

BAB IV

PEMBAHASAN MASALAH

4.1 Group Head Internal Audit di Indosat

4.1.1 Ruang Lingkup Pekerjaan Group Head Internal Audit

Berdasarkan Internal Audit Charter, ruang lingkup Group Head Internal Audit adalah memeriksa pengelolaan risiko dan kontrol serta tata kelola perusahaan yang sudah didesain dan ditetapkan oleh manajemen apakah telah memadai dan berfungsi dengan baik. Lingkup yang harus diyakinkan adalah sebagai berikut:

- Risiko-risiko telah teridentifikasi dan dikelola dengan dengan baik.
- Koordinasi antar bagian berjalan dengan baik.
- Informasi keuangan, manajemen, dan operasional yang signifikan sudah disajikan dengan akurat, dapat dipercaya, dan tepat waktu.
- Tindakan karyawan telah sesuai dengan kebijakan, standar, dan undang-undang serta peraturan perusahaan yang berlaku.
- Sumber daya yang ada diperoleh secara ekonomis dan digunakan secara efisien serta terlindungi dengan baik.
- Program, rencana, dan tujuan tercapai.
- Kualitas dan perbaikan-perbaikan yang terus menerus tetap dilakukan di dalam pengelolaan proses kontrol perusahaan melalui penelaahan dan peningkatan sistem proses.

- Pembahasan perubahan perundang-undangan dan pengaturan yang penting dan berdampak pada perusahaan dapat ditemukenali dan dikelola dengan baik.
- Aturan dan posisi yang tepat dalam proses SOX (*Test of Design and Test of Internal Control* pada proses Pelaporan Keuangan).

Dengan demikian, ruang lingkup Group Head Internal Audit telah meliputi semua bidang, baik keuangan, operasional maupun manajerial. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh ruang lingkup tersebut telah dijalankan oleh Group Head Internal Audit.

4.1.2 Kewenangan dan Tanggung Jawab Group Head Internal Audit

Berdasarkan Internal Audit Charter, kepala dan staff internal audit berdasarkan penunjukan Kepala Internal Audit memiliki wewenang untuk:

- Dapat mengakses seluruh fungsi di perusahaan, data, dan informasi serta dokumen-dokumen perusahaan, property, dan personil.
- Memiliki akses langsung dan bebas ke komite audit.
- Mengalokasikan sumber daya, menentukan jadwal, subyek, lingkup kerja dan menerapkan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan audit yang dikonsultasikan kepada Presiden Direktur dan Komite Audit.
- Memperoleh bantuan personil yang dibutuhkan di unit organisasi yang sedang diaudit serta jasa khusus yang lain dari dalam atau luar organisasi (perusahaan).

Kepala dan staff Internal Audit dilarang untuk:

- Melaksanakan dan mengimplementasikan tugas-tugas operasional unit-unit lain di luar Internal Audit.
- Mengajukan atau menyetujui transaksi keuangan yang dilakukan di luar unit Internal Audit.
- Mengerahkan kegiatan karyawan dari unit lain yang bukan staff internal audit.
- Mengarahkan keputusan yang diaudit oleh personal di luar Internal Audit.

Lingkup tugas berdasarkan jabatan pada Group Head Internal Audit adalah:

1. Group Head (Chief Audit Executive)

- Menyusun rencana strategic Fungsi Internal Audit
- Menetapkan kebijakan dan prosedur sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan Fungsi Internal Audit.
- Menetapkan PKAT yang berbasiskan risiko.
- Melakukan komunikasi, koordinasi, atau pelaporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- Melakukan pengelolaan sumber daya untuk memastikan bahwa sumber daya Fungsi Internal Audit sesuai, memadai, dan dapat digunakan secara efektif untuk mencapai rencana kerja audit yang telah disetujui.
- Mengembangkan dan memelihara program *Quality Assurance* yang mencakup seluruh aspek dari fungsi Internal Audit dan secara terus menerus memonitor efektifitasnya.

2. Division Head (Senior Auditor)

- Melakukan alokasi sumber daya guna tercapainya sasaran penugasan audit.
- Melakukan komunikasi dan pelaporan terkait kegiatan audit maupun hasil-hasilnya kepada Group Head Internal Audit.
- Melakukan *risk assessment* dalam menyusun rencana audit tahunan sesuai lingkungannya masing-masing.
- Bertanggung jawab atas pelaksanaan RKAT sesuai lingkungannya.
- Bertanggung jawab atas terlaksananya program pemantauan tindak lanjut hasil audit.
- Melakukan perbaikan dan pengembangan terus menerus atas kualitas staff Divisi Internal Audit melalui training dan pendidikan, sertifikasi maupun melalui sarana pengembangan lainnya.

3. Manager (Auditor)

- Menetapkan audit program.
- Melakukan supervisi dan pelaporan
- Menentukan findings dan rekomendasi.
- Melakukan evaluasi terhadap bukti-bukti audit
- Melakukan konfirmasi
- Melakukan *quality control* terhadap aktivitas audit dan pelaporan.

4. Junior Auditor

- Menentukan findings dan rekomendasi
- Melakukan evaluasi terhadap bukti audit

- Melakukan konfirmasi
- *Monitoring follow up action*
- Bertanggung jawab atas koordinasi dan korespondensi

5. Auditor Administrator

- Melakukan koordinasi dan korespondensi
- Melakukan *data gathering* dan *processing*
- Administrasi audit

4.1.3 Pelaporan pada Group Head Internal Audit

Kepala Internal Audit melaporkan seluruh hasil audit (berdasarkan rencana audit tahunan perusahaan yang berdasar risiko) kepada Presiden Direktur dengan tembusan langsung ke Komite Audit segera sesuai dengan laporan aslinya.

Berdasarkan Audit Charter, Kepala dan staff Internal Audit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan secara berkala hasil-hasil audit serta aktifitas audit ke Direktur Utama dan tembusan langsung Komite Audit yang antara lain berisi rangkuman hasil audit, temuan-temuan penting dan respon dari manajemen, status dari perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan oleh manajemen.

4.1.4 Kode Etik Group Head Internal Audit

Dalam melaksanakan fungsinya, seorang Internal Auditor mempunyai harus menunjukkan tanggung jawab profesinya dengan selalu menerapkan prinsip kerja yang sesuai dengan kode etik. Sebagai panduan bagi internal auditor untuk

mempertahankan standar yang tinggi mengenai perilaku, kehormatan, dan sikap dalam menjalankan fungsi audit intern, maka Internal auditor juga memiliki Kode Etiknya tersendiri. Kode Etik Group Head Internal Audit juga terdapat dalam Internal Audit Charter. Dengan tanpa mengenyampingkan peraturan perusahaan mengenai kode etik dan taat kelola perilaku yang berlaku, Internal Auditor juga harus memegang teguh, mematuhi dan melaksanakan kode etik berikut ini:

- Berperilaku jujur, objektif, bersungguh-sungguh dan senantiasa menjaga performansi yang baik dan benar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- Memiliki integritas dan loyalitas yang tinggi dalam segala hal berkaitan dengan tugas-tugasnya.
- Internal auditor dilarang memberitahukan tentang temuan-temuannya yang berkaitan dengan tugasnya kepada pihak di luar unit Internal Audit kecuali dengan persetujuan dari Direktur Utama.
- Bertindak secara objektif dan tidak menimbulkan adanya pertentangan kepentingan.
- Dilarang menerima setiap pemberian dalam bentuk apapun dari pihak lain yang terkait dengan pekerjaannya baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
- Dilarang melakukan kegiatan yang dapat mempengaruhi independensinya.
- Berpegang teguh pada norma profesional Internal Auditor.
- Dilarang menggunakan informasi yang diperoleh dari tugasnya untuk kepentingan pribadi atau pihak lain yang tidak berhak untuk tujuan apapun.

- Dilarang melakukan perbuatan yang melawan hukum atau merusak citra perusahaan.
- Dalam hal membuat laporan harus mengungkapkan seluruh temuannya secara professional supaya tidak menyesatkan dan salah membuat rekomendasi.
- Secara terus menerus melakukan perbaikan, meningkatkan profesionalisme, kompetensi dan meningkatkan dan kualitas audit serta efektifitas dengan melakukan *self assessment* setiap tahunnya dan *peer review* setiap 5 tahun.

4.1.5 Hubungan Kerja Dengan Komite Audit dan Eksternal Audit

Internal Audit juga melakukan komunikasi dengan Komite Audit dan External Audit.

- a. Hubungan Kerja Group Head Internal Audit dengan Komite Audit sebagai bentuk koordinasi adalah:
 - Melakukan koordinasi kegiatan operasional Internal Audit yang selaras dengan peran Komite Audit.
 - Mengadakan rapat minimal sekali dalam satu triwulan untuk membicarakan ringkasan dari temuan audit porgresif dibandingkan dengan rencana audit tahunan dan mendiskusikan temuan-temuan dari audit khusus atau hal-hal lain yang dianggap perlu.
 - Melaporkan semua hasil audit dalam bentuk tembusan (*copy*) atas laporan asli yang ditujukan kepada Direktur Utama.
 - Penunjukkan, penggantian atau pemberhentian Kepala Internal Audit oleh Direksi dilakukan melalui konsultasi dengan Komite Audit.

- Berpartisipasi dalam sesi eksekutif yang diselenggarakan oleh Komite Audit.

Pertemuan Internal Audit dengan Komite Audit dilakukan setiap bulannya.

b. Hubungan Kerja Group Head Internal Audit dengan Eksternal Audit adalah:

- Melakukan fungsi kemitraan dalam membantu pelaksanaan audit oleh eksternal auditor.
- Mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi auditor sesuai dengan kebutuhan profesi audit di masa yang akan datang.
- Koordinasi dengan auditor eksternal dalam menelaah internal kontrol dan memonitor perbaikan yang dilakukan *Business Process Owner* pada masalah yang tercantum dalam *management letters*.

4.1.6 Prosedur Pelaksanaan Audit

Untuk dapat melaksanakan tugasnya, Group Head Internal Audit memiliki pengaturan cara-cara pelaksanaan kegiatan audit. Pedoman pelaksanaan audit dapat membantu memudahkan internal auditor dalam melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya, penugasan yang disetujui oleh Presiden Direktur berupa Program Kerja Akhir Tahun (PKAT) harus dilaksanakan oleh Group Head Internal Audit. PKAT tersebut merupakan acuan dari pelaksanaan audit rutin. Selain audit rutin yang sudah ada dalam PKAT, Group Head Internal Audit juga melakukan audit khusus. Audit ini merupakan penugasan khusus yang diminta oleh pihak manajemen.

Secara garis besar, prosedur pelaksanaan audit terdiri dari 6 tahap. Berikut ini akan dijelaskan prosedur pada masing-masing tahap:

1. Tahap permulaan (*initiation stage*)

Aktivitas yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah audit planning.

Tahap permulaan terdiri dari 5 proses yaitu:

a. Persiapan untuk PKAT (Progran Kerja Audit Tahunan) dan Anggaran

PKAT dan Anggaran harus disiapkan sebelum akhir tahun sebelumnya. Misalnya PKAT untuk tahun 2006 maka proposalnya sudah harus disampaikan sebelum Oktober 2004. Pertimbangan dasar untuk PKAT adalah:

- Audit result tahun sebelumnya
- Laporan bulanan unit kerja lainnya
- Risk Assessment Report
- Audit Performance Survey Report
- Issue penting dalam Rapat dinas
- Masukan dari stakeholder dan Komite Audit
- Rencana jangka panjang dan Rencana anggaran Perusahaan
- Whistle blower
- Referensi dari Bapepam dan PCAOB

Final PKAT akan diberikan kepada President Direktur untuk meminta persetujuan dan penandatanganan.

b. Pendistribusian PKAT kepada President Direktur dan Komite Audit untuk informasi dan pemahaman.

c. Pembuatan Audit program

Audit program merupakan rencana audit yang tertulis yang diperlukan untuk melakukan aktivitas audit. Audit program berisi objek audit, aspek audit, periode audit, dasar audit, ruang lingkup audit, kerangka kerja COSO, Sarbanes Oxley compliance dan risk assessment. Audit program juga membagi audit menjadi 4 tipe yaitu audit keuangan, *audit compliance*, audit operasional, dan audit *investigative*.

d. Pengaturan jadwal untuk setiap Aktivitas Audit

Jadwal audit diperlukan untuk mengatur panduan terhadap aktivitas audit. *Audit schedule* terdiri dari tanggal dan jangka waktu penyelesaian setiap aktivitas.

2. Tahap autorisasi (*authorization stage*)

Aktivitas yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah pembuatan Surat Penugasan dengan aktivitasnya yaitu tandatangan dari Authority dan pendistribusian.

Surat penugasan merupakan penunjukan tim formal untuk melakukan audit secara professional. Surat penugasan berisi nama anggota tim, nomor karyawan, pekerjaan, objek audit, jadwal, tujuan, dan tanda tangan dari masing-masing karyawan yang ditugaskan. Perbedaan dari PKAT (audit rutin) dan non PKAT (audit khusus) terletak pada surat penugasan audit dan pendistribusiannya, yaitu:

- Surat penugasan PKAT berdasarkan penunjukan langsung dari President Direktur yang telah disetujui dalam proposal PKAT akhir tahun sebelumnya dan ditandatangani oleh CAE. Surat Penugasan PKAT akan

didistribusikan kepada auditee sebagai pemberitahuan bahwa audit akan dilakukan.

- Surat Penugasan Non PKAT berdasarkan penunjukan langsung dari President Direktur atau issue yang terjadi pada tahun tersebut yang memerlukan special audit secepatnya dan ditandatangani oleh President Direktur. Jika penugasan diberikan oleh Direksi selain dari President Direktur, maka harus dikonsultasikan terlebih dahulu kepada President Direktur dan kemudian dimintakan surat penugasannya. Surat penugasan tersebut harus dikirimkan kepada Direktur yang memberikan penugasan dan Komite Audit. Surat Penugasan tidak akan didistribusikan kepada auditee, tetapi hanya sebagai validasi dari President Direktur untuk melakukan *special audit*.

Audit Non PKAT adalah audit yang tidak tercantum dalam PKAT yang dibuat sebelumnya. Jenis audit tersebut merupakan:

- Penunjukan khusus dari President Direktur dan Direktur lainnya.
- Informasi dari Komite Audit
- Informasi dari pihak internal maupun eksternal yang memerlukan special audit.

3. Tahap pemrosesan (*processing stage*)

Aktivitas yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah implementasi audit yang terdiri dari 6 proses yaitu:

- Pengumpulan data, informasi, dan dokumen pendukung untuk transaksi yang akan diaudit.

- Melakukan *preliminary audit*

Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kesan pertama terhadap auditee dan mengumpulkan bukti awal untuk merencanakan aktivitas audit berikutnya serta mendapatkan kerjasama dari auditee.

- Melakukan *audit field* (analysis)

Audit fields adalah aktivitas analitikal terhadap data dan informasi.

Audit fields terdiri dari survey pada lokasi dan interview dengan auditee.

- Review internal control terhadap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- Pengumpulan dan pengidentifikasian *Findings*

Findings dapat berupa penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang berlaku dan salah pencatatan atau dokumentasi.

4. Tahap review (*review stage*)

Aktivitas yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah review dan administrasi kertas kerja yang terdiri dari 3 proses yaitu:

- Auditor bersama dengan auditee melakukan review terhadap *findings* yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- *Finalization Findings*

Berupa pengaturan *findings* yang dianggap sah oleh auditor maupun auditee dan terdiri dari point-point *findings*, penyebab, konsekuensi, dan rekomendasi.

- Penutupan

Persetujuan antara auditee dan auditor atas *audit findings* akan dimasukkan dalam *audit working paper* yang telah dikonfirmasi dan disetujui oleh auditee. Isi *findings* yang memerlukan persetujuan dari auditee adalah *findings* yang merupakan tanggung jawab auditee. Jika auditee tidak setuju dengan *findings*, maka auditee harus memberikan alasan yang jelas dan penjelasan untuk menghindari pertikaian antara auditor dan auditee. Jika pertikaian masih terjadi maka harus dibuat catatan mengenainya.

5. Tahap pelaporan (*reporting stage*)

Tahap pelaporan terdiri dari 3 proses yaitu:

- Penyiapan Laporan Hasil Audit (LHA)

Findings dan rekomendasi harus dikonsultasikan dengan CAE untuk direview.

- Penyelesaian LHA dan Executive Summary

Termasuk ke dalam Executive Summary adalah *risk rating* (low, medium, atau high risk) untuk setiap *findings*.

- Pembuatan Interoffice Memo

Interoffice Memo disiapkan sebagai pengakuan atas LHA yang ditandatangani oleh CAE.

- Interoffice Memo dan LHA akan didistribusikan kepada President Direktur dan Direksi terkait lainnya, auditee terkait, dan Komite Audit.

LHA yang merupakan audit investigatif hanya akan didistribusikan kepada Direktur yang ditunjuk.

6. Tahap monitor (*monitoring stage*)

Tahap monitor adalah proses dari pemantauan *follow up action* yang disetujui auditor dan auditee setelah melakukan audit dan pembuatan laporan dari hasil pemantauan tersebut. Tahap ini terdiri dari 5 proses yaitu:

- Penyiapan *List of Follow Up Activity*

List of Follow Up terdiri dari hasil audit, rekomendasi, *follow up plan activity*, implementasi target, dan orang yang bertanggung jawab.

- Pengkonfirmasi dan persetujuan dari auditee terhadap *List of Follow Up Activity*. Jika auditee tidak menyetujui *List of Follow Up Activity* maka *List of Follow Up* akan diupdate.

- Penyelesaian *List of Follow Up Activity*

List of Follow Up Action yang telah ditanda tangani auditee merupakan komitmen dari auditee untuk mengimplementasikannya.

- *Monitoring Follow Up Action*

Monitoring Follow Up Action harus dilaporkan kepada President Direktur dan laporannya berisi status implementasi hingga tanggal yang telah disetujui.

Jika hingga tanggal jatuh tempo auditee gagal menyelesaikan *Follow Up Action*, auditor harus menemukan penyebab kegagalan dan membantu auditee menyelesaikan masalah tersebut.

- Penyiapan laporan monitoring

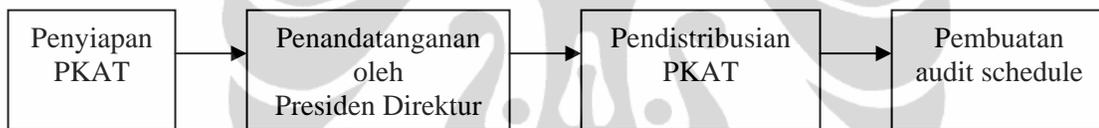
Setelah *follow up action* diselesaikan, laporan monitoring akan disiapkan dan berisi hasil audit, rekomendasi, *follow up status*, dan target implementasi.

- Pendistribusian Laporan

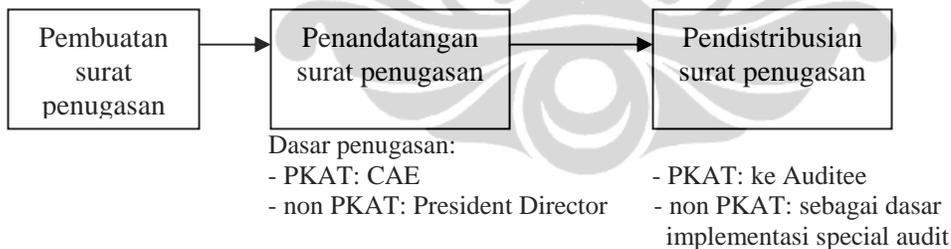
Laporan monitoring akan disampaikan kepada Presiden Direktur, auditee, dan Komite Audit.

Gambar 3.3
Prosedur Pelaksanaan Audit

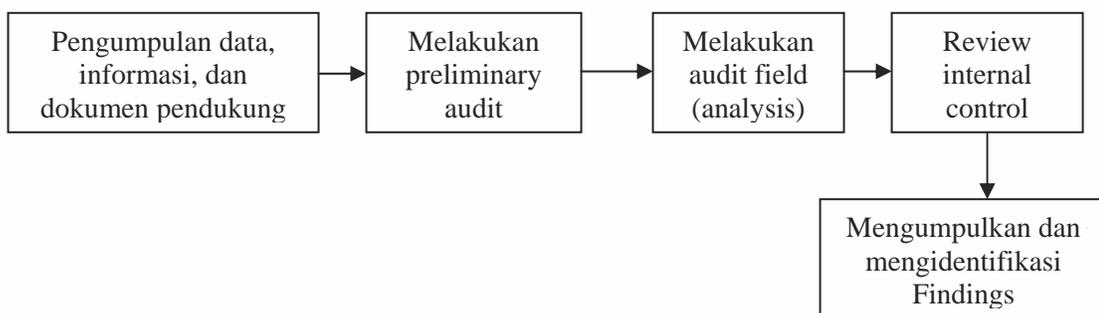
1. Tahap permulaan



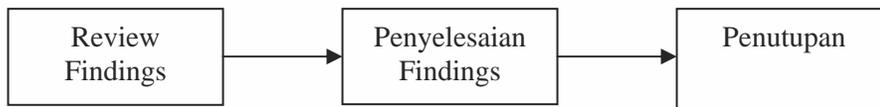
2. Tahap otorisasi



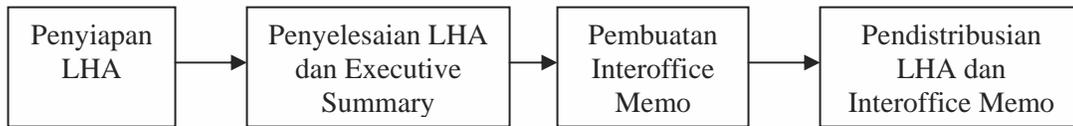
3. Tahap pemrosesan



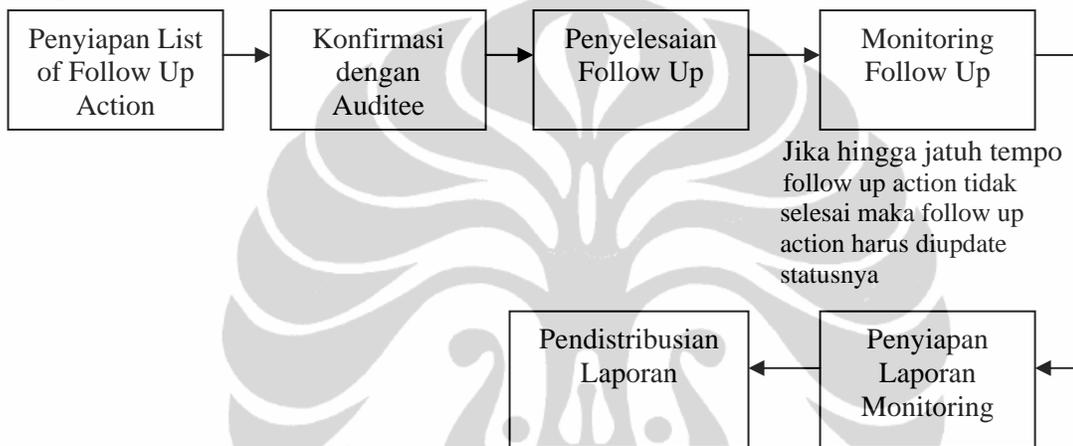
4. Tahap review



5. Tahap pelaporan



6. Tahap Monitoring



4.2 Penerapan Corporate Governance di Indosat

Penerapan *corporate governance* di Indosat dapat dilihat dari pembentukan lembaga pendukung dalam Indosat. Organ perusahaan yang terdiri dari RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi, mempunyai peran penting dalam pelaksanaan CG secara efektif. Organ perusahaan harus menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan masing-masing organ mempunyai independensi dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya.

Selain dilihat dari lembaga pendukung, untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan CG memerlukan pedoman perilaku yang dapat menjadi acuan bagi

organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan.

4.2.1 Penerapan Corporate Governance Berkaitan Dengan Lembaga-lembaga Pendukung di Indosat

Penerapan *corporate governance* pada suatu perusahaan tidak terlepas dari ada atau tidaknya lembaga pendukung yang dimiliki oleh Perusahaan sebagai alat untuk menerapkan *Good Corporate Governance*, karena organ perusahaan tersebut yang nantinya akan menjamin terlaksananya prinsip-prinsip dari *corporate governance*.

Sesuai dengan Anggaran Dasar perusahaan, fungsi pengawasan dan manajemen Indosat dijalankan oleh para pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi. Anggaran Dasar Perseroan melarang anggota Dewan Komisaris dan Direksi untuk merangkap jabatan lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan secara langsung atau tidak langsung dengan kepentingan Indosat.

Berikut ini akan dijabarkan fungsi dan peranan dari masing-masing organ Perseroan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Komite-komite Perusahaan, dan Direksi.

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS terdiri dari 2 yaitu RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa. Fungsi dari RUPS Tahunan adalah:

- Pertanggungjawaban Dewan Komisaris dan Direksi
- Penetapan Eksternal Auditor
- Pembuatan Rencana Kerja Anggaran

Sedangkan fungsi dari RUPS Luar Biasa adalah:

- Penggantian Dewan Komisaris dan Direksi
- Perubahan pemegang saham

2. Dewan Komisaris

Kegiatan usaha perusahaan dikelola di bawah pengawasan Dewan Komisaris. Dewan Komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham dan bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Dewan Komisaris Indosat terdiri dari 9 orang anggota termasuk Komisaris Utama. Tiga anggota Dewan Komisaris, yang merupakan lebih dari 30% dari jumlah seluruh anggota Dewan Komisaris, merupakan Komisaris Independen. Hal ini telah sesuai dengan Surat Edaran Ketua Bapepam No. SE-03/PM/2000 tertanggal 5 Mei 2000 dan Peraturan BEJ No. 1-A tanggal 19 Juli 2004.

Pengangkatan dan pemberhentian para anggota Dewan Komisaris dilakukan melalui RUPS. Masa jabatan masing-masing anggota Dewan Komisaris berakhir pada penutupan RUPS Tahunan Ke empat setelah tanggal pengangkatannya tanpa mengurangi hak dari RUPS untuk memberhentikan anggota Dewan Komisaris sewaktu-waktu sebelum berakhir masa jabatan, jika anggota Dewan Komisaris dianggap tidak dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan Anggaran Dasar dan/atau Keputusan RUPS.

Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan setidaknya-tidaknya 1 kali dalam 3 bulan dan dapat diselenggarakan sewaktu-waktu jika dipandang perlu oleh Komisaris Utama atau jika diminta oleh sekurang-kurangnya sepertiga dari jumlah anggota Dewan Komisaris. Rapat Dewan Komisaris adalah sah dan berhak mengambil keputusan yang mengikat jika dihadiri oleh lebih dari separuh anggota Dewan Komisaris. Pada setiap rapat, masing-masing anggota Dewan Komisaris berhak atas satu suara dan dapat memberikan satu suara untuk satu Dewan Komisaris lain yang diwakilinya. Dalam rapat Dewan Komisaris, 1 orang anggota Dewan Komisaris hanya dapat diwakili oleh satu anggota Dewan Komisaris yang lain yang ditunjuk berdasarkan Surat Kuasa.

Sesuai dengan Anggaran Dasar Indosat, keputusan rapat Dewan Komisaris ditetapkan secara musyawarah dan mufakat. Jika kesepakatan tidak dapat dicapai melalui musyawarah dan mufakat, keputusan harus diambil berdasarkan suara terbanyak. Jika jumlah suara yang setuju dan tidak setuju sama banyaknya dalam pemungutan suara, usulan dianggap tidak disetujui kecuali untuk hal-hal yang berhubungan dengan diri orang, dimana Komisaris Utama dapat mengambil keputusan.

Dewan Komisaris dapat pula membuat keputusan yang sah serta mengikat tanpa melalui rapat Dewan Komisaris jika semua anggota Dewan Komisaris memberikan persetujuannya secara tertulis. Rapat Dewan Komisaris dapat juga dilaksanakan melalui *telephone conference* atau sistem komunikasi sejenis. Pembicaraan dan keputusan dari rapat Dewan Komisaris dituangkan dalam suatu risalah/notulen rapat dan kemudian

diedarkan kepada para anggota Dewan Komisaris yang berpartisipasi dalam rapat tersebut untuk dipelajari dan diratifikasi oleh ketua rapat dan oleh salah seorang anggota Dewan Komisaris yang ditunjuk dari antara mereka yang berpartisipasi dalam rapat.

Tugas Dewan Komisaris berdasarkan Anggaran Dasar Indosat adalah:

- Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan termasuk rencana pengembangan perusahaan, pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, ketentuan-ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
- Melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam Anggaran Dasar Perusahaan, keputusan Rapat Umum Pemegang Saham dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Komite-komite Perusahaan

Untuk membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Dewan Komisaris telah membentuk 4 Komite di bawah pengawasannya, yaitu Komite Audit, Komite Remunerasi, Komite Manajemen Risiko dan Komite Strategi Satelit. Masing-masing Komite telah memiliki Pedoman Kerja tertulis yang menetapkan tugas dan tanggung jawabnya dan telah disetujui oleh Dewan Komisaris. Selain itu, Direksi telah membentuk Komite Keterbukaan Informasi untuk mengelola proses pengungkapan informasi dan kepatuhan Indosat terhadap ketentuan mengenai pengungkapan informasi. Komite-Komite Perusahaan tersebut adalah:

a. Komite Audit

Sesuai dengan Peraturan Bapepam IX.I.5, Indosat telah membentuk Komite Audit yang terutama bertugas untuk membantu Dewan Komisaris dengan melaksanakan tugas-tugas:

- Menelaah informasi keuangan Indosat yang akan diterbitkan seperti laporan keuangan, proyeksi, dan informasi keuangan lainnya.
- Menelaah ketaatan Indosat terhadap peraturan dan ketentuan di bidang Pasar Modal dan peraturan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Indosat.
- Menelaah pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor internal
- Melaporkan kepada Dewan Komisaris berkenaan dengan risiko-risiko yang dihadapi Indosat dan pelaksanaan manajemen risiko oleh Direksi.
- Menelaah dan melaporkan kepada dewan Komisaris atas pengaduan yang berkaitan dengan Indosat.
- Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi Indosat dan membuat Pedoman Kerja Komite Audit.

Susunan Komite Audit terdiri dari 5 anggota, yang terdiri dari Ketua Komite Audit (juga merupakan anggota Dewan Komisaris Independen), 2 orang anggota Komite Audit (keduanya juga merupakan anggota Dewan Komisaris Independen), dan 2 orang tenaga ahli independen. Hal ini sebagaimana disyaratkan oleh Peraturan Bapepam IX.I.5, dimana tiga orang anggota Komite Audit merupakan Komisaris Independen,

sedangkan sisanya merupakan pihak eksternal. Sesuai dengan peraturan Bapepam tersebut, periode jabatan anggota Komite Audit tidak dapat lebih panjang daripada periode jabatan anggota Dewan Komisaris dan dapat dipilih kembali hanya untuk satu periode masa jabatan berikutnya.

Komite Audit juga telah memenuhi standar NYSE sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pencatatan NYSE Pasal 303A.07 yang mensyaratkan agar perusahaan membentuk Komite Audit yang memiliki 3 orang anggota dimana para anggota tersebut memenuhi kriteria independensi sebagaimana ditentukan dalam ketentuan pasal 303A.02. Anggota komite audit merupakan orang-orang yang memiliki pengalaman dan pernah menjabat berbagai posisi, keahlian dan kualitas lain yang dapat membantu Komite Audit dalam menjalankan tugasnya.

Untuk tahun 2006, Komite Audit telah menyelenggarakan 6 kali pertemuan. Dua orang anggotanya menghadiri 5 pertemuan, sedangkan 3 orang anggota lainnya menghadiri keseluruhan pertemuan.

Komite Audit Indosat telah memiliki Komite Audit Charter yang menjelaskan kualifikasi, tanggung jawab, dan prosedur Komite Audit. Komite Audit Charter tersebut dapat diakses pada website Indosat. Dalam menjalankan tugasnya, Komite Audit secara berkala melakukan pertemuan dengan Group Head Internal Audit setiap bulannya. Selain itu, Komite Audit juga bekerja sama dengan eksternal auditor. Indosat telah memberlakukan kebijakan yang mewajibkan persetujuan terlebih dahulu dari Komite Audit atas setiap jasa audit dan jasa non audit yang diijinkan, yang akan dilakukan oleh auditor independen Indosat.

b. Komite Remunerasi

Komite remunerasi bertugas untuk memberikan pendapat kepada Komisaris atas remunerasi, bonus, dan tunjangan bagi dewan Komisaris, Direksi, dan Karyawan, termasuk struktur, syarat, dan pelaksanaan opsi kepemilikan saham bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan karyawan.

Anggota Komite Remunerasi ditunjuk oleh Dewan Komisaris dari para anggotanya dengan keanggotaan tidak kurang dari 3 anggota termasuk Ketua Komite.

c. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko bertugas untuk memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris terkait dengan kebijakan penilaian dan manajemen risiko serta menelaah kecukupan, kelengkapan, dan efektifitas pelaksanaan proses manajemen risiko Indosat dan memberikan rekomendasi bila diperlukan.

Anggota Komite Remunerasi ditunjuk oleh Dewan Komisaris dari para anggotanya dengan keanggotaan terdiri dari 4 orang termasuk Ketua Komite.

d. Komite Strategi Satelit

Pada tahun 2006, Dewan Komisaris telah membentuk Komite Strategi Satelit, yang bertugas untuk mengevaluasi calon-calon mitra usaha Perusahaan terkait rencana peluncuran satelit oleh Perusahaan. Anggota Komite Strategi Satelit diangkat oleh Dewan Komisaris dan anggotanya terdiri dari para Komisaris dan anggota Dewan Direksi. Masa

kerja Komite Strategi Satelit adalah sampai dengan 30 Juni 2007 dan dapat diperpanjang bilamana diperlukan.

e. Komite Keterbukaan Informasi

Untuk memenuhi ketentuan Pasal 302 Sarbanes-Oxley Act tahun 2002, pada tanggal 14 Juni 2004, Indosat telah menetapkan Prosedur Pengawasan Keterbukaan Informasi dan membentuk Komite Keterbukaan Informasi untuk memastikan keakuratan seluruh informasi material yang akan dipublikasikan kepada publik. Komite Keterbukaan Informasi bertanggung jawab kepada Direksi dan terdiri dari SVP Corporate Secretary, SVP Accounting, SVP Controlling, SVP Treasury, SVP Internal Audit, SVP legal atau pejabat di Sub Direktorat Legal (yang bertanggung jawab atas masalah keterbukaan informasi), principal risk management officer, para SVP yang bertanggung jawab pada masing-masing unit dan fungsi usaha Perusahaan dan pejabat Perusahaan lainnya yang bertanggung jawab atas fungsi di atas.

Komite Keterbukaan Informasi bertanggung jawab untuk menelaah tingkat materialitas dari informasi serta memastikan pengungkapan informasi dilakukan secara tepat waktu. Komite Keterbukaan Informasi bertugas mengelola proses pengungkapan informasi dan melakukan penelaahan untuk memastikan akurasi seluruh aspek serta untuk memastikan aspek informasi tidak menyesatkan.

4. Dewan Direksi

Direksi Indosat terdiri dari 9 anggota Direksi. Kebijakan yang digunakan oleh Indosat dalam memilih Direksinya tidak terlalu berbeda

dengan pemilihan Dewan Komisaris. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi dilakukan melalui RUPS. Masa jabatan Direksi berakhir pada penutupan RUPS Tahunan ke-lima setelah tanggal pengangkatannya, tanpa mengurangi hak dari RUPS untuk memberhentikan anggota Direksi sewaktu-waktu sebelum berakhirnya masa jabatan jika anggota Direksi dipandang tidak dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan Anggaran Dasar dan/ atau keputusan RUPS.

Indosat dikelola oleh direksi di bawah pengawasan Dewan Komisaris. Tugas pokok Direksi berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan adalah:

- Memimpin dan mengurus Perusahaan sesuai dengan tujuan Perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas Perusahaan.
- Menguasai, memelihara, dan mengurus kekayaan Perusahaan.

Berdasarkan UU No.1/1995 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan. Dengan demikian Direksi memiliki wewenang untuk melakukan tindakan pengurusan dan mengikat Perusahaan dengan pihak lain.

Rapat Direksi dapat diselenggarakan sewaktu-waktu apabila dipandang perlu oleh Direktur Utama atau jika diminta oleh sekurang-kurangnya sepertiga dari jumlah anggota Direksi dengan menyampaikan hal-hal yang akan dibahas. Rapat Direksi diselenggarakan di tempat kedudukan Perusahaan atau di tempat kegiatan usaha Perusahaan dan tempat lainnya yang ditetapkan oleh Direksi. Rapat Direksi adalah sah dan dapat mengambil

keputusan yang mengikat jika dihadiri oleh sekurang-kurangnya lebih dari separuh jumlah anggota Direksi.

Keputusan Rapat Direksi diambil secara musyawarah dan mufakat. Jika kesepakatan tidak dapat dicapai, keputusan harus diambil berdasarkan suara terbanyak dan jika jumlah suara yang setuju dan tidak setuju sama banyaknya, maka Direktur Utama yang menentukan. Setiap anggota Direksi berhak atas satu suara untuk diri sendiri dan satu suara tambahan untuk anggota Direksi lain yang diwakilinya.

Rapat Direksi dapat juga dilaksanakan melalui *telephone conference* atau sistem komunikasi sejenis dimana para anggota Direksi yang berpartisipasi dapat saling berkomunikasi dan partisipasi dengan cara demikian dianggap sama dengan kehadiran langsung dalam rapat. Pembicaraan dan keputusan dari rapat Direksi yang menggunakan sarana *telephone conference* atau sistem komunikasi lain yang sejenis tersebut harus dituangkan dalam suatu risalah/notulen rapat dan kemudian diedarkan kepada para anggota Direksi yang berpartisipasi dalam rapat tersebut untuk dipelajari dan diratifikasi.

4.2.2 Standar Etika Perusahaan

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Untuk memenuhi ketentuan Pasal 406 Sarbanes-Oxley Act 2002, sejak tahun 2004, Perseroan telah menetapkan Kode Etik sebagai pedoman perilaku untuk meningkatkan kepekaan dan kepatuhan setiap Direktur dan karyawan terhadap permasalahan hukum dan etika. Kode Etik ini merupakan tambahan dari kebijakan-kebijakan, peraturan dan ketetapan internal perusahaan yang berlaku bagi semua karyawan, pejabat dan Direksi. Indosat telah mempublikasikan Kode Etik tersebut di situs internet Indosat, <http://www.indosat.com> yang dapat diakses oleh masyarakat umum. Standar Etika tersebut antara lain berupa:

- Setiap karyawan dan Direksi harus sejalan sepenuhnya dengan hukum, dan peraturan Indonesia dan Amerika Serikat dalam melakukan bisnis.
- Seluruh Direktur dan karyawan yang memiliki akses terhadap informasi non publik yang material mengenai Indosat dilarang untuk membeli, menjual, ataupun memperdagangkan saham serta sekuritas Perusahaan lainnya. Direktur dan karyawan juga dilarang untuk memberikan informasi non publik yang material tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung kepada orang lain, termasuk anggota keluarga dan relasi.
- Keputusan bisnis harus dibuat untuk kepentingan terbaik atas Perusahaan, dan tidak dimotivasi oleh kepentingan dan keuntungan pribadi.
- Seluruh Direksi dan karyawan dilarang untuk: (i) mengambil kesempatan yang seharusnya menjadi milik Perusahaan atau ditemukan berdasarkan penggunaan property, informasi, atau posisi perusahaan untuk kepentingan pribadi, (ii) menggunakan property, informasi, atau posisi perusahaan untuk keuntungan pribadi, dan (iii) berkompetisi dengan Indosat.

- Seluruh Direksi dan karyawan harus menjaga asset perusahaan (termasuk property intelektual) dan menggunakannya secara efisien.
- Seluruh Direksi dan karyawan harus: (i) mengambil langkah yang rasional untuk memastikan bahwa laporan kepada publik disajikan secara penuh, wajar, akurat, tepat waktu, dan dapat dipahami dan (ii) melaporkan informasi material yang dapat mempengaruhi pengungkapan kepada Komite Audit
- Setiap karyawan dan Direksi harus melaporkan kepada Senior Vice President, Legal, dan Komite Audit mengenai informasi dan bukti adanya pelanggaran material terhadap hukum dan peraturan yang berlaku bagi Indosat atau pelanggaran material terhadap Standar Etika.

4.2.3 Nilai-Nilai Perusahaan

Salah satu upaya Indosat untuk meningkatkan efektifitas tata kelola perusahaan adalah dengan memperkuat penerapan nilai-nilai perusahaan. Dengan mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang ada, Indosat telah menetapkan nilai-nilai perusahaan yang menjadi pedoman perilaku seluruh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesinya. Nilai-nilai perusahaan tersebut dijabarkan dalam nilai-nilai Insan Gemilang sebagai berikut:

- Integritas. Iitikad untuk melakukan pekerjaan dengan mendukung tinggi etika kerja bagi kepentingan perusahaan, pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat serta bertindak berdasarkan kebijakan pedoman dan atau peraturan yang berlaku.

- Kerjasama. Proses kerja bersama berdasarkan komitmen, kepercayaan, keterbukaan, saling membantu dan menghargai serta berpartisipasi aktif dalam memberikan kontribusi dan dukungan bagi kepentingan perusahaan.
- Keunggulan. Niat atau usaha untuk melebihi standar yang diharapkan dengan cara terus menerus mengembangkan kemampuan.
- Kemitraan. Membangun dan/atau membina hubungan dengan pihak-pihak yang terkait atas dasar saling membutuhkan dan saling percaya untuk kepentingan bersama.
- Fokus pada Pelanggan. Mengutamakan pelanggan baik internal maupun eksternal dengan jalan memahami dan memenuhi kebutuhannya melebihi yang diharapkan.

4.3 Penerapan Sarbanes Oxley di Indosat

Indosat adalah perusahaan publik yang mencatatkan sahamnya secara dual listing di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan New York Stock Exchange (NYSE). Oleh karenanya Indosat harus mematuhi ketentuan pasar modal mengenai tata kelola perusahaan, yang tertuang dalam peraturan dari Bapepam, BEJ dan BES serta Sarbanes-Oxley Act 2002, peraturan dari U.S SEC dan NYSE. Penerapan Sarbanes-Oxley Act dalam Indosat adalah sebagai berikut:

- Untuk memenuhi kewajiban terhadap Pasal 301 Sarbanes-Oxley Act 2002, Komite Audit telah menyiapkan Kebijakan dan Prosedur Penanganan Pengaduan, yang kemudian ditetapkan oleh Direksi Indosat pada tanggal 19 Oktober 2005.

- Penyempurnaan *Whistleblower Policy*. Prosedur ini diperuntukan bagi para karyawan dan pihakpihak lain yang berkepentingan untuk menyampaikan pengaduan atau kekhawatiran mengenai akurasi laporan keuangan, siaran pers atau bentuk keterbukaan informasi lainnya, masalah akuntansi, pengendalian akuntansi internal atau audit. Kebijakan ini pertama kali diimplementasikan pada tahun 2005
- Untuk mematuhi Sarbanes-Oxley Act 2002 pasal 302, Indosat telah menetapkan Prosedur dan Pengawasan Keterbukaan Informasi yang sekaligus membentuk Komite Keterbukaan Informasi untuk memastikan akurasi seluruh informasi material yang akan dipublikasikan ke publik. Komite Keterbukaan Informasi telah dijelaskan pada subbab sebelumnya.
- CEO dan CFO menandatangani pernyataan mengenai kelengkapan dan kewajaran laporan keuangan perusahaan sebagai pemenuhan pasal 302 dan pasal 906 Sarbanes Oxley Act.
- Untuk memenuhi ketentuan Pasal 302 dan 404 Sarbanes-Oxley Act 2002 terkait dengan tanggung jawab manajemen untuk membuat dan menerapkan prosedur pengendalian internal terhadap laporan keuangan, Perusahaan telah menetapkan Grup Risk & Compliance untuk mengkordinasikan penerapan aturan tersebut.
- Dalam rangka memenuhi ketentuan Pasal 404 Sarbanes-Oxley Act 2002 terkait dengan pengendalian internal dalam pembuatan Laporan Keuangan, manajemen telah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 1. Melakukan review dan mempersiapkan implementasi pengendalian internal pada seluruh unit kerja Perusahaan yang terkait dengan laporan keuangan.
 2. Melakukan penilaian efektivitas pengendalian yang telah diimplementasikan

3. Melakukan penilaian terhadap perbaikan-perbaikan pengendalian internal yang diperlukan
4. Menyiapkan dokumentasi pengendalian internal untuk menjadi dasar pembuatan opini oleh manajemen.
5. Menyiapkan dokumentasi sistem pengendalian internal yang dibutuhkan Auditor Independen dalam rangka memberikan opini terhadap efektivitas kontrol perusahaan.

Sertifikasi sebagai pernyataan bahwa pengendalian internal perusahaan telah diimplementasikan sesuai dengan tatanan yang dipersyaratkan serta evaluasi efektivitas implementasinya akan disampaikan bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan dalam Format 20-F

- Penyempurnaan Kode Etik yang merupakan pedoman tata perilaku Direktur dan karyawan Perseroan dalam pelaksanaan kegiatan usaha Perseroan termasuk memenuhi kewajiban sebagai perusahaan publik yang *dual listing*. Kode Etik ini pertama kali diimplementasikan pada tahun 2004. Kode Etik sebagaimana dipersyaratkan oleh Pasal 406 Sarbanes-Oxley Act 2002 dapat dilihat pada situs Indosat.
- Sesuai ketentuan Pasal 407 (a) Sarbanes-Oxley Act 2002, Dewan Komisaris telah menetapkan Lim Ah Doo dan Farida Eva Riyanti Hutapea sebagai Ahli Keuangan Komite Audit (*Audit Committee Financial Expert*). Selain itu, Indosat juga memberlakukan kebijakan yang mewajibkan persetujuan Komite Audit atas setiap jasa audit dan jasa non-audit yang akan dilakukan oleh auditor independen Perseroan.

4.4 Peran Group Head Internal Audit dalam Corporate Governance

Untuk menjawab peranan internal audit dalam meningkatkan penerapan *corporate governance* pada Indosat, akan dibahas bagaimana peranan internal audit sesuai dengan 3 peranan besar yang dimiliki oleh suatu departemen Internal Audit, yaitu *watchdog*, *consultant* (konsultan), dan *catalyst* (katalisator).

Seperti tercantum dalam visi Group Head Internal Audit, seluruh peranan Internal Auditor menurut IIA yaitu menjadi pengawas, konsultan, dan katalisator dicoba untuk dijalankan oleh Group Head Internal Audit PT.Indosat.

Group Head Internal Audit membantu Direksi dalam mengawasi pelaksanaan pengendalian internal Perusahaan. Internal audit menerapkan proses audit berbasis risiko. Berdasarkan hal ini, maka Internal audit mengutamakan untuk mengaudit proses bisnis yang memiliki risiko yang tinggi karena dalam area inilah kemungkinan adanya penyimpangan adalah tinggi. Dapat dikatakan, internal audit berperan sebagai *watchdog* (pengawas).

Sesuai dengan prinsip transparansi, Group Head Internal audit dituntut untuk selalu terbuka kepada pihak auditee terhadap temuan-temuan selama pemeriksaan lapangan. Internal auditor akan membicarakan terlebih dahulu mengenai temuan mereka kepada auditee serta meminta konfirmasi dan persetujuan mereka sehingga akan terjadi komunikasi dua arah dan diharapkan penyebab dari kesalahan yang terjadi dapat diketahui dan dipecahkan secara bersama-sama. Setelah itu, berdasarkan temuan yang ada di lapangan, Group Head Internal Audit akan memberikan rekomendasi kepada auditee untuk perbaikan. Dalam hal ini, internal audit juga berperan sebagai konsultan.

Sedangkan peran Group Head Internal Audit sebagai katalisator dijalankan dengan memastikan auditee untuk melakukan tindak lanjut terhadap rekomendasi yang telah

diberikan. Tahap monitoring dalam prosedur audit merupakan proses pemantauan tindak lanjut auditee yang memiliki batas waktu. Kemudian laporan monitoring pun disiapkan sebagai bukti pengimplementasian rekomendasi dari internal audit. Laporan monitoring tersebut disampaikan kepada President Direktur, auditee, dan Komite Audit.

Dari ketiga peran tersebut, peran yang paling dominan dilakukan oleh Group Head Internal Audit adalah peran sebagai *watchdog* (pengawas), mengingat fungsi dasar yang dimiliki oleh internal audit adalah sebagai pengawas. Pada dasarnya, Group Head Internal Audit bertugas untuk mengawasi proses bisnis dalam Indosat.

Berkaitan dengan pedoman *corporate governance* yang ada dalam perusahaan, Group Head Internal Audit tidak membantu pembuatan pedoman CG maupun membantu melakukan sosialisasinya kepada karyawan tetapi hanya mereview pedoman CG perusahaan. Sosialisasi Pedoman CG dilakukan oleh bagian Public Relation.

Sesuai dengan prinsip independensi dalam CG dan agar Group Head Internal Audit dapat melaksanakan tugasnya, maka Group Head Internal Audit harus bebas dari berbagai pengaruh/ tekanan pihak lain. Prinsip ini telah ditetapkan dalam Kode Etik Internal Auditor yang menyebutkan bahwa internal auditor harus bertindak secara obyektif dan tidak memihak, dilarang melakukan kegiatan yang dapat mempengaruhi independensinya serta senantiasa berpegang teguh pada norma profesional Internal Auditor. Selain itu, mengenai independensi sendiri juga diatur dalam Internal Audit Charter. Untuk memastikan independensi bagian Internal Audit, maka setiap personal memberikan laporan kepada Kepala Internal Audit.

Seperti yang telah kita ketahui bahwa kedudukan Group Head Internal Audit dalam struktur organisasi secara langsung berada di bawah Direktur Utama karena Group Head Internal Audit memiliki peran untuk membantu pengawasan dari pengendalian internal

Perusahaan. Untuk mengkoordinasikan aktivitasnya dengan Komite Audit, maka Group Head Internal Audit melakukan koordinasi dengan Komite Audit. Dalam melaksanakan fungsinya, Kepala Internal Audit melaporkan seluruh hasil audit (berdasarkan rencana audit tahunan perusahaan yang berdasar risiko) kepada Presiden Direktur dengan tembusan langsung ke Komite Audit segera sesuai dengan laporan aslinya.

4.5 Penilaian Terhadap Peran Group Head Internal Audit dalam Penerapan Corporate Governance Menurut COSO

Group Head Internal Audit adalah lembaga pendukung dalam pelaksanaan *corporate governance*, yang fungsinya lebih banyak membantu Komite Audit untuk melakukan pengawasan terhadap perusahaan.

Untuk meyakinkan bahwa Group Head Internal Audit adalah pengawas yang baik, maka Group Head Internal Audit harus memiliki standar ataupun kriteria yang harus dimiliki agar handal dan dapat meyakinkan Perusahaan bahwa Group Head Internal Audit mampu menjalankan tugasnya dengan efisien dan efektif dan memastikan pencapaian tujuan pengawasan dari Group Head Internal Audit dalam *corporate governance*.

Kehandalan suatu organisasi ditentukan oleh mutu *internal control* yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Jika Group Head Internal Audit diibaratkan sebagai suatu organisasi yang memiliki visi dan misi tersendiri, maka fungsi pengawasan dapat dijalankan dengan lebih baik jika telah memenuhi kriteria *internal control* yang baik, yang berdasarkan kriteria COSO, harus memenuhi syarat berikut:

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*)
2. Penilaian risiko (*risk assesment*)

3. *Aktivitas pengendalian (control activities)*
4. *Komunikasi dan informasi (communication and information)*
5. *Pemantauan (monitoring)*

Selanjutnya akan dilakukan perbandingan antara kondisi pengendalian intern yang dimiliki Group Head Internal Audit PT.Indosat dengan kriteria yang disyaratkan di atas melalui observasi dan interview secara langsung dengan Group Head Internal Audit PT.Indosat. Apabila terdapat perbedaan kemudian akan ditentukan penyebab penyimpangan dari kriteria yang ada dan akan dianalisa kemungkinan yang akan muncul. Kelima komponen tersebut telah dirangkum ke dalam bentuk pertanyaan yang diajukan kepada Group Head Internal Audit.

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian memiliki beberapa elemen, yaitu:

a. Integritas dan etika

Dalam pelaksanaan fungsi audit intern, Group Head Internal Audit PT.Indosat bertanggung jawab untuk berperilaku baik, yang tercermin dari kejujuran, obyektifitas, ketekunan, dan loyalitas terhadap profesi. Untuk meningkatkan kepercayaan PT.Indosat terhadap Group Head Internal Audit dan loyalitas Group Head Internal Audit kepada PT.Indosat, seorang auditor intern harus menunjukkan tanggung jawab terhadap profesi dengan selalu menerapkan prinsip kerja yang sesuai kode etik.

Elemen ini dapat dikatakan telah dilaksanakan cukup baik oleh Group Head Internal Audit, hal ini terlihat dari penerapan Kode Etik Internal Auditor dan Code of Conduct (pedoman perilaku) untuk seluruh jajaran PT. Indosat yang telah disosialisasikan. Jika terdapat perubahan Internal Audit Charter, maka

Internal Audit Charter akan disosialisasikan kepada Level Group Head dan Division Head yang ada pada PT.Indosat setelah disetujui dan ditandatangani oleh Direktur Utama. Dalam pengawasan terhadap pelaksanaan Code of Conduct, PT. Indosat telah melakukan pengawasan secara berjenjang sesuai dengan tingkat organisasinya. Dalam hal ini berarti setiap unit akan dinilai oleh tingkatan yang ada di atasnya dan harus disetujui oleh Group Head, sedangkan Group Head akan dinilai oleh Level Utama.

Sedangkan dalam pelaksanaan Kode Etik Internal Auditor, Group Head Internal Audit belum memiliki Dewan Kehormatan yang secara khusus berfungsi sebagai lembaga pengawas dalam hal etika dan integrasi, karena pemantauan atas Kode Etik Internal audit dilakukan oleh Komite Audit terhadap Group Head Internal Audit, sedangkan untuk level dibawahnya maka pengawasan dilakukan secara berjenjang seperti halnya pengawasan terhadap Code of Conduct. Jika terdapat personil yang melanggar etika, maka Group Head Internal Audit melaporkannya kepada Group Head HCM (Human Capital Management) untuk menindak personil tersebut.

Untuk dapat meningkatkan integritas dan etika yang dimiliki anggota Group Head Internal Audit PT.Indosat tergabung dalam asosiasi profesi yaitu IIA (Institute of Internal Audit) dan YPIA (Yayasan Pendidikan Internal Audit).

b. Komitmen untuk memiliki kompetensi

Kompetensi dari para personil yang dimiliki untuk menjalankan tugasnya merupakan hal yang dianggap cukup menentukan bagi kesuksesan pencapaian tujuan.

Group Head Internal Audit telah mempertimbangkan dengan baik pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki seorang Internal Audit. Profil personil Group Head Internal Audit merupakan orang-orang yang memang tepat di bidangnya, karena mereka adalah orang-orang yang memiliki atau mendapat pendidikan khusus dan yang memiliki keahlian maupun pengalaman dalam berbagai bidang disiplin ilmu yang membantu dan berkaitan dengan profesi internal auditor.

Group Head Internal Audit memberikan himbauan untuk meningkatkan kompetensi dengan mengikuti pendidikan yang bersertifikasi. Group Head Internal Audit juga memberikan himbauan agar setiap tahunnya minimal satu orang personil internal audit mendapat sertifikat QIA (Qualified Internal Auditor). Hingga saat ini, dari total karyawan Group Head Internal Audit berjumlah 39 orang, baru terdapat 3 orang yang memiliki sertifikasi QIA. Personil lainnya saat ini sedang dalam tahap mengambil sertifikasi tersebut.

Kode Etik Internal Auditor butir 11 menyatakan agar internal auditor secara terus menerus melakukan perbaikan, meningkatkan profesionalisme, kompetensi dan meningkatkan dan kualitas audit serta efektifitas. Hal ini berarti bahwa setiap internal auditor diharapkan untuk terus meningkatkan kompetensi diri secara aktif, selain dari yang telah disyaratkan oleh PT.Indosat yaitu mengikuti pelatihan dan seminar yang terkait dan menunjang kompetensi dan tugas auditor minimal 1 kali setiap semesternya serta memahami setiap operasional yang ada di dalam perusahaan. Dengan pelatihan dan seminar-seminar diadakan minimal 1 kali per semester, intensitasnya sudah mencukupi kebutuhan personil Group Head Internal Audit untuk meningkatkan pengetahuannya.

c. Pimpinan Group Head Internal Audit

Lingkungan pengendalian Internal Audit banyak dipengaruhi oleh tindakan Pimpinan Group Head Internal Audit. Untuk memilih Kepala Internal Audit, Manajemen PT.Indosat memiliki kriteria-kriteria khusus yang berkaitan dengan independensi dan integritas yang dimiliki oleh calon pimpinan Group Head Internal Audit serta aktif mengawasi pengendalian intern.

Pimpinan Group Head Internal Audit memonitor pelaksanaan kegiatan audit dan pelaporan hasil audit sesuai rencana audit. Dengan Pimpinan Group Head Internal Audit menandatangani dan menyetujui Surat Penugasan serta mereview dan menandatangani Laporan Hasil Audit, berarti Pimpinan Group Head Internal Audit telah melakukan pengawasan terhadap pengendalian intern yang dilakukan oleh bawahannya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Pimpinan Group Head Internal Audit tunduk kepada Internal Audit Charter dan Kode Etik. Pimpinan Group Head Internal Audit mempunyai akses langsung kepada Direktur Utama dan Komite Audit.

d. Filosofi manajemen dan gaya operasi

Group Head Internal Audit telah mempertimbangkan filosofi yang dimiliki manajemen dan gaya operasionalnya sebagai faktor penunjang pengendalian intern dalam Group Head. Lingkup Kerja Group Head Internal Audit adalah untuk memeriksa pengelolaan risiko dan kontrol serta tata kelola perusahaan yang sudah didesain dan ditetapkan oleh manajemen apakah telah memadai dan berfungsi dengan baik.

e. Struktur organisasi

Komponen struktur organisasi menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan untuk pencapaian tujuan.

Kedudukan Group Head Internal Audit dalam struktur organisasi Indosat mempunyai kedudukan yang independen, dimana Group Head Internal Audit berada langsung di bawah Direktur Utama. Hal ini sesuai dengan prinsip independensi yaitu bahwa audit dilaksanakan oleh organisasi yang independen. Dengan Group Head Internal Audit berada langsung di bawah Direktur Utama maka Group Head Internal Audit dapat melaksanakan pemeriksaan tanpa dipengaruhi intervensi oleh Direktur lainnya dan tidak ada pembatasan-pembatasan dalam mengemukakan hasil temuannya. Dengan demikian Group Head Internal Audit Indosat akan lebih independen dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemeriksaan.

Struktur organisasi di dalam Group Head Internal Audit sendiri juga telah sejalan dengan tujuan dan kebijakan perusahaan serta mencakup semua kerangka kerja tersebut dengan pembagian kerja audit (Divisi Audit) menurut fungsi dan wilayahnya (regional). Berdasarkan struktur organisasi juga terlihat independensi setiap Division Head dalam Group Head Internal Audit bahkan untuk Internal Audit yang berada di regional karena seluruh Division Head Internal Audit melaporkan hasil kerjanya kepada Group Head Internal Audit dan akan diteruskan kepada Direktur Utama. Hal ini juga berarti struktur organisasi Group Head Internal Audit telah mencakup kerangka kerja pengendalian dan pengawasan intern terhadap seluruh lini organisasi perusahaan.

f. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Struktur organisasi, menggambarkan pendelegasian dan pengintegrasian usaha kerja total. Pelimpahan tanggung jawab, wewenang, dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan kontrol dalam perusahaan turut mempengaruhi lingkungan pengendalian.

Group Head Internal Audit telah membuat suatu prosedur penugasan yang terintegrasi dari keseluruhan aktivitas pekerjaan Group Head Internal Audit. Dalam hal pemberian wewenang dan tanggung jawab, manajemen Internal Audit juga telah memikirkan cara untuk menghindar dari munculnya kebingungan dan konflik antar personal dan tim.

Dalam pembuatan PKAT pada prosedur pelaksanaan audit, setiap Division Head memiliki program kerja masing-masing yang akan didokumentasikan dan ditandatangani oleh Group Head Internal Audit serta disetujui oleh Direktur Utama sehingga tidak ada kebingungan maupun konflik antar tim. Berdasarkan PKAT tersebut, maka *Field Audit Plan (audit program)* dibuat dengan *job description* yang jelas sehingga tidak menimbulkan kerancuan antar personil Internal Auditor dalam pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

g. Kebijakan dan praktik SDM

Group Head Internal Audit telah memiliki kebijakan khusus berkaitan dengan SDM yang dapat menyampaikan pesan-pesan mengenai pentingnya etika dan kompetensi dalam pekerjaan. Hal ini dapat diketahui dengan diterbitkannya Kode Etik Internal Auditor yang harus dipatuhi oleh seluruh personil dalam Group Head Internal Audit.

Sedangkan kebijakan dan praktek SDM yang ada pada Group Head Internal Audit masih tergantung pada kebijakan yang ada pada Manajemen HCM. Proses seleksi penerimaan pegawai baru, interview formal dan menyeluruh mengenai calon pegawai pegawai serta pemilihan calon terbaik untuk mengisi posisi tertentu yang dihubungkan dengan latar belakang dan kemampuan yang dimiliki oleh calon pegawai dikelola sepenuhnya oleh Manajemen SDM dengan meminta pertimbangan dari Group Head Internal Audit. Selain hal tersebut, terkait dengan program kompensasi juga dikelola sepenuhnya oleh Manajemen SDM dan sistem sanksi yang memadai dan jelas untuk setiap pelanggaran yang terjadi dalam Group Head Internal Audit telah tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama.

Terhadap pegawai baru, Group Head Internal Audit telah memberikan penjelasan yang baik berkaitan dengan peraturan dan konsekuensi dari peraturan tersebut yang tercantum dalam Manual Audit untuk diberikan kepada pegawai baru tersebut. Group Head Internal Audit juga memiliki program penilaian kinerja untuk semua karyawan yang disesuaikan dengan pekerjaan dan jabatannya yaitu dengan melakukan *self assessment* setiap tahunnya dan *peer review* setiap lima tahun. *Self assessment* berbentuk questionnaire yang diberikan kepada Group Head dan Division Head yang ada dalam Indosat untuk menilai Group Head Internal Audit serta sebagai *feedback* bagi Group Head Internal Audit. Selain penilaian oleh Group Head di dalam Indosat, Group Head Internal Audit juga dinilai oleh external auditor sebagai konsultan.

2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan proses pengidentifikasian dan analisis risiko yang ada hubungannya dengan pencapaian tujuan, pembentukan dasar penetapan bagaimana risiko harus dikelola.

Group Head Internal Audit telah memiliki prosedur penilaian risiko yang berpotensi mempengaruhi tujuan Group Head Internal audit. Setiap akhir tahun, PKAT diajukan kepada Direktur Utama. Salah satu pertimbangan dasar dalam penyiapan PKAT antara lain adalah *Risk Assessment Report* masing-masing unit kerja, laporan bulanan unit kerja lainnya, dan *Audit Performance Survey Report*. Sesuai dengan Lingkup Kerja Internal Audit, tujuan penilaian risiko telah dihubungkan dengan pencapaian tujuan pengendalian intern, yaitu tujuan operasional dengan memeriksa pengelolaan risiko dan kontrol serta tata kelola perusahaan yang telah didesain dan ditetapkan oleh manajemen apakah telah memadai dan berfungsi dengan baik, tujuan pelaporan keuangan dengan meyakinkan agar informasi keuangan, manajemen dan operasional yang signifikan sudah disajikan dengan akurat, dapat dipercaya, dan tepat waktu, serta tujuan kepatuhan dengan memastikan bahwa pembahasan perubahan perundang-undangan dan pengaturan yang penting dan berdampak pada perusahaan dapat dikenali dan dikelola dengan baik.

Perusahaan telah menerapkan proses audit berbasis risiko (*risk-based audit*), yang dimaksudkan untuk lebih meningkatkan efektivitas serta kualitas pengawasan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai adalah:

- a. Pemeriksaan yang fokus dan prioritas pada aktivitas perusahaan yang memiliki risiko tinggi.
 - b. Identifikasi masalah secara dini agar mengurangi risiko yang lebih besar.
 - c. Memastikan adanya penanganan risiko dan tindakan yang harus diambil.
3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang memungkinkan pengarahan dari Manajemen dilaksanakan dan membantu pengambilan berbagai tindakan yang diperlukan untuk mengelola risiko terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sesuai dengan Lingkup Kerja poin 1, internal auditor harus meyakinkan bahwa risiko-risiko telah teridentifikasi dan dikelola dengan baik.

Group Head Internal Audit memiliki pedoman audit untuk mengendalikan kegiatan auditnya dalam pencapaian tujuan, yang terdiri dari Internal Audit Charter, Business Process, dan Audit Program untuk memastikan agar aktivitas audit yang dilakukan oleh internal auditor menjadi fokus. Aktivitas pengendalian telah diterapkan di setiap tingkatan dan aktivitas Group Head Internal Audit. RKAT dan Audit Program juga merupakan alat pengendalian, yang realisasi pelaksanaannya dievaluasi untuk mengetahui kinerja Group Head Internal Audit. Aktivitas pengendalian juga mencakup *performance appraisal* yang penilaiannya dilakukan secara berjenjang.

4. Informasi dan Komunikasi

Group Head Internal Audit membutuhkan informasi untuk diolah dan dianalisa menjadi informasi yang berdayaguna. *Field Audit Plan* membantu mengkomunikasikan informasi yang diperlukan ke seluruh elemen unit Group Head Internal Audit untuk membantu pekerjaan dari masing-masing elemen tersebut.

Sistem informasi yang dimiliki Group Head Internal Audit juga sudah terintegrasi antara aktivitas yang tentunya akan memenuhi kebutuhan unit ini secara keseluruhan akan informasi. Dalam hal ini, Internal auditor dapat mengakses ke sistem SAP untuk melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan sehingga memudahkan tugas Group Head Internal Audit.

Sistem informasi yang dimiliki oleh Group Head Internal Audit PT.Indosat menurut kualitas COSO sudah menghasilkan informasi yang berkualitas dan mendukung pekerjaan dari semua elemen Internal Audit. Informasi yang dimiliki Group Head Internal Audit mempunyai isi yang pantas dilaporkan, selalu tepat dan tersedia pada saat dibutuhkan, selalu diperbaharui, memuat data yang benar, dapat dimanfaatkan oleh orang yang tepat dan dapat diakses melalui intranet dengan menggunakan *password* sebagai sistem pengaman. Laporan Hasil Audit yang terdiri dari temuan-temuan, kondisi seharusnya, sebab dan akibat, serta rekomendasi dibuat berdasarkan data.

Saluran komunikasi yang dimiliki oleh Group Head Internal Audit juga cukup memadai, selain ada saluran formal yang mengikuti jalur struktur organisasi juga terdapat saluran komunikasi informal yang menjamin kebebasan seseorang dalam berkomunikasi melalui *Whistler Blower Program*. Komite Audit telah menyiapkan Kebijakan dan Prosedur Penanganan Pengaduan (*Whistler Blower*), yang telah ditetapkan oleh Direksi PT.Indosat pada tanggal 19 Oktober 2005. Komunikasi yang terjadi dalam Group Head Internal Audit berlangsung dua arah yang mencakup pihak-pihak intern maupun ekstern.

5. Pemantauan

Pemantauan merupakan sebuah proses penaksiran atau penilaian kualitas dari kinerja sistem dari waktu ke waktu. Pemantauan ini dilakukan secara berkelanjutan sejalan dengan kegiatan usaha.

Group Head Internal Audit memasukkan monitoring sebagai salah satu tahapan dalam prosedur pelaksanaan audit agar auditee melaksanakan rekomendasi yang disarankan. Prosedur kegiatan pemantauan yang efektif atas pelaksanaan pengendalian intern, baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat khusus yaitu dalam bentuk *Monitoring Follow Up Action* dan akan didokumentasikan dalam bentuk Laporan Monitoring yang akan didistribusikan kepada Komite Audit dan Presiden Direktur.

Secara berkala yaitu setiap 6 bulan, Laporan Hasil Audit dari Group Head Internal Audit PT.Indosat akan diinformasikan dan direview oleh Komite Audit untuk menilai efektifitas pengawasan yang dilakukan oleh Group Head Internal Audit serta didistribusikan kepada Direktur Utama.

4.6 Kesimpulan Pengendalian Intern Menurut COSO

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern yang diterapkan oleh Group Head Internal Audit sesuai COSO yang meliputi 5 komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi serta pemantauan telah diterapkan oleh Group Head Internal Audit, namun terdapat beberapa hal yang pelaksanaannya masih belum optimal.

Tabel 4.1
Kesimpulan Pengendalian Intern Menurut COSO

| No | COSO | Penerapan pada Indosat |
|----|---|--|
| 1. | Lingkungan Pengendalian | |
| a. | Integritas dan Etika: menunjukkan tanggung jawab terhadap profesi dengan selalu menerapkan prinsip kerja yang sesuai kode etik. | Telah ada kode etik yang telah disosialisasikan dan ada pengawasan yang berjenjang serta tergabung dalam asosiasi profesi yaitu IIA dan YPIA. |
| b. | Komitmen untuk memiliki kompetensi: Kompetensi dari para personil yang dimiliki untuk menjalankan tugasnya. | Himbauan untuk meningkatkan kompetensi dengan mengikuti pendidikan yang bersertifikasi dan seminar minimal 1 kali per semester. |
| c. | Pimpinan Group Head IA: memiliki independensi dan integritas serta aktif mengawasi pengendalian intern. | Group Head IA memonitor pelaksanaan kegiatan audit dan pelaporan hasil audit sesuai rencana audit dengan menandatangani dan menyetujui Surat Penugasan serta mereview dan menandatangani LHA. |
| d. | Filosofi manajemen dan gaya operasi: filosofi dan gaya manajemen yang pervasive dan memiliki efek positif ke seluruh perusahaan. | Lingkup kerja Group Head IA adalah memeriksa pengelolaan resiko serta tata kelola perusahaan yang sudah didesain dan ditetapkan oleh manajemen apakah telah memadai dan berfungsi dengan baik. |
| e. | Struktur organisasi: komponen struktur organisasi menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan untuk pencapaian tujuan. | Kedudukan Group Head Internal Audit dalam struktur organisasi Indosat telah independen serta sejalan dengan tujuan perusahaan dan mencakup semua kerangka kerja. |
| f. | Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab: ada pelimpahan tanggung jawab, wewenang, dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan kontrol dalam perusahaan. | Field audit plan dibuat dengan job description yang jelas untuk menghindari kerancuan. |
| g. | Kebijakan SDM: kebijakan SDM yang memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten sehingga dapat mencapai rencana dan tujuan perusahaan. | Kebijakan SDM bergantung pada HCM dan penilaian kinerja personil IA dengan self assessment dan peer review. |
| 2. | Penilaian resiko: penilaian risiko mencakup penilaian risiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi risiko. | Salah satu pertimbangan dasar PKAT adalah risk assessment report serta prosedur audit berdasar resiko (risk-based audit) |
| 3. | Aktivitas pengendalian: kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan. | Pedoman audit untuk mengendalikan kegiatan audit berupa IA Charter, business process, audit program, dan PKAT. Performance appraisal dilakukan secara berjenjang. |

| | | |
|----|--|---|
| 4. | Informasi dan komunikasi: informasi akan diolah dan dianalisa menjadi informasi yang berdayaguna. | Alat komunikasi berupa field audit plan, IA dapat mengakses sistem SAP untuk melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan, LHA telah sesuai dengan COSO dan dibuat berdasarkan data, dan telah ada saluran komunikasi secara formal dan informal melalui white blower. |
| 5. | Monitoring: organisasi perlu membuat suatu bentuk kegiatan monitoring yang menyeluruh untuk mengukur keefektifan pengendalian internnya dari waktu ke waktu. | Tahapan audit berupa monitoring follow up action kepada auditee dan hasilnya dilaporkan dalam Laporan Monitoring. LHA direview oleh Komite Audit setiap enam bulanan. |

4.7 Daftar Kondisi yang Tidak Sesuai dengan COSO

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, berikut adalah daftar hal yang tidak sesuai dengan COSO beserta daftar akibat dan rekomendasinya, yaitu:

Tabel 4.2
Daftar Kondisi yang Tidak Sesuai dengan COSO

| Kondisi | Kelemahan | Rekomendasi |
|---|---|--|
| Hingga saat ini, dari total karyawan Group Head Internal Audit berjumlah 39 orang, hanya terdapat 3 orang yang memiliki sertifikasi QIA. Personil lainnya saat ini sedang dalam tahap mengambil sertifikasi tersebut. Padahal Group Head Internal Audit juga melakukan audit berbasis IT. | Idealnya adalah personil Group Head Internal Audit memiliki sertifikasi CISA dan CIA. Tetapi belum ada personil Group Head Internal Audit yang memiliki sertifikasi CISA dan masih kurangnya personil Group Head Internal Audit yang memiliki sertifikasi CIA mengingat Indosat adalah organisasi yang besar. | Memotivasi dan menambah jumlah personil Group Head Internal Audit agar memiliki sertifikasi CIA dan CISA. |
| Group Head Internal Audit tidak memiliki program kompensasi, penilaian kinerja dan sistem kinerja yang memadai untuk semua auditor internalnya, karena hal tersebut tergabung dengan remunerasi, penilaian, dan sistem sanksi yang disusun oleh Manajemen SDM. | Akibat yang ditimbulkan adalah tidak memotivasi auditor untuk berprestasi secara maksimal. | Agar dapat memotivasi kerja auditor, Group Head Internal Audit agar membuat kebijakan pemberian kompensasi, penilaian kerja, dan sanksi tersendiri yang pelaksanaannya dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Manajemen SDM. |