

Pengendalian Internal

Self-Assessment Checklist

Checklist berikut disajikan sebagai alat untuk memfasilitasi self-assessment pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen dari masing-masing departemen. *Self-assessment* dimaksudkan untuk aspek-aspek umum dari pengendalian internal. Penggunaan *checklist* ini bersifat sukarela dan tidak diharuskan.

Struktural dari *checklist* konsisten saling berhubungan dengan 5 komponen dari pengendalian internal yang ditentukan oleh Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

KERANGKA PENGENDALIAN INTERNAL COSO

Kami menganjurkan kepala departemen, manajer keuangan, pekerja bisnis dan siapapun yang terlibat dalam proses memasukkan atau menyetujui transaksi keuangan dan/atau rekapan dalam menggunakan *self-assessment checklist* ini untuk mengevaluasi pengendalian internal di bidang-bidang pertanggung jawaban. *Checklist* ini bisa dimodifikasi dan ditambahkan dalam format lain sehingga bisa diaplikasikan secara spesifik ke departemen yang diinginkan. Penggunaan *checklist* ini tidak dimaksudkan sebagai “satu untuk semua” dokumen dan beberapa bagian bisa diabaikan untuk bidang yang Anda inginkan.

Index

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
Bagian 1 – Kontrol Lingkungan							
1 – Integritas dan Nilai-nilai Etika							
1.1	Praktik bisnis yang dapat diterima	Manajemen departemen (Staf Departemen dan pengawas) paham kebijakan-kebijakan Departemen/bidang yang meliputi urusan kebijakan penggunaan sumber daya yang dimiliki pihak Departemen/bidang.	Kebijakan-kebijakan kurang dipahami.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
1.2 Kode etik	Manajemen departemen memahami kebijakan-kebijakan Departemen/bidang yang mengatur hubungan-hubungan dengan sponsor, pemasok, kreditur, peraturan, komunitas, dan pihak umum.	Kebijakan-kebijakan kurang dipahami.					
1.3 Pertentangan kepentingan	Manajemen departemen memahami kebijakan-kebijakan Departemen/bidang yang berhubungan dengan potensi pertentangan kepentingan	Kebijakan-kebijakan kurang dipahami.					
1.4 Integritas	Manajemen departemen menetapkan contoh yang baik dan mengomunikasikan secara regular ekspektasi tinggi yang berhubungan dengan integritas dan nilai-nilai moral.	Manajemen tidak menetapkan contoh yang baik dan/atau tidak mengomunikasikan keinginan-keinginan tinggi yang berhubungan dengan integritas dan nilai-nilai moral.					
2 – Komitmen Terhadap Kompetensi							
2.1 Penjelasan pekerjaan	Tanggung jawab secara jelas ditentukan dalam bentuk tulisan dan dikomunikasikan secara tepat.	Tanggung jawab kurang dijelaskan atau kurang dikomunikasikan.					
2.2 Pengetahuan dan Kemampuan	Manajemen departemen (Staf fakultas dan pengawas) memahami pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas.	Manajemen tidak meninjau kebutuhan pengetahuan dan kemampuan secara memadai.					
2.3 Kompetensi karyawan	Manajemen departemen mengetahui tingkat kompetensi, dan dilibatkan di dalam pelatihan dan peningkatan pengawasan ketika kompetensi dalam keadaan lemah.	Manajemen tidak mengetahui tingkat kompetensi atau tidak aktif mengatasi masalah secara memadai.					
3 – Filosofi Manajemen dan Cara Pengoperasian							

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
3.1	Komunikasi	Manajemen departemen terlibat dalam pengungkapan masalah-masalah keuangan atau bisnis dengan pihak Departemen/bidang secara sesuai.	Manajemen secara rahasia dan keberatan untuk menjalankan bisnis atau menangani masalah-masalah secara terbuka.				
3.2	Hukum dan Peraturan	Terdapat perhatian dan upaya aktif untuk memastikan kepatuhan terhadap isi dan maksud peraturan perundang-undangan.	Manajemen bersedia untuk mengambil resiko akibat ketidakpatuhan.				
3.3	Penyelesaian pekerjaan	Manajemen memperhatikan dan mengarahkan upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar pada kali pertama.	Manajemen bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa memperhatikan kualitas secara memadai.				
3.4	Pengecualian kebijakan	Pengecualian terhadap kebijakan jarang terjadi. Ketika terjadi, mereka harus disetujui dan didokumentasikan dengan baik.	Pengecualian terhadap kebijakan adalah normal dan jarang didokumentasikan.				
3.5	Pendekatan akuntabilitas keuangan	Pendekatan manajemen menunjukkan perhatian dan apresiasi atas pelaporan yang akurat dan tepat waktu. Anggaran dan perkiraan keuangan lainnya umumnya konservatif.	Akuntabilitas keuangan yang diberikan prioritas rendah.				
3.6	Penegasan anggaran dan maksud keuangan lainnya dalam pertemuan	Anggaran yang realistis ditetapkan dan hasilnya dipantau secara aktif. Tindakan perbaikan diambil jika diperlukan.	Manajemen menunjukkan sedikit perhatian (<i>climate of laxness</i>), atau membuat permintaan yang tidak beralasan (<i>climate of fear</i>).				
3.7	Pendekatan pengambilan keputusan	Proses pengambilan keputusan dengan sengaja dan konsisten. Keputusan-keputusan yang dibuat, setelah konsiderasi dari fakta-fakta relevan secara hati-hati.	Pengambilan keputusan hampir selalu informal. Manajemen membuat keputusan sewenang-wenang dengan diskusi dan analisis fakta yang tidak memadai.				
4 – Struktur Organisasi							
4.1	Kompleksitas dari struktur organisasi	Kompleksitas dari struktur sepadan dengan organisasi. Garis pelaporan jelas dan dokumentasi yang bersifat terkini.	Garis pertanggungjawaban tidak jelas atau tidak diperlukan untuk ukuran dan aktivitas dari entitas.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
4.2	Grafik organisasi	Terdapat dokumentasi dan bersifat terkini.	Dokumentasi tidak ada atau lampau. Struktur pendokumentasian tidak sesuai dengan tanggung jawab sebenarnya.				
4.3	Ukuran grup manajemen	Ukuran yang sepadan dengan kompleksitas dari departemen dan pertumbuhannya.	Ukuran tidak wajar (misalnya: terlalu banyak tingkatan, terlalu tersebar, atau terlalu “tipis”).				
4.4	Kestabilan grup manajemen	Pergantian yang rendah.	Pergantian yang tinggi.				
5 – Penugasan Wewenang dan Tanggung Jawab							
5.1	Penyerahan wewenang dan penugasan tanggung jawab dari operasi dan fungsi keuangan.	Penyerahan wewenang dan penugasan tanggung jawab ditentukan dengan jelas. Individu dimintai pertanggungjawaban atas hasil.	Keputusan-keputusan didominasi oleh satu atau beberapa individu. Peran dan tanggung jawab dari manajemen tidak jelas.				
5.2	Batasan kewenangan	Batasan kewenangan didefinisikan secara jelas dalam tulisan dan dikomunikasikan dengan tepat.	Kebijakan dan prosedur yang mencakup batasan kewenangan yang informal atau kurang dikomunikasikan.				
5.3	Penyerahan tanda wewenang	Batasan yang sesuai telah ditempatkan pada setiap penyerahan tanda kewenangan. Manajemen meninjau dan memperbarui catatan saat pergantian terjadi.	Tanda wewenang diserahkan tanpa pertimbangan yang cukup. Wewenang yang diserahkan tidak sepadan dengan pengetahuan, pelatihan atau kompetensi karyawan.				
5.4	Pengetahuan dan pengalaman	Personel kunci adalah yang berpengetahuan dan berpengalaman luas. Manajemen tidak menyerahkan wewenang kepada individu yang tidak berpengalaman.	Personel kunci tidak berpengalaman. Manajemen menyerahkan wewenang tanpa memperhatikan pengetahuan dan pengalaman.				
5.5	Sumber daya	Manajemen menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugasnya.	Manajemen tidak menyediakan sumber daya yang dibutuhkan.				
6 – Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia							
6.1	Pemilihan personel	Proses perekrutan dilakukan secara cermat. Departemen Sumber Daya Manusia terlibat dalam mengidentifikasi karyawan yang berpotensi berdasarkan kebutuhan pekerjaan.	Proses perekrutan bersifat informal dan terkadang berlangsung tanpa keterlibatan yang memadai oleh supervisor tingkatan lebih tinggi.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
6.2	Pelatihan	Program pelatihan di tempat kerja dan lainnya memiliki tujuan yang telah ditetapkan. Program-program tersebut efektif dan penting.	Program pelatihan tidak konsisten, tidak efektif atau diberi prioritas rendah.				
6.3	Pengawasan kebijakan	Personel diawasi secara memadai. Mereka memiliki sumber daya yang disediakan rutin untuk menyelesaikan masalah.	Pengawasan rutin tidak ada atau tidak efektif. Karyawan merasa frustrasi dan merasa 'tidak punya tempat tujuan' dengan suatu masalah.				
6.4	Perilaku yang tidak pantas	Tindakan yang tidak wajar secara konsisten ditegur dengan tepat waktu dan langsung, terlepas dari posisi atau status seseorang.	Teguran dilakukan tidak tepat waktu, langsung atau tidak konsisten diaplikasikan (<i>climate of favoritism</i>).				
6.5	Evaluasi personel	Terdapat proses evaluasi yang terorganisir.	Proses evaluasi yang dilakukan bersifat ad hoc dan tidak konsisten. Masalah mengenai kinerja tidak ditangani secara resmi.				
6.6	Metode untuk memberi kompensasi kepada personel	Keputusan kompensasi didasari atas proses formal dengan keterlibatan lebih dari satu tingkat manajemen. Pengaruh evaluasi kinerja pada keputusan kompensasi didefinisikan dan dikomunikasikan.	Keputusan kompensasi bersifat ad hoc, tidak konsisten, atau tidak ditinjau secara memadai oleh manajemen.				
6.7	Penempatan staf pada fungsi penting	Fungsi penting dalam penempatan staf yang memadai, dengan beban kerja yang wajar.	Terdapat penempatan staf yang tidak memadai dan sering terjadi periode kerja berlebihan serta "tekanan organisasi".				
6.8	Pergantian. Terutama pergantian yang bertanggung jawab di bagian keuangan	Pergantian yang rendah. Manajemen memahami akar dari penyebab pergantian.	Pergantian yang tinggi. Manajemen tidak memahami akar penyebab pergantian.				
Bagian 2 – Penilaian Risiko							
7 – Tujuan dan Objektif Organisasi							
7.1	Keseluruhan objektif	Misi formal atau hal-hal penting ditetapkan dan dikomunikasikan ke seluruh departemen.	Tidak terdapat misi untuk diketahui oleh keseluruhan atau hal-hal penting.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
7.2	Faktor penentu keberhasilan	Faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan tujuan diidentifikasi. Sumber daya secara tepat dialokasikan pada faktor keberhasilan yang penting dan kurang penting.	Faktor keberhasilan tidak diidentifikasi atau diprioritaskan..				
7.3	Objektif tingkatan aktifitas	Objektif yang realistis ditetapkan untuk semua aktifitas utama meliputi operasi, laporan keuangan dan kebutuhan pertimbangan.	Objektif tingkatan aktifitas tidak ada.				
7.4	Pengukuran dari objektif	Tingkatan aktifitas dan departemen mencakup pengukuran kriteria dan dievaluasi secara berkala.	Kinerja berdasarkan objektif tidak diukur. Target tidak ditentukan.				
7.5	Keterlibatan karyawan	Karyawan dari semua tingkatan ikut terlibat dalam menetapkan objektif.	Manajemen mendiktekan objektif tanpa melibatkan karyawan secara memadai.				
7.6	Perencanaan jangka panjang dan pendek	Rencana jangka panjang dan pendek dikembangkan dan ditulis. Perubahan dibuat hanya setelah studi yang memadai dilakukan.	Tidak terdapat proses perencanaan yang terorganisir. Sering terjadi pergantian atau penekanan.				
7.7	Sistem penganggaran	Perincian anggaran dikembangkan menurut bidang yang bertanggung jawab dengan mengikuti prosedur yang ditentukan dan gambaran realistis. Rencana dan anggaran mendukung langkah-langkah mencapai tindakan di seluruh departemen.	Tidak terdapat anggaran atau “dimanipulasi” tergantung pada hasil yang diinginkan.				
7.8	Perencanaan strategis untuk sistem informasi	Perencanaan untuk kebutuhan di masa depan dilakukan dengan baik dari kebutuhan dan pertimbangan beberapa skenario.	Sistem informasi ketinggalan jauh dari kebutuhan dari bisnis yang dijalankan.				
8 – Identifikasi Risiko dan Prioritas							

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
8.1	Identifikasi dan pertimbangan dari risiko faktor eksternal	Terdapat proses untuk mengidentifikasi dan mempertimbangkan dampak dari risiko faktor eksternal (perubahan ekonomi, perubahan sponsor, kebutuhan atau ekspektasi murid dan komunitas, baru atau pergantian legislasi atau peraturan, perkembangan teknologi, dll) pada objektif dan rencana keseluruhan departemen.	Faktor risiko eksternal yang berpotensi atau aktual tidak diidentifikasi atau dievaluasi dengan efektif.				
8.2	Identifikasi dan pertimbangan dari faktor risiko internal	Terdapat proses untuk mengidentifikasi dan mempertimbangkan dampak dari faktor risiko internal (personel baru, sistem informasi baru, perubahan tanggung jawaban di manajemen, baru atau perubahan pendidikan atau program penelitian, dll) pada objektif dan rencana keseluruhan departemen.	Faktor risiko internal yang berpotensi atau aktual tidak diidentifikasi atau dievaluasi dengan efektif.				
8.3	Prioritas risiko	Kemungkinan yang terjadi dan dampak potensial (moneter dan lainnya) telah dievaluasi. Risiko telah dikategorikan sebagai dapat ditoleransi dan membutuhkan tindakan.	Risiko belum diprioritaskan.				
8.4	Pendekatan untuk mempelajari risiko	Secara mendalam, studi tentang biaya/keuntungan dilakukan sebelum menyerahkan unit sumber daya yang signifikan.	Risiko diterima dengan studi yang sedikit atau tidak sama sekali.				
8.5	Proses untuk memantau resiko	Program manajemen risiko ditempatkan untuk memantau dan membantu mengurangi eksposur.	Ekposur ditangani berdasarkan kasus per kasus. Tidak ada upaya atau program regular untuk mengelola risiko.				
8.6	Konsultasi dengan penasihat eksternal	Konsultasi dengan penasihat eksternal jika diperlukan untuk melengkapi tenaga ahli internal.	Tenaga ahli internal terkait risiko dan masalah pengendalian tidak memadai. Bantuan tidak pernah dicari dari sumber luar.				
9 – Mengelola Perubahan							
9.1	Komitmen untuk berubah	Manajemen mendorong peningkatan yang berkelanjutan dan meminta masukan tentang implikasi dari perubahan yang signifikan.	Manajemen mempertahankan keadaan sekarang sebagaimana keadaan terdahulu, bahkan saat perubahan dibutuhkan untuk kebutuhan bisnis.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
9.2	Dukungan untuk berubah	Manajemen bersedia memberikan sumber daya untuk mencapai perubahan positif.	Manajemen tidak memberikan sumber daya untuk memfasilitasi perubahan.				
9.3	Perubahan rutin	Terdapat mekanisme untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, dan bereaksi terhadap peristiwa rutin (pergantian) yang memengaruhi pencapaian tujuan atau langkah tindakan keseluruhan.	Prosedur tidak ada atau tidak efektif.				
9.4	Perubahan ekonomi	Terdapat mekanisme untuk mengidentifikasi dan bereaksi untuk perubahan ekonomi.	Prosedur tidak ada atau tidak efektif.				
9.5	Perubahan peraturan	Terdapat mekanisme untuk mengidentifikasi dan bereaksi untuk perubahan peraturan (mempertahankan keanggotaan dalam asosiasi yang memantau hukum dan peraturan, berpartisipasi di forum Departemen/bidang, dll).	Prosedur tidak ada atau tidak efektif.				
9.6	Perubahan Teknologi	Terdapat mekanisme untuk mengidentifikasi dan bereaksi untuk perubahan teknologi dan perubahan di kebutuhan fungsional pada unit departemen.	Prosedur tidak ada atau tidak efektif.				
Bagian 3 – Kontrol Kegiatan							
10 – Penulisan Kebijakan dan Prosedur							
10.1	Kebijakan dan prosedur Departemen/bidang	Karyawan departemen mengetahui kebijakan dan prosedur Departemen/bidang yang berlaku untuk departemen.	Pengetahuan tentang kebijakan dan prosedur tidak/belum banyak diketahui oleh departemen.				
10.2	Kebijakan dan peraturan Departemen	Departemen telah mendokumentasikan kebijakan dan peraturan jika berlaku. Kebijakan dan peraturan dapat dimengerti dengan baik oleh karyawan departemen.	Kebijakan dan prosedur departemen tidak diketahui atau didokumentasikan.				
11 – Kontrol Prosedur							

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
11.1	Ulasan manajemen senior (Departemen/bidang atau Perguruan tinggi)	Manajemen senior memantau kinerja departemen yang berlawanan dengan tujuan dan anggaran.	Manajemen senior tidak memantau kinerja departemen.				
11.2	Objektif kinerja ditinjau oleh manajemen departemen dari inisiatif kebanyakan	Tinjauan dibuat berdasarkan kinerja aktual dibandingkan dengan objektif dan periode sebelumnya untuk semua inisiatif. Analisis manajemen dan tindak lanjut sesuai kebutuhan.	Analisis tidak dilakukan atau manajemen tidak menindaklanjuti penyimpangan yang signifikan.				
11.3	Kinerja keuangan ditinjau oleh manajemen departemen	Tinjauan dibuat berdasarkan kinerja aktual yang berlawanan dengan anggaran, prakiraan, dan kinerja pada periode sebelumnya untuk semua inisiatif. Analisis manajemen dan tindak lanjut disesuaikan dengan kebutuhan.	Analisis tidak dilakukan atau manajemen tidak menindaklanjuti penyimpangan yang signifikan.				
11.4	Manajemen fungsional atau aktivitas langsung oleh manajemen departemen.	Tinjauan kinerja dibuat dari fungsi atau aktivitas tertentu, dengan fokus pada masalah kepatuhan, keuangan atau operasional.	Tidak ada tinjauan kinerja.				
11.5	Indikator kinerja	Hasil operasi yang tidak terduga atau masalah yang tidak biasa diselidiki.	Hasil operasi dan masalah yang ada tidak dipantau.				
11.6	Transaksi keuangan, rekapan dan rekonsiliasi	Transaksi keuangan, rekapan dan rekonsiliasi diselesaikan tepat waktu. Manajemen melakukan tinjauan dan persetujuan yang teliti dengan tanda tangan dan tanggal maupun secara elektronik.	Kegiatan transaksi keuangan, rekapan dan reonsiliasi tidak dilakukan secara tepat waktu atau regular. Manajemen tidak mengulas secara hati-hati atau menyetujui secara informal.				
11.7	Manajemen akun proyek bersponsor	Akun proyek bersponsor ditinjau dan direkonsiliasi. Pimpinan mengesahkan pengeluaran secara tepat waktu. Manajemen departemen memantau akun bersponsor portfolio untuk kebutuhan dan tanggung jawab pajak.	Akun proyek bersponsor tidak dipantau; rekonsiliasi dan sertifikasi tidak dilakukan dengan tepat waktu.				

			Kuat - Lemah				
			1	2	3	4	5
11.8 Penggunaan dana terbatas	Pembatasan pada penggunaan dana didokumentasi dengan baik, dan dipahami oleh karyawan yang mengelola pendanaan. Penggunaan dipantau oleh manajemen, akun direkonsiliasi.	Pembatasan dana didokumentasi secara tidak jelas. Akun dana yang dibatasi tidak dipantau; penggunaan mungkin tidak sesuai dengan batasan.					
11.9 Pemrosesan informasi	Terdapat kontrol untuk memantau keakuratan dan kelengkapan dari informasi serta otoritas transaksi.	Tidak terdapat proses kontrol informasi.					
11.10 Kontrol fisik	Peralatan, pasokan, inventori, tunai dan aset lainnya diamankan secara fisik dan dihitung periodik serta dibandingkan pada jumlah yang ditampilkan di catatan kontrol. (jika berlaku)	Peralatan, pasokan, inventori, tunai dan aset lainnya tidak dilindungi. Catatan kontrol tidak ada dan tidak terkini.					
11.11 Pelatihan dan bimbingan untuk penjaga aset	Bimbingan dan pelatihan diberikan secara memadai kepada personel yang bertanggung jawab pada uang tunai atau aset yang sama.	Pelatihan dan bimbingan tidak tersedia.					
11.12 Pemisahan tugas	Tugas keuangan dibagi antara orang-orang berbeda (tanggung jawab untuk kewenangan transaksi, mencatat dan mengambil alih aset dibedakan).	Tidak ada pemisah yang signifikan dari tugas keuangan antara karyawan yang berbeda.					
11.13 Catatan retensi	Unit karyawan paham catatan yang menjadi tanggung jawab mereka untuk dirawat dan retensi yang dibutuhkan. Catatan diarsipkan dengan tepat.	Unit karyawan tidak memahami catatan mana yang harus dipertanggungjawabkan untuk dipertahankan. Sistem pengisian tidak memadai.					
11.14 Rencana tanggap bencana	Respons bencana dan rencana pemulihan telah dikembangkan dan dipahami oleh personel kunci.	Tidak ada response bencana atau rencana pemulihan.					
12 – Kontrol pada Sistem Informasi							