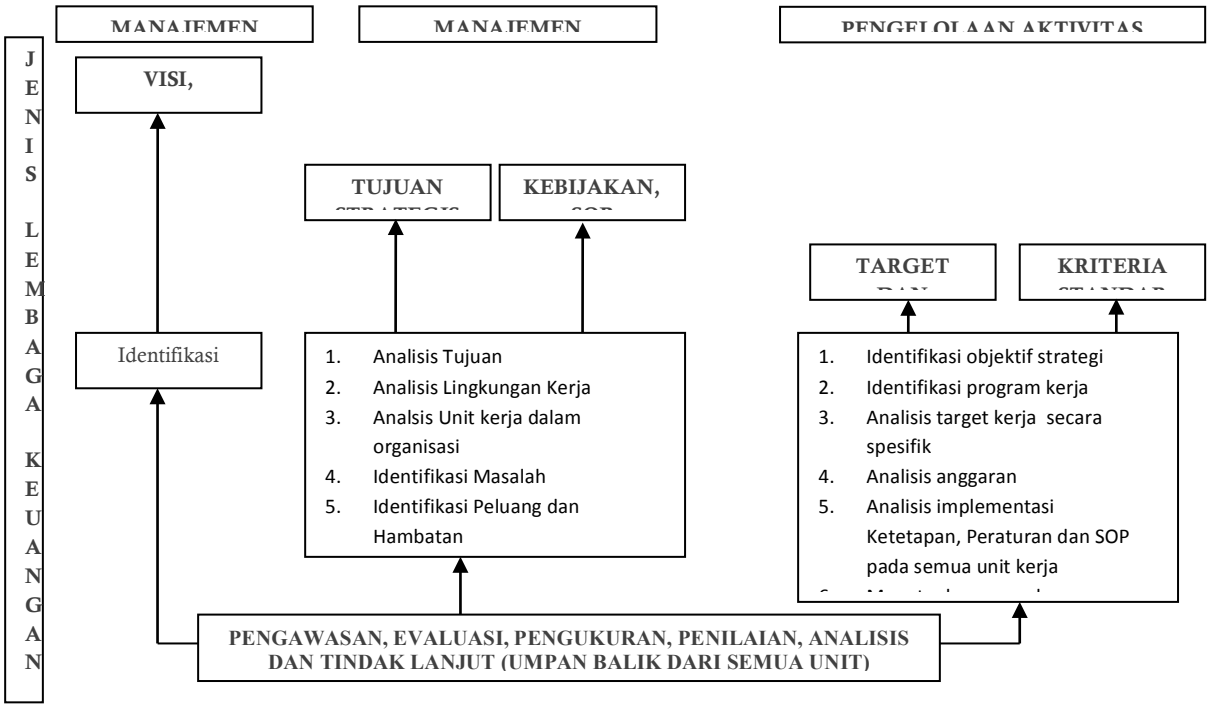
Pelaksanaan proses audit intern dapat menunjang terciptanya sistem pengendalian internal yang baik. Jaminan pelaksanaan SPI yang baik merupakan tanggung jawab pihak top manajemen (direksi). Pelaksanaan pengedalian dalam suatu organisasi perusahaan dilakukan pada beberapa area yaitu sumber daya manusia, kebijakan, sistem operasional, sistem informasi dan prosedur. Dengan demikian sistem pengendalian internal berkaitan dengan tujuan strategis organisasi perusahaan harus disesuikan dengan ketersediaan sistem, data, informasi dan sumber daya manusia. Sistem pengendalian internal harus dapat teruji pada kegiatan operasional yang berjalan.

MODEL SPI-BERKAITAN DENGAN PROSES MANAJEMEN & STRATEGI LKM

Audit internal memiliki peranan penting dalam proses manajemen dan strategi bisnis suatu unit bisnis dalam hal ini LKM. Pencapaian tujuan strategis LKM dapat terealisasi pada seluruh tingkatan organisasi dikaitkan dengan kebutuhan jangka pendek dan untuk proyeksi kebutuhan masa depan. Proses untuk menjalankan perencanaan strategis merupakan wilayah kerja top manajemen, proses perencanaan operasional dan manajemen fungsional merupakan wilayah kerja manajemen tingkat menengah, proses pengelolaan dari setiap aktivitas operasional merupakan wilayah kerja manajemen tingkat bawah. Keseluruhan proses manajemen tersebut memiliki keterkaitan antara tingkatan manajemen, sehingga dibutuhkan suatu sistem pengendalian yang dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan pengendalian dari setiap tingkat manajemen sesuai dengan strategi pengembangan usaha jangka panjang (visi dan misi).

Sistem pengendalian internal dalam proses manajemen dan strategi meliputi sistem pengendalian dalam perencanaan strategis, sistem pengendalian dalam kegiatan operasional dan sistem pengendalian aktivitas operasional. Menurut *The Institute of Chartered accounts*, 1994, lingkup penilaian audit internal sangat luas dan tergantung pada ukuran, struktur organisasi dan kebutuhan manajemen. Dengan melakukan pengukuran, penilaian, analisis dari seluruh kegiatan operasional dalam organisasi yang ditindaklanjuti dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan berkelanjutan. Umpan balik yang positif diharapkan dari keseluruhan unit yang dinilai (*auditee*) guna melaksanakan apa yang telah direkomendasikan.

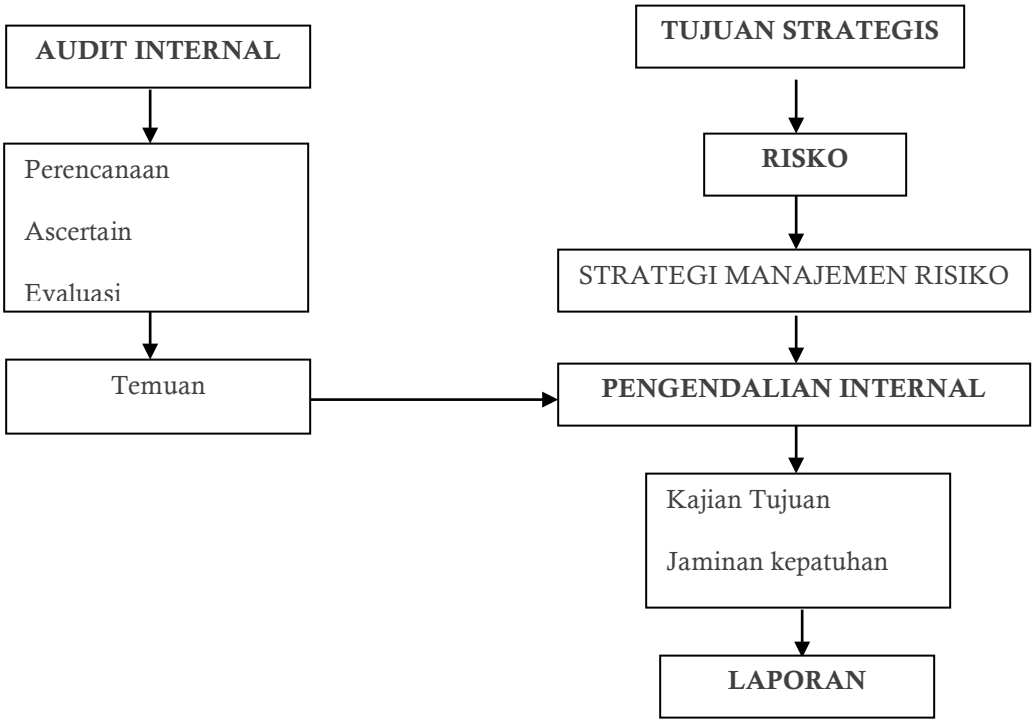
Pengendalian internal yang dibentuk untuk kepentingan proses manajemen dan strategi meliputi : tersedianya sumber informasi dan data yang dapat dipercaya, pengamanan aset perusahaan dan sistem pencatatan, efisiensi operasional, serta memastikan kepatuhan. Sistem pengendalian internal harus mempertimbangkan hubungan antara cost dan benefit sehingga mekanisme kerja dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Model sistem pengendalian internal yang berkaitan dengan proses manajemen dan strategi dapat digambarkan pada gambar 1.3



PERMODELAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL LKM

Lembaga Keuangan Mikro memiliki karakteristik yang khusus dibandingkan dengan lembaga keuangan pada umumnya terutama berkaitan dengan fungsinya di masyarakat, yaitu sebagai lembaga keuangan yang disediakan untuk memberikan jasa dan layanan keuangan bagi tingkat masyarakat yang berpenghasilan kecil. Dengan demikian, dalam visi dan misi LKM harus mencakup misi sosial didalamnya, tetapi misi komersial merupakan misi utama agar LKM dapat memiliki kelangsungan hidup (*sustainable*). Selain itu terdapat jenis LKM yang didukung oleh Organisasi Non Profit internasional, sehingga proses manajemen dan penetapan tujuan strategis LKM memiliki keterikatan dengan organisasi tersebut.

Tujuan pengendalian internal bagi LKM adalah untuk memastikan seluruh perangkat organisasi menjalankan peraturan, kebijakan dan prosedur organisasi LKM. Sebagian besar LKM menempatkan pengendalian internal sebagai sarana informasi yang dijadikan dasar keputusan manajemen LKM dalam melakukan tindak lanjut atas permasalahan yang muncul dalam organisasi. Sehingga pengendalian internal dalam LKM memiliki lingkup yang hanya terbatas pengelolaan atas risiko pelanggaran (manajemen risiko), sebagaimana yang dapat digambarkan 1.4 berikut**.**



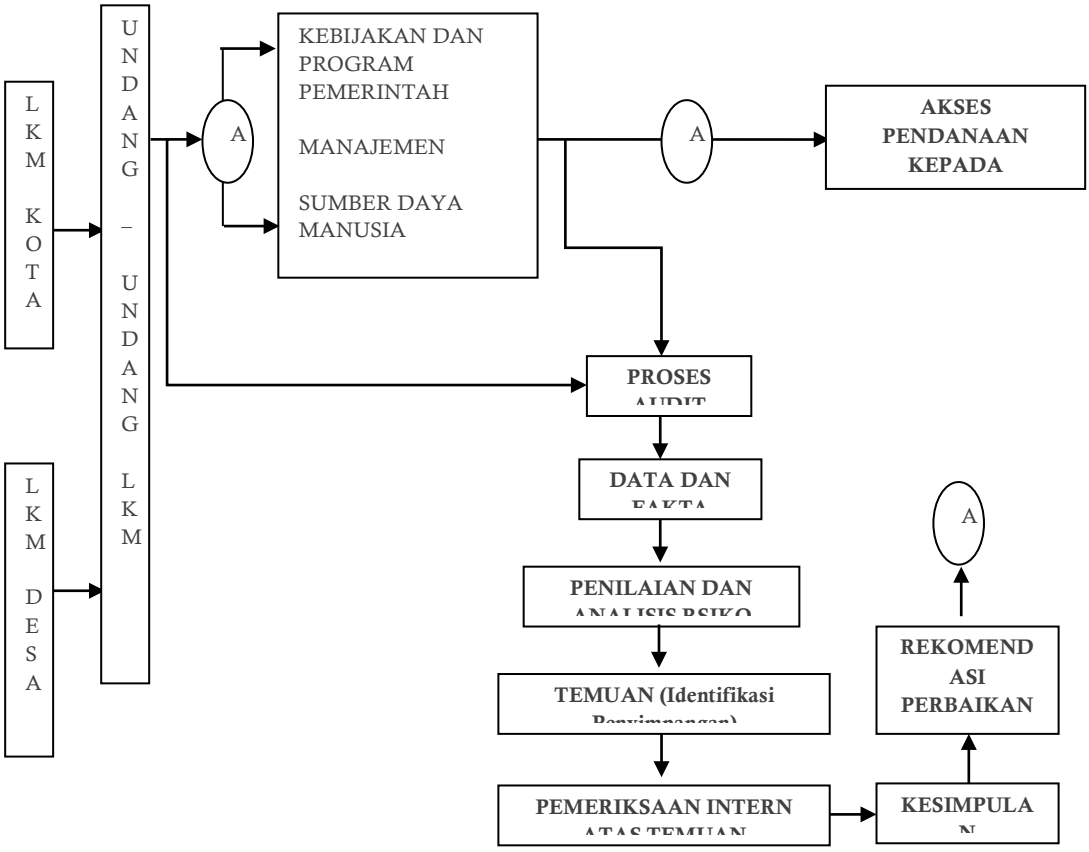
Gambar 1.4
Pengendalian Internal Dalam Konteks Manajemen Risiko

Berdasarkan konteks tersebut, pengendalian internal dalam LKM meliputi pengawasan dan pengukuran risiko. Pengawasan berdasarkan tujuan strategis mencakup pengendalian atas

manajemen umum (Dewan Direksi dan Manajemen). Manajemen risiko dilakukan dengan melakukan pengukuran risiko (identifikasi, pengukuran), tindakan preventif dan deteksi atas risiko guna memimalisir risiko dan tindakan perbaikan berkelanjutan. Penilaian atas sistem pengendalian internal dilakukan dengan uji ketepatan atas fungsi audit internal. Dan laporan hasil kajian tujuan, kepatuhan, rekomendasi dijadikan sebagai informasi dan evaluasi tentang sistem yang telah berjalan dalam LKM.

Secara umum, sistem pengendalian internal pada LKM (berbagai jenis LKM), yang harus diperhatikan terlebih dahulu bentuk hukum LKM tersebut sehingga jelas regulasi hukum yang mengikatnya (Undang-undang). Kejelasan regulasi LKM akan berimplikasi kepada kebijakan dan ketetapan aturan yang berlaku dalam internal organisasi LKM, yang selanjutnya menjadi dasar dalam menetapkan kebijakan manajemen, standar sistem operasional dan prosedur yang harus dijalankan dalam LKM. Proses manajemen strategis LKM harus memperhatikan karakteristik LKM dan lingkungan masyarakat karena berkaitan dengan adanya misi sosial dan adanya LKM yang terikat dengan keterlibatan pemerintah dan organisasi diluar LKM dalam proses manajemennya.

Perkembangan bisnis LKM membutuhkan penetapan misi komersial yang sesuai dengan tujuan strategis dari LKM seperti sistem keuangan berdasarkan strategi keuangan mikro, perkembangan usaha yang efektif bagi usaha mikro dan kecil. Sehingga LKM harus membangun sistem yang dapat memberikan layanan yang sesuai dengan karakteristik kegiatan usaha mikro, kecil dan menengah, seperti akses pasar, sistem keuangan berdasarkan *market*, memperhatingan jangkauan dan jaringan serta SOP yang lebih sederhana (standar layanan aman/mudah/cepat, pricing dan variasi produk ritel). Sistem pengendalian dalam konteks layanan LKM dapat digambarkan pada gambar 1.5 berikut



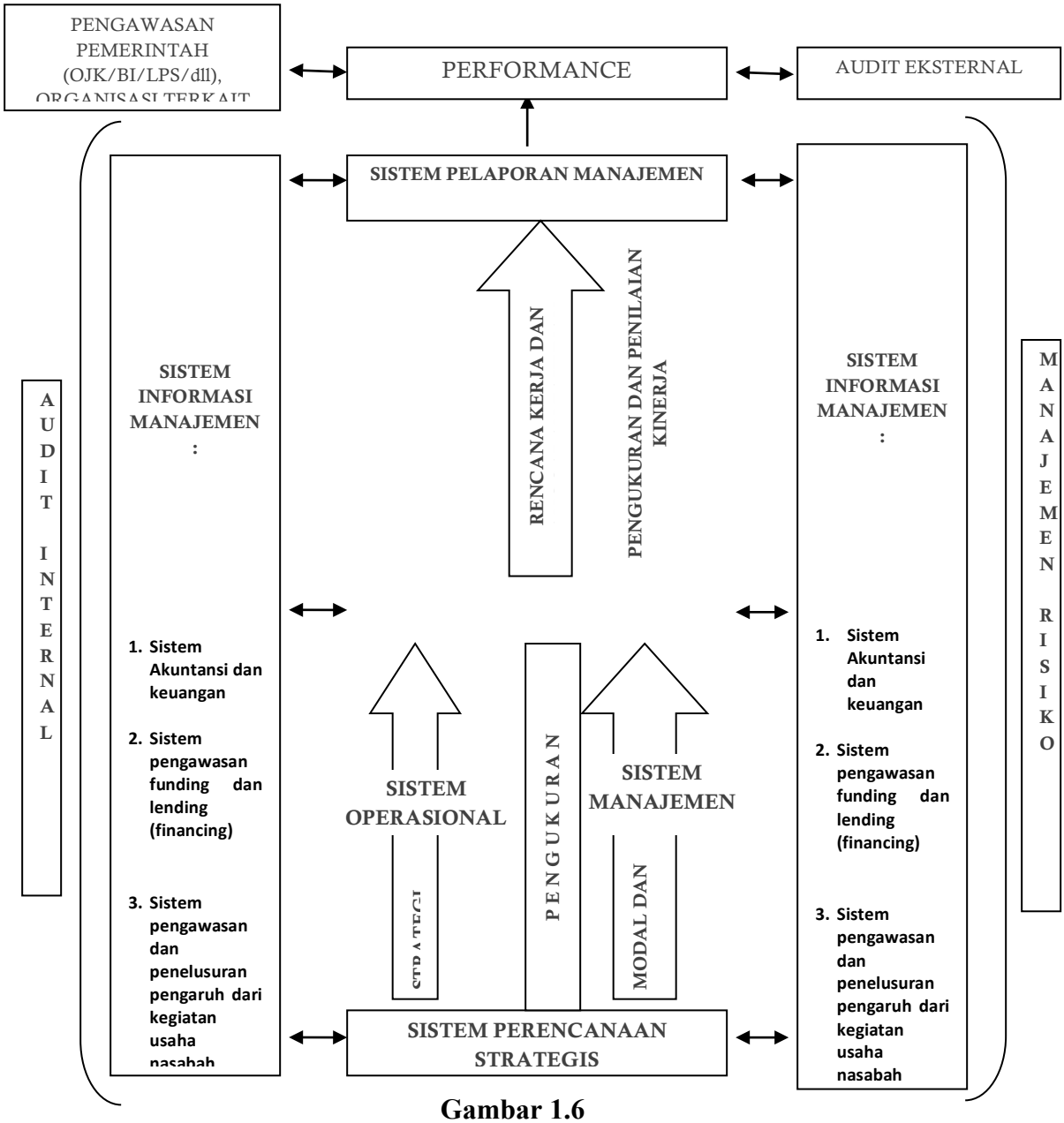
Gambar 1.5
Sistem Pengendalian Internal Dalam Konteks Layanan LKM

Dengan demikian, perencanaan strategi LKM harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan LKM seperti pengaturan dan pengawasan bagi LKM, kegiatan usaha nasabah (pemberdayaan), kondisi internal LKM, kapasitas SDM (banker mikro), karakteristik sosial masyarakat sekitar. Perencanaan strategis akan berkaitan erat dengan pengukuran pelaksanaan operasional dan proses manajemen yang berdasarkan pada keberlangsungan hidup LKM (*sustainable*) baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan strategis (jangka panjang).

Pengaplikasian perencanaan strategis tersebut berkaitan erat dengan penganggaran yang akan dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran tahunan LKM guna menunjang manajemen operasional dan keuangan yang efektif dan efisien. Sistem perencanaan strategis dan sistem lainnya membutuhkan aliran umpan balik informasi bagi pihak yang guna menunjang proses manajemen strategis bagi LKM (Sistem Informasi Manajemen). Sistem infomasi manajemen dalam LKM meliputi :

1. Sistem akuntansi dan keuangan
2. Sistem pengawasan (monitoring) kegiatan pendanaan (*funding*) dan penyaluran dana (*lending/financing*).
3. Sistem pengawasan dan penelusuran kegiatan usaha nasabah dan dampaknya pada LKM

Keterhubungan aliran sistem informasi manajemen dengan sistem perencanaan strategis membutuhkan pengendalian internal sehingga dapat menjamin jalannya sistem dalam manajemen sesuai dengan peraturan dan pedoman. Untuk menjamin jalannya pengendalian internal, dilakukan audit internal dan manajemen risiko dalam LKM. Sedangkan untuk menjaga jalannya regulasi dan mengawasi kinerja LKM dilakukan pengawasan dari luar LKM yaitu dari auditor eksternal, pemerintah dan organisasi formal lainnya. Dengan demikian dapat menyajikan informasi yang akurat, lengkap dan dapat dipercaya kepada masyarakat atas tata kelola LKM. Sistem pengendalian internal utama LKM sebagaimana yang telah dijelaskan berkaitan dengan sistem perencanaan LKM secara menyeluruh dapat digambarkan pada gambar 1.6 berikut



Gambar 1.6
Sistem Pengendalian Internal LKM

KESIMPULAN

Sistem pengendalian pada sebagian besar LKM terutama di Indonesia masih berada pada lingkup manajemen risiko dan menjadi dasar keputusa manajemen LKM dalam melakukan tindakan perbaikan atas dasar terjadinya pelanggaran. Padahal fungsi pengendalian internal seharusnya lebih luas hingga pada lingkup tata kelola usaha (*corporate governance*) LKM, yang

dapat membantu manajemen dalam melakukan langkah-langkah strategis untuk mencapai visi dan misi LKM.

Peranan auditor internal dalam melakukan audit internal pada sebagaian besar LKM hanya terbatas pada operasional dan pengukuran risiko sehingga hanya memiliki peran sebagai pemeriksa dan pengawas pada tingkat kegiatan operasional. Padahal peran audit intern memiliki peran penting dalam proses strategi bisnis, yaitu mulai dilakukannya pengawasan dan pengukuran perencanaan strategi hingga menghasilkan kinerja menyeluruh.

Dengan demikian penulis mencoba membuat suatu permodelan sistem pengendalian internal bagi LKM berkaitan dengan kebutuhan dan manfaat pengendalian internal secara keseluruhan yang mencakup peran audit internal dalam proses strategi bisnis. Permodelan dibangun berdasarkan telaah literatur, observasi dengan menggunakan hipotesis deskriptif. Dari permodelan SPI pada gambar 1.6, objek dari permodelan adalah semua pihak dalam organisasi LKM dan pihak eksternal dalam hubungan suatu sistem dan informasi yang berkaitan dengan pengendalian internal pada organisasi LKM.

Tujuan dari pembuatan permodelan SPI bagi LKM tersebut adalah merupakan sarana yang diharapkan dapat mengembalikan peran dan fungsi auditor internal dalam LKM sebagaimana mestinya walaupun untuk skala lembaga mikro. Sehingga tidak terdapat perbedaan fungsi auditor internal dengan perusahaan atau lembaga dengan skala besar pada fungsi utamanya. Yang membedakannya hanya indikator pengukuran dan penilaian. Karena dengan pengaplikasian sistem pengendalian internal yang terbaik bagi suatu organisasi baik skala kecil maupun besar, sejatinya sangat membantu bagi pihak LKM dalam mewujudkan visi dan misinya.

DAFTAR PUSTAKA

American Institute of Certified Public Accountants. 1984. *Statement on Auditing Standard.* New York: AICPA.

Arsyad, Lincoln. 2008. *Lembaga Keuangan Mikro Edisi 1*. Yogyakarta: CV Andi offset.

Goldberg, Mike and Eric Palladini. *Pengelolaan Risiko dan Penciptaan Nilai Melalui Pedoman Usaha Mikro*. Jakarta: Salemba empat.

Hadinoto, Soetanto dan Djoko Retnadi. 2008. *Micro Credit Challenge: Cara Efektif Mengtasi Kemiskinan dan Pengangguran di Indonesia.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia.

Hofstede, Geert. 1982. *"Culture's consequences International Diferrences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal.2004.*Standar Profesi Audit Internal*.Jakarta: 2004.

Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Persfective*. Washington D.C: World Bank.

Lembaga Sertifikasi Profesi LKM. 2011. *Audit Internal: Menetapkan Standar Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Certif.

Simatupang, Togar M. 1995. *Permodelan Sistem*. Klaten: Nindita.

Suwandono, Sulur.1998.*Strategic Internal Auditing: Perluasan Peran Audit Internal Dalam Proses Strategi Bisnis*. Disajikan dalam Seminar Sehari: "Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Turbulensi Lingkungan" di STIEB tanggal 04 April 1998.

Tugiman, Hiro.1998.*Internal Auditing: Teori, Aplikasi dan Pengembangan di Indonesia*. Disajikan dalam Seminar Sehari: "Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Turbulensi Lingkungan" di STIEB tanggal 04 April 1998