

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BRI DENGAN COSO
FRAMEWORK**

Ibnu Fajar¹⁾, Oman Rusmana²⁾

Magister Akuntansi, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

Email : ibnoefajar83@gmail.com

Abstrak

Ancaman risiko kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu diantisipasi dengan menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif. Hal tersebut dimaksudkan agar potensi kerugian yang timbul sebagai akibat terjadinya peristiwa kecurangan dapat diminimalisir sekecil mungkin. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi penerapan konsep sistem pengendalian internal BRI dengan komponen sistem pengendalian internal COSO. Penelitian ini menggunakan metode literatur review yaitu mengevaluasi antara penerapan pengendalian internal di Bank BRI dengan pengendalian internal COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Penelitian ini memberikan hasil dan kesimpulan bahwa penerapan pengendalian internal di Bank BRI telah mengikuti konsep yang ada pada *Internal Control - Integrated Framework* yang dipublikasikan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat prinsip yang belum dijalankan secara konsisten yaitu pada komponen lingkungan pengendalian internal masih ditemukan adanya kasus fraud yang melibatkan pihak internal perusahaan dan komponen aktivitas pemantauan dan tindakan perbaikan pengendalian internal masih banyak terdapat temuan Auditor eksternal yang belum terselesaikan (dalam pemantauan).

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Internal, COSO, Komponen Lingkungan Pengendalian, Komponen Aktivitas Pemantauan dan Tindakan Perbaikan Pengendalian Internal.

Abstract

The risk of failure of a company in achieving its stated goals needs to be anticipated by implementing an effective internal control system. This is intended so that the potential losses arising as a result of fraud can be minimized as small as possible. This study aims to evaluate the application of the concept of BRI's internal control system with COSO's internal control system components. This study uses the literature review method which evaluates between the application of internal control at Bank BRI and the internal control of COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). This study provides results and conclusions that the implementation of internal controls at BRI has followed the concepts in the *Internal Control - Integrated Framework* published by the *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), but in practice there are still principles that have not been implemented consistently, that the internal components of the internal control are still found cases of fraud involving internal parties of the companies and components of monitoring activities and actions to improve internal control, there are still many external Auditor findings that have not been resolved (in monitoring).

Keywords: Internal Control System, COSO, Control Environment Components, Monitoring Activity Components and Internal Control Improvement Measures.

PENDAHULUAN

Tujuan utama penyelenggaraan Bank sesuai Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 secara garis besar adalah untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat. Dalam mencapai tujuan tersebut, Bank selalu dihadapkan pada potensi risiko kegagalan yang mungkin timbul dikemudian hari, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor.18/POJK.03/2016 pasal 1 ayat 3 mendefinisikan risiko adalah potensi kerugian akibat

terjadinya peristiwa tertentu. Sebagai upaya dalam memperkecil risiko yang ada maka Bank perlu menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif dan komprehensif.

Secara historis, meningkatnya peran pengendalian internal tidak lepas dari kasus kejatuhan perusahaan energi raksasa Enron dan beberapa kasus perusahaan besar lainnya yang dilatarbelakangi *fraud* oleh manajemen yang akhirnya menyadarkan pengendalian internal sebagai upaya preventif untuk mencegah tindakan defisiensi yang mengancam keberlangsungan perusahaan (Sinaga, 2014). Kasus penyalahgunaan wewenang secara *financial* yang terkait dengan kelemahan pengendalian internal perusahaan masih kerap terjadi pada Bank BRI, beberapa contoh diantaranya yaitu : (1) Pemakaian dana uang bantuan siswa miskin oleh eks pegawai BRI Cabang Slamet Riyadi Solo Tahun 2016 senilai Rp725,5juta (Solopos.com, 2018), (2) Kasus pembobolan kas BRI Cabang Bantul sebesar Rp13 miliar Tahun 2015. Terjadi pada kurun waktu 2011 s.d 2014, pelaku oknum anggota TNI (news.detik.com, 2015), (3) Kasus kredit fiktif di BRI Unit Gemolong I Sragen Tahun 2015 dengan potensi kerugian Rp2,06 miliar. Terjadi pada kurun waktu 2011 s.d 2012, pelaku mantan mantri (iklansuaramerdeka.com, 2015), (4) Kasus pembobolan kas nasabah Tahun 2012 oleh mantan pegawai BRI Solo Baru, potensi kerugian Rp753 juta, terjadi pada tahun 2011 (regional.kompas.com, 2012).

Beberapa peristiwa diatas seharusnya dapat dicegah dan bisa diantisipasi lebih dini jika pelaksanaan pengendalian internal di perusahaan berjalan secara efektif. Sistem pengendalian internal (SPI) yang efektif merupakan komponen penting dalam manajemen Bank dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional Bank yang sehat dan aman. Sistem pengendalian intern yang efektif dapat membantu pengurus Bank menjaga asset Bank, menjamin tersedianya pelaporan keuangan dan manajerial yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan Bank terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi resiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

Konsep pengendalian internal telah disajikan oleh COSO dan banyak di adops oleh berbagai organisasi di seluruh dunia termasuk Bank BRI di Indonesia. Pengendalian internal menurut COSO mencakup 5 (lima) komponen yaitu : Lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan. Dengan dimplementasikannya ke 5 (lima) komponen tersebut diharapkan dapat membantu dewan direksi maupun pihak eksternal (*stakeholder*) dalam mencapai sistem pengendalian internal yang efektif untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Selain konsep *internal control* dari COSO, pada skala nasional, regulator juga telah menerbitkan landasan hukum pelaksanaan pengendalian internal yaitu Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No.35/SE0JK.03/2017 tanggal 7 Juli 2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum, yang didalamnya mencakup ruang lingkup sistem pengendalian intern Bank dan komponen utama sistem pengendalian intern Bank. Dengan

EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DENGAN COSO *FRAMEWORK*

diberlakukannya pedoman tentang pelaksanaan pengendalian internal pada Bank Umum tersebut diharapkan dapat membantu organisasi dalam mendeteksi kelemahan pengendalian internal lebih dini sehingga potensi terjadinya kecurangan dapat ditekan seminimal mungkin.

Penelitian-penelitian terdahulu mengkonfirmasi tentang aplikasi atribut pengendalian internal dari COSO pada berbagai segmen organisasi/perusahaan diantaranya, penelitian Danescu dan Dongar (2012) melakukan penelitian pada *European Social Fund* (ESF) di Romania dengan pertanyaan apakah ESF telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen keuangan yang berlaku umum. Hipotesa tersebut diukur dengan melaksanakan sebuah studi menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berdasarkan prinsip pengendalian COSO atas implementasi ESF, hasilnya ESF telah memenuhi prinsip manajemen keuangan berdasarkan data peningkatan pada manajemen nasional dan sistem pengendalian yang selaras dengan pengendalian internal pada penerimaan manfaat. Kobat (2014) melakukan penelitian yang sama atas siklus yang berbeda, yaitu efektivitas pengendalian internal terhadap penyalahgunaan aset di PT South Pacific Viscose. Studi ini menggunakan Internal Control Questionnaire dan analisa Champion, Kobat menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal yang ada pada obyek yang diteliti telah efektif kecuali komponen monitoring. Penelitian Sinaga (2014) tentang efektivitas pengendalian internal siklus penerimaan dan pengeluaran kas berdasarkan COSO framework. Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus pada PT Imanuel Agape tahun 2014. Hasilnya kelima komponen COSO telah ada dan berfungsi, namun perlu ditingkatkan terutama pada komponen pengendalian.

Penelitian Sirait (2015) tentang efektivitas pengendalian internal pada siklus penggajian dan kepegawaian untuk menentukan risiko fraud dengan studi kasus wisma MM UGM Tahun 2015. Menggunakan indikator penilaian 17 prinsip pengendalian COSO dan teknik analisa koefisien asosiasi Champion, menyimpulkan bahwa pengendalian internal dalam siklus penggajian dan kepegawaian telah memadai dan efektif untuk mengurangi risiko fraud. Hasil penelitian Susanti (2016) yang meneliti tentang evaluasi sistem pengendalian internal menggunakan konsep COSO studi kasus pada koperasi warga patra v, menggunakan 5 (lima) indikator konsep COSO teknik analisa dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan triangulasi, penelitian membuktikan bahwa komponen pengendalian internal yang telah sesuai dengan COSO adalah informasi dan komunikasi sedangkan komponen lain masih terdapat kelemahan yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian dan monitoring.

Melihat fenomena-fenomena diatas serta masih terdapatnya kelemahan dalam pelaksanaan pengendalian internal, maka sangat perlu sekali untuk dikonfirmasi dan dibahas dalam literatur ini, mengenai kesesuaian pelaksanaan pengendalian intern BRI yang berdasarkan konsep COSO *Framework*. Penelitian ini menjelaskan review literatur yang

memberikan gambaran tentang pelaksanaan konsep pengendalian internal di BRI apakah telah sesuai dengan komponen pengendalian internal COSO *Framework* yang dihubungkan dengan literatur-literatur yang ada dan disimpulkan sesuai dengan data-data yang ada pada literatur yang mempunyai keterikatannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengendalian Internal Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

COSO adalah suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Tujuan utamanya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian tersebut. COSO telah menyusun suatu definisi umum untuk pengendalian, standar, dan kriteria internal yang dapat digunakan perusahaan untuk menilai sistem pengendalian mereka.

COSO disponsori dan didanai oleh 5 asosiasi dan lembaga akuntansi profesional; American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association (AAA), Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA) dan The Institute of Management Accountants (IMA).

Pada tanggal 14 Mei 2013, COSO menerbitkan *Internal Control Intergrated Framework (ICIF)* sebagai revisi dari versi tahun 1992. Revisi kerangka kerja pengendalian internal ini diharapkan akan membantu meningkatkan pelaksanaan pengendalian internal di setiap organisasi, walaupun penyesuaian lebih lanjut diperlukan untuk menyelaraskan pengendalian internal di seluruh dunia dan untuk membantu organisasi mengelola risiko secara lebih baik dan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada edisi yang baru ini, COSO (2013:3) mendefinisikan pengendalian internal adalah pengaruh dari dewan direksi, entitas manajemen dan personil lainnya terhadap proses yang terjadi sebagai penjamin dalam pencapaian tujuan perusahaan baik terkait dengan operasi, pelaporan maupun kepatuhan.

Memperhatikan pengertian pengendalian internal menurut COSO tersebut, dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah proses, karena hal tersebut menembus kegiatan operasional organisasi dan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen dasar. Pengendalian internal hanya dapat menyediakan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak. Hal ini menegaskan bahwa sebaik apapun pengendalian internal itu dirancang dan dioperasikan, hanya dapat menyediakan keyakinan yang memadai, tidak dapat sepenuhnya efektif dalam mencapai tujuan pengendalian internal meskipun telah dirancang dan disusun sedemikian rupa dengan sebaik-baiknya. Bahkan bagaimanapun baiknya pengendalian internal yang ideal dirancang, namun keberhasilannya tergantung

pada kompetisi dan kendala dari pada pelaksanaannya yang tidak terlepas dari berbagai keterbatasan.

COSO (2013:4) menyatakan mengenai unsur-unsur pengendalian internal yang terdiri dari lima komponen yaitu : (1) *Control Environment*/Lingkungan pengendalian, (2) *Risk Assessment*/Penilaian resiko, (3) *Control Activities*/Aktivitas Pengendalian, (4) *Information and Communication*/Komunikasi dan informasi, (5) *Monitoring Activities*/aktivitas pemantauan. Adapun hubungan di antara kelima tujuan dan komponen-komponen pengendalian internal tersebut digambarkan oleh COSO (2013:5) dalam bentuk kubus sebagai berikut :



Gambar 1. Hubungan antara tujuan dan komponen COSO

Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk disiplin dan struktur. COSO (2013:4-6) menjelaskan mengenai komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) yaitu suatu proses, standar, struktur sebagai dasar dalam pelaksanaan pengendalian internal dalam organisasi, yang ditetapkan oleh dewan direksi dan manajemen senior tentang pentingnya pengendalian internal termasuk standar perilaku yang diharapkan.

Berdasarkan rumusan COSO bahwa lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur sebagai dasar dalam pelaksanaan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian terdiri dari lima komponen yaitu : (1) Integritas dan nilai etika organisasi, (2) Parameter-parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasinya, (3) Struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, (4) Proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten, (5) Ketegasan mengenai tolok ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja.

Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang luas pada sistem secara keseluruhan pengendalian internal. Selanjutnya, COSO (2013:7) menyatakan, bahwa terdapat lima prinsip yang harus ditegakkan atau dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu : (1), Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika, (2) Dewan direksi menunjukkan kemandirian dari manajemen dan latihan yang mengawasi perkembangan dan kinerja pengendalian internal, (3) Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan, struktur, jalur pelaporan, dan otoritas dan tanggung jawab yang tepat dalam mengejar tujuan, (4) Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan, (5) Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan.

Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pengendalian (*control activities*). Kegiatan pengendalian adalah arahan manajemen untuk mengurangi risiko dalam pencapaian tujuan dengan tindakan yang dilakukan melalui kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Aktivitas kontrol dilakukan di semua tingkat entitas, di berbagai tahapan dalam proses bisnis, dan di atas lingkungan teknologi. Mereka mungkin bersifat preventif atau detektif dan dapat mencakup berbagai kegiatan manual dan otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi, dan tinjauan kinerja bisnis. Segregasi tugas biasanya dibangun ke dalam pemilihan dan pengembangan kegiatan kontrol. Di mana pemisahan tugas tidak praktis, manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan atas lingkungan teknologi.

Aktivitas pengendalian memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tindakan dan fungsi organisasi. Aktivitas pengendalian meliputi kegiatan yang berbeda, seperti : otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, analisis, prestasi kerja, menjaga keamanan harta perusahaan dan pemisahan fungsi. COSO (2013:7) menegaskan mengenai tiga prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian yaitu : (1) Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian sasaran pada tingkat yang dapat diterima, (2) Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan, (3) Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan kebijakan yang

menetapkan apa yang diharapkan, dan prosedur-prosedur yang menempatkan kebijakan-kebijakan ke dalam tindakan.

Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen penilaian risiko (*risk assessment*). Risiko adalah peristiwa atau kejadian yang mungkin ada dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Penilaian risiko melibatkan proses dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan ini dari seluruh entitas dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko akan dikelola. *Precondition to risk assessment* adalah penetapan tujuan, yang dikaitkan pada berbagai tingkat entitas. Manajemen menetapkan tujuan dalam kategori yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan dengan kejelasan yang cukup untuk dapat mengidentifikasi dan menganalisis risiko terhadap tujuan tersebut. Manajemen juga mempertimbangkan kesesuaian tujuan untuk entitas. Penilaian risiko juga membutuhkan manajemen untuk mempertimbangkan dampak dari perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan eksternal dan dalam model bisnisnya sendiri yang dapat membuat pengendalian internal menjadi tidak efektif.

Berdasarkan rumusan *COSO*, bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas ini dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola oleh organisasi. Selanjutnya, *COSO* (2013:7) menjelaskan mengenai empat prinsip yang mendukung penilaian risiko yaitu : (1) Organisasi menentukan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan, (2) Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola, (3) Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan, (4) Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang dapat berdampak signifikan pada sistem pengendalian internal.

Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen informasi dan komunikasi (*information and communication*) dalam pengendalian internal. Informasi diperlukan bagi entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung

pencapaian tujuannya. Manajemen memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas dari sumber internal dan eksternal untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi adalah proses berulang yang terus-menerus memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan. Komunikasi internal adalah sarana dimana informasi disebarkan ke seluruh organisasi, mengalir naik, turun, dan melintasi entitas. Ini memungkinkan personil untuk menerima pesan yang jelas dari manajemen senior yang mengontrol tanggung jawab harus dianggap serius. Komunikasi eksternal ada dua: memungkinkan komunikasi masuk informasi eksternal yang relevan, dan memberikan informasi kepada pihak eksternal sebagai tanggapan terhadap persyaratan dan harapan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh COSO di atas, bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal guna mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Informasi yang diperlukan manajemen adalah informasi yang relevan dan berkualitas baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal dan informasi digunakan untuk mendukung fungsi komponen-komponen lain dari pengendalian internal. Informasi diperoleh ataupun dihasilkan melalui proses komunikasi antar pihak internal maupun eksternal yang dilakukan secara terus-menerus, berulang, dan berbagi. Kebanyakan organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu.

COSO (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai tiga prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu : (1) Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung fungsi pengendalian internal, (2) Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal, (3) Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen aktivitas pemantauan (*monitoring activities*) dalam pengendalian internal yaitu evaluasi yang sedang berlangsung, evaluasi terpisah, atau beberapa kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal, termasuk kontrol untuk mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen, hadir dan berfungsi. Evaluasi berkelanjutan, dibangun dalam proses bisnis di berbagai tingkat entitas, memberikan informasi yang tepat waktu. Evaluasi terpisah, dilakukan secara berkala, akan bervariasi dalam cakupan dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan

pertimbangan manajemen lainnya. Temuan dievaluasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh regulator, badan atau manajemen standar yang diakui dan dewan direksi, dan kekurangan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi sebagaimana mestinya.

Kegiatan pemantauan meliputi proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu, dan memastikan apakah semuanya dijalankan seperti yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan. Pemantauan seharusnya dilaksanakan oleh personal yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian pada waktu yang tepat, guna menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu dinamis.

Keterbatasan Pengendalian Internal

Pelaksanaan struktur pengendalian intern yang efisien dan efektif haruslah mencerminkan keadaan yang ideal. Namun dalam kenyataannya hal ini sulit untuk dicapai, karena dalam pelaksanaannya struktur pengendalian intern mempunyai keterbatasan-keterbatasan. COSO (2013:9) menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagaimana yang dirumuskan dalam *Internal Control Integrated Framework*. Kerangka ini mengakui bahwa sementara pengendalian internal memberikan jaminan yang wajar untuk mencapai tujuan entitas, batasan memang ada. Pengendalian internal tidak dapat mencegah penilaian buruk atau keputusan, atau peristiwa eksternal yang dapat menyebabkan organisasi gagal mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian internal yang efektif dapat mengalami kegagalan. Keterbatasan dapat terjadi karena enam akibat yaitu : (1) Kesesuaian tujuan yang ditetapkan sebagai prakondisi untuk pengendalian internal, (2) Realitas bahwa penilaian manusia dalam pengambilan keputusan bisa salah dan tunduk pada bias, (3) Perincian yang dapat terjadi karena kegagalan manusia seperti kesalahan sederhana, (4) Kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal, (5) Kemampuan manajemen, personel lain, dan / atau pihak ketiga untuk menghindari kontrol melalui kolusi, (6) Peristiwa eksternal di luar kendali organisasi.

Berdasarkan uraian COSO, bahwa pengendalian internal tidak bisa mencegah penilaian buruk atau keputusan, atau kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian intern yang efektif dapat mengalami kegagalan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk pengendalian internal tidak tepat, penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias, faktor kesalahan/kegagalan

manusia sebagai pelaksana, kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal, kemampuan manajemen, personel lainnya, ataupun pihak ketiga untuk menghindari kolusi, dan juga peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menjelaskan review literatur yang memberikan gambaran tentang pelaksanaan konsep pengendalian internal di BRI apakah telah sesuai dengan komponen pengendalian internal COSO yang dihubungkan dengan literatur-literatur yang ada dan disimpulkan sesuai dengan data-data yang ada pada literatur yang mempunyai keterikatannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Pengendalian Internal Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Penerapan sistem pengendalian internal di BRI sesuai yang tercantum dalam Laporan Tahunan Bank BRI Tahun 2016 dilaksanakan secara terintegrasi yang mencakup implementasi pada lima komponen yaitu : (1) Lingkungan Pengendalian, (2) Penilaian Risiko, (3) Kegiatan Pengendalian, (4) Sistem Informasi dan Komunikasi, (5) Kegiatan Pemantauan serta Tindakan Perbaikan Pengendalian Intern.

Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian memuat nilai-nilai dan etika dalam perusahaan yang dibentuk dalam rangka mengatur cara berperilaku insan BRI. Implementasi lingkungan pengendalian di BRI dilaksanakan dengan mengacu pada enam prinsip yaitu : (1) Komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika yang diwujudkan dalam kode etik, budaya kerja, komitmen anti gratifikasi, komitmen *zero fraud tolerance*, (2) Pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian intern yang dilakukan oleh SKAI melalui kegiatan assurance untuk mengevaluasi kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern. Kelemahan pengendalian intern yang teridentifikasi dalam kegiatan audit dimonitor penyelesaiannya dan disampaikan kepada Direktur Utama dan Komite Audit secara berkala, (3) Struktur organisasi, kewenangan dan tanggung jawab dijabarkan dalam Daftar Uraian Jabatan (DUJ). DUJ tersebut dikembangkan sesuai dengan kebutuhan bisnis dengan mempertimbangkan akuntabilitas dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam organisasi, (4) Buku Pedoman Operasional (BPO) disusun sebagai pedoman Unit Kerja Operasional dalam melaksanakan kegiatan perbankan. BPO menjabarkan kewenangan, tanggung jawab, mekanisme dan uraian pekerjaan serta kegiatan pengendalian intern yang wajib dilaksanakan pekerja, (5) Komitmen terhadap kompetensi yang diwujudkan dalam pengelolaan SDM meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM,

kompensasi dan benefit, penegakan disiplin, manajemen kinerja, pemutusan hubungan kerja, (6) Akuntabilitas individu tercermin dalam *Key Performance Indicator* (KPI) yang dikembangkan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecards*.

Penilaian Risiko

Penilaian risiko di BRI dilakukan melalui proses identifikasi dan analisis potensi risiko secara dinamis dan berkesinambungan sehingga dapat dilakukan langkah-langkah mitigasi secara tepat melalui bagian Manajemen Risiko perusahaan.

Kegiatan Pengendalian

Pengendalian Operasional

BRI menerapkan prinsip *segregation of duty* dalam setiap kegiatan operasional. Prinsip *segregation of duty* dilaksanakan melalui: pemisahan fungsi *maker*, *checker* dan *signer*, penetapan limit kewenangan transaksi, pengaturan akses pekerja kedalam sistem BRINETs melalui penggunaan *user ID* dan *password*. Pada bidang treasury, pemisahan fungsi terdiri dari: Unit Kerja *front office*, Unit Kerja *middle office* dan Unit Kerja *back office* yang masing-masing bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan harga pasar, penetapan dan pemantauan limit risiko pasar serta pelaksanaan settlement.

Pengendalian Kualitas Kredit

Pada bidang perkreditan, pemisahan fungsi dilakukan melalui penerapan *four eyes principles* bahwa dalam kewenangan memutus kredit yang harus dilakukan minimal 2 (dua) pejabat kredit lini, yang salah satu atau keduanya memiliki kewenangan yang cukup, baik dilaksanakan dengan cara simetri maupun asimetri.

Pengendalian Keuangan

BRI senantiasa melaksanakan kegiatan verifikasi, review kelengkapan serta pemberian otorisasi transaksi oleh pejabat yang berwenang. Proses verifikasi telah didesain baik dalam sistem maupun dalam prosedur transaksi. Melalui kegiatan verifikasi secara efektif, maka pengawasan dapat berjalan dan secara preventif dapat mencegah permasalahan yang terjadi akibat transaksi yang tidak sesuai ketentuan.

Pengendalian Aset Fisik

Pengendalian aset fisik BRI tertuang dalam Kebijakan Umum Manajemen Aktiva Tetap dan Logistik (KEMAL). KEMAL memuat kebijakan manajemen aktiva tetap dan pengelolaan logistik BRI secara terpadu yang meliputi kegiatan perencanaan, penentuan kebutuhan,

pendanaan, pengadaan, pembayaran, distribusi, asuransi, pemeliharaan, optimalisasi aset, administrasi dan pelaporan serta pemantauan dan evaluasi.

Pengendalian Teknologi Informasi

Penerapan manajemen risiko dilakukan dalam setiap tahapan penggunaan teknologi informasi diantaranya: pengembangan dan pengadaan sistem, aktivitas operasional teknologi informasi, jaringan komunikasi, pengamanan informasi, *business continuity plan*. Pengembangan teknologi informasi BRI mengacu pada sistem development life cycle (SDLC) yang terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut: perencanaan, analisa, desain, pengembangan, uji coba, implementasi, evaluasi, pemeliharaan dan disposal. Pengamanan informasi dilakukan untuk menjaga kerahasiaan, integritas dan ketersediaan informasi dari risiko yang bersifat fisik, seperti: pencurian, pengrusakan, sabotase, kerusuhan, akses fisik dari pihak yang tidak berwenang, akses logik seperti: *computer assisted fraud, malicious code, computer hacking, virus*, dan lingkungan seperti: kebakaran, banjir, gempa bumi, gangguan fisik.

Pengendalian atas pengamanan informasi diwujudkan melalui kebijakan, proses, prosedur yang didukung dengan perangkat keras dan perangkat lunak yang dirancang, diimplementasikan, dilakukan monitoring dan review untuk menjamin keamanan informasi.

Sistem Informasi & Komunikasi

Sistem akuntansi, informasi dan komunikasi di BRI dikembangkan sebagai sarana penyampaian informasi dengan mengedepankan tiga hal yaitu : (1) Otomasi Pengolahan Informasi, (2) Komunikasi Internal yang Efektif, (3) Komunikasi eksternal yang efektif.

Kegiatan Pemantauan serta Tindakan Perbaikan Pengendalian Intern

Untuk memastikan kecukupan dan efektivitas penerapan sistem pengendalian intern di BRI, maka dilaksanakan dua hal utama yaitu : (1) Evaluasi berkelanjutan yang dilaksanakan melalui kegiatan monitoring dan pembinaan operasional oleh Kantor Wilayah dan Divisi Layanan & Contact Center, (2) Perbaikan kelemahan pengendalian intern menjadi tanggung jawab Pemimpin Unit Kerja Operasional berdasarkan hasil monitoring pembinaan operasional, hasil audit SKAI, dan hasil audit dari Auditor Eksternal atau Pengawas Bank. Berikut data hasil review penerapan sistem pengendalian internal pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk dengan COSO :

EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DENGAN COSO *FRAMEWORK*

Tabel 1. Review Sistem Pengendalian Internal BRI dengan COSO *Framework*

Komponen dan Prinsip COSO	Pengendalian Internal BRI	Keterangan
Lingkungan pengendalian		
	Lingkungan Pengendalian	
Prinsip 1	Ada	Terdapat kasus Fraud internal sebanyak 156 kasus. Dengan status tindak lanjut selesai 60 (enam puluh) dan 96 (sembilan puluh enam) dalam proses.
Prinsip 2	Ada	-
Prinsip 3	Ada	-
Prinsip 4	Ada	-
Prinsip 5	Ada	-
Aktivitas pengendalian		
	Aktivitas pengendalian	
Prinsip 1	Ada	-
Prinsip 2	Ada	-
Prinsip 3	Ada	-
Penilaian Risiko		
	Penilaian Risiko	
Prinsip 1	Ada	-
Prinsip 2	Ada	-
Prinsip 3	Ada	-
Prinsip 4	Ada	-
Informasi dan Komunikasi		
	Informasi dan Komunikasi	
Prinsip 1	Ada	-
Prinsip 2	Ada	-
Prinsip 3	Ada	-
Aktivitas Pemantauan		
	Aktivitas Pemantauan	
Prinsip 1	Ada	-
Prinsip 2	Ada	Terdapat temuan audit eksternal yang belum selesai (dalam pemantauan) yaitu : (1) BPK RI sebanyak 102 (21,25%) temuan dari total 480 temuan, (2) Otoritas Jasa Keuangan sebanyak 43 (12,80%) temuan dari total 336 temuan, (3) Kantor Akuntan Publik sebanyak 33 (32,35%) temuan dari total 102 temuan, (4) Bank Indonesia sebanyak 4 (4,44%) temuan dari total 94 temuan.

Sumber : COSO *Framework*, Laporan Tahunan BRI Tahun 2016 (diolah).

Berdasarkan data tabel diatas diketahui Bank BRI telah menerapkan sistem pengendalian internal sebagaimana yang telah ditetapkan oleh COSO, kondisi tersebut ditandai dengan dipenuhinya seluruh prinsip yang dipersyaratkan oleh COSO pada setiap komponen pengendalian, namun berdasarkan hasil evaluasi dalam pelaksanaannya masih belum berjalan secara maksimal kondisi tersebut ditemui pada dua komponen yaitu : Pertama, komponen

lingkungan pengendalian internal prinsip 1 (satu) perusahaan berkomitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika yang diwujudkan dalam kode etik, budaya kerja, komitmen anti gratifikasi, komitmen *zero fraud tolerance* namun masih ditemukan adanya kasus fraud yang melibatkan internal perusahaan. Kedua, komponen aktivitas pemantauan dan tindakan perbaikan pengendalian intern perusahaan berkomitmen untuk melakukan perbaikan kelemahan pengendalian intern yang menjadi tanggung jawab Pemimpin Unit Kerja Operasional berdasarkan hasil monitoring pembinaan operasional, hasil audit SKAI, dan hasil audit dari Auditor Eksternal atau Pengawas Bank namun masih banyak terdapat temuan Auditor eksternal yang belum terselesaikan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dari review literatur diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan pengendalian internal di Bank BRI telah mengikuti konsep yang ada pada *Internal Control – Integrated Framework* yang dipublikasikan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) Tahun 2013, namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat prinsip yang belum dijalankan secara konsisten yaitu pada komponen lingkungan pengendalian internal masih ditemukan adanya kasus fraud yang melibatkan internal perusahaan dan komponen aktivitas pemantauan dan tindakan perbaikan pengendalian internal masih banyak terdapat temuan Auditor eksternal yang belum terselesaikan (dalam pemantauan).

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan kepada pihak manajemen perusahaan untuk dapat meningkatkan pengawasan terhadap komponen lingkungan pengendalian khususnya supervisi atas pelaksanaan operasional perusahaan guna mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan seperti tindak kecurangan (*fraud*) yang melibatkan internal perusahaan. Monitoring dan tindakan perbaikan pengendalian internal juga perlu ditingkatkan dengan menindaklanjuti seluruh rekomendasi temuan hasil audit eksternal sesuai batas waktu yang telah ditetapkan.

Penulisan artikel ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya menjelaskan tentang penerapan pengendalian intern pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Sehingga tidak dapat mewakili kondisi perbankan secara umum, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian seperti melakukan perbandingan diantara seluruh Bank BUMN di Indonesia. Penelitian hanya menggunakan literatur review sehingga belum dapat memperoleh gambaran di lapangan yang sesungguhnya, penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan metode yang lain seperti wawancara langsung kepada responden atau menyertakan kuesioner terbuka dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013. *Internal Control – Integrated Framework*. New York : AIGPA's Publication Division.
- Danescu, Tatiana., and Dogar, Cristian. 2012. *COSO Principles and European Social Fundfunded Project In Romania*. Science Direct.
- _____. 2015. *Mantan Mantri BRI Keberatan Dituduh Rugikan Negara*. Diakses pada 26 April 2018, dari <http://www.iklansuaramerdeka.com/mantan-mantri-bri-keberatan-dituduh-rugikan-negara/>.
- Heri. 2010. *Kredit Fiktif BRI diadakan ke LBH*. Diakses pada 26 April 2018, dari <http://www.lbhyogyakarta.org/2010/06/kredit-fiktif-bri-diadukan-ke-lbh/>.
- Khamdi, Muhammad. 2012. *Windy Paslukan Dokumen 2 Nasabah BRI*. Diakses pada 26 April 2018, dari <http://www.solopos.com/2012/03/13/pembobol-Bank-windy-palsukandokumen-2-nasabah-bri-170197>.
- Kobat, Reviyana Win. 2014. *Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Terhadap Penyalahgunaan Aset Pada PT South Pacific Viscose*, Yogyakarta : UGM.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. Nomor.18/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
- PT. Bank Rakyat Indonesia. (2016). Laporan Tahunan Bank BRI Tahun 2016. Jakarta.
- Saputra, Andi. 2015. *Bobol Kas BRI Rp 13 Miliar, Praka Harmanto Dihukum 3 Tahun Penjara*. Diakses pada 26 April 2018, dari <https://news.detik.com/berita/2954899/bobol-kas-bri-rp-13-miliar-praka-harmanto-dihukum-3-tahun-penjara>.
- Sirait, Gustina A. 2015. *Evaluasi Penerapan Pengendalian Internal Pada Siklus Kepegawaian dan Penggajian untuk Menentukan Risiko Fraud (Studi Kasus Wisma MM UGM)*. Yogyakarta : UGM.
- Sinaga, Hari J.T. 2014. *Evaluasi Efektivitas Pengendalian Internal Siklus Penerimaan dan Pengeluaran Kas berdasarkan COSO internal Control Framework 2013 (studi kasus PT Imanuel Agape Tahun 2014)*. Yogyakarta : UGM.
- Susanti, Dyna Lusi. 2016. *Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Menggunakan Pendekatan COSO Studi Casus Koperasi Warga Patra V*. Tesis
- Surat Edaran Bank Indonesia No.5/22/DPNP (2013). *Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern Bagi Bank Umum*.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. *Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang PerBankan*.