

## UPAYA MEWUJUDKAN OBJEKTIVITAS DAN EFEKTIVITAS DALAM PENERAPAN CONTROL SELF ASSESSMENT

RINJANI

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20 Grogol, Jakarta, Indonesia  
[rnj@stietrisakti.ac.id](mailto:rnj@stietrisakti.ac.id)

**Abstract:** *This article aims to examine efforts to achieve objectivity and effectiveness in the implementation of Control Self Assessment (CSA). These efforts were reviewed through 4 elements which are prerequisites that organizations must have in implementing CSA, namely trust, open management style, sense of belonging of the organization, and culture of honesty, to find out how the implication of these elements relates to the implementation of CSA. The data and information used in this study come from books, articles, research journals, news and other literature sources that contain information on the application of CSA and other matters relevant to the title of this article. Based on the results of the study, it can be concluded that a culture of honesty is an absolute prerequisite and must be owned by every organization that wants to implement CSA effectively, because honesty is the basic behavior of objectivity, and objectivity is the most important aspect in determining the effectiveness of CSA implementation. This is also cannot be separated from the role of the internal auditor as a facilitator who always guides and supervises the assessment of risk and internal control carried out by management so that the implementation of CSA continues to run objectively.*

**Keywords:** control self assessment (csa), effectiveness, auditor objectivity, management objectivity

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan untuk mengkaji upaya untuk mewujudkan objektivitas dan efektivitas dalam penerapan *Control Self Assesment* (CSA). Upaya tersebut dikaji melalui 4 unsur yang merupakan prasyarat yang harus dimiliki organisasi dalam penerapan CSA, yakni kepercayaan, gaya manajemen terbuka, rasa memiliki terhadap organisasi, dan budaya jujur, untuk mengetahui bagaimana implikasi dari setiap unsur tersebut terhadap penerapan CSA. Data dan informasi yang digunakan dalam kajian ini berasal dari buku, artikel, jurnal penelitian, berita dan sumber-sumber literatur lain yang berisi informasi mengenai penerapan CSA dan hal-hal lain yang relevan dengan judul artikel ini. Berdasarkan hasil pengkajian terhadap unsur-unsur tersebut dan implikasinya terhadap penerapan CSA, maka dapat disimpulkan bahwa budaya jujur adalah unsur yang menjadi prasyarat mutlak dan harus selalu dimiliki oleh setiap organisasi yang ingin menerapkan CSA secara efektif, karena kejujuran adalah perilaku dasar dari objektivitas, dan objektivitas adalah aspek yang paling menentukan efektivitas penerapan CSA. Hal ini juga tak lepas dari peran auditor internal sebagai fasilitator yang senantiasa membimbing dan mengawasi penilaian risiko dan pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen agar penerapan CSA tetap berjalan secara objektif.

**Kata kunci:** control self assessment (csa), efektivitas, objektivitas auditor, objektivitas manajemen

### PENDAHULUAN

*Control Self Assessment* (CSA) pertama kali dimunculkan oleh perusahaan minyak dan gas Gulf Canada pada tahun 1987. Perusahaan ini mengalami kegalauan terhadap fungsi audit internnya yang tidak mampu menjawab masalah perusahaan yang dihadapkan pada situasi persaingan ketat dalam pengilangan,

pemasaran dan distribusi produk-produk minyak bumi pada masa itu. Selain itu, ada saja kecurangan yang dilakukan jajaran manajemen level atas walaupun hasil audit menunjukkan bahwa pengendalian (*control*) berjalan baik. Faktor pemicu lainnya adalah ketika Gulf Corporation hendak masuk bursa dan tercatat di *Securities and Exchange Commission* (SEC), komisi independen yang mengatur dan

mengawasi perdagangan pada bursa efek di Amerika Serikat. Salah satu syaratnya, perusahaan diwajibkan melaporkan kondisi pengendalian intern pada unitnya tiap triwulan. Cara-cara audit intern konvensional diragukan efektivitasnya untuk memenuhi ketentuan tersebut. Untuk itu dicari cara alternatif untuk memperoleh gambaran kondisi pengendalian intern perusahaan dengan lebih baik, yaitu melalui metode CSA.

Penggunaan kata *assessment* mengandung pesan tersendiri. Kata tersebut bermakna “*the evaluation or estimation of the nature, quality, or ability of someone or something.*” Kata *assessment* lebih dipilih dibanding kata *measurement* karena lebih mencerminkan esensi CSA yang di dalamnya terdapat unsur penaksiran dan pertimbangan (*judgement*) dalam evaluasi, bukan sekedar pengukuran, mengingat begitu banyak faktor yang mempengaruhi proses kerja organisasi yang tidak bisa diukur dengan tepat secara matematis. Karena itu, *assessment* pengendalian intern ini tidak bisa sepenuhnya lepas dari keterlibatan intuisi dan pertimbangan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, inti dari konsep CSA adalah manajemen menilai sendiri rancangan dan pelaksanaan pengendalian intern organisasinya dengan menggunakan metode tertentu yang jelas dan didokumentasikan dengan baik. Dalam CSA, jajaran manajemen dan pegawai berperan aktif menilai risiko dan mengevaluasi pengendalian secara objektif dan sistematis. Selanjutnya mereka juga merumuskan perbaikan yang diperlukan guna memperkuat fungsi pengendalian dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Sedangkan peran auditor intern bergeser dari penilai menjadi fasilitator atau pembimbing proses penilaian pengendalian intern tersebut. Auditor harus mampu menjaga diri agar tidak masuk ke ranah keputusan manajemen. Dengan kata lain, CSA memosisikan manajemen sebagai ahli dalam

substansi pengendalian organisasinya (*content expert*) dan auditor intern sebagai ahli dalam tata cara menilai pengendalian intern (*process expert*). Kolaborasi keduanya diharapkan mampu merumuskan hasil yang lebih baik.

Penerapan CSA pada hakikatnya melibatkan sebuah perubahan kultur, dari penilaian yang harus dilakukan oleh pihak independen (auditor intern) menjadi “penilaian diri sendiri” oleh pihak manajemen. Aspek objektivitas menjadi hal yang selalu dipertanyakan dalam hal penilaian diri sendiri. Siapapun tidak akan mau dinilai buruk, apalagi yang menilai adalah diri sendiri. Demikian pula halnya dengan penilaian pengendalian intern yang dilakukan oleh manajemen. Sangat kecil kemungkinan manajemen mau membuka aib atau kekurangan yang disebabkan oleh mereka sendiri, dan sebaliknya, sangat besar kemungkinan manajemen memunculkan hal-hal baik yang mereka lakukan dan menutupi hal-hal buruk yang akan merusak reputasi mereka. Singkatnya, akan banyak keraguan bahwa manajemen mau mengungkap kondisi pengendalian intern yang sesungguhnya jika mereka menilainya sendiri. Untuk menjawab keraguan tersebut maka harus ada upaya untuk menjaga agar penilaian atas pengendalian intern yang dilakukan oleh manajemen tetap berjalan secara objektif sehingga dapat mendukung efektivitas penerapan CSA di perusahaan yang bersangkutan. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa penulis tertarik mengambil judul upaya untuk mewujudkan objektivitas dan efektivitas dalam penerapan CSA.

### **Definisi dan Manfaat CSA**

(Hubbard 2000) mengutip dua definisi formal CSA yaitu dari Glenda Jordan dan *The Institute of Internal Auditor* (IIA). Menurut (Jordan 1995) organisasi yang menggunakan *self assessment* memiliki proses yang didokumentasikan secara formal dimana manajemen dan/atau tim kerja yang terlibat secara langsung dalam fungsi bisnis menilai

efektivitas proses yang ada dan memutuskan apakah peluang pencapaian sebagian/seluruh tujuan bisnis telah cukup diyakini. Sedangkan menurut (IIA 2012) CSA merupakan proses dimana efektivitas diperiksa dan dinilai. Tujuannya adalah memberikan keyakinan memadai bahwa semua tujuan bisnis akan tercapai. Definisi ini mengartikan perlunya manajemen atau tim kerja (bukan internal auditor) untuk menilai pengendalian internal. CSA merupakan sebuah proses untuk menilai dan mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan.

Dalam beberapa hal pendekatan, CSA menggunakan beberapa konsep yang sama yang dimiliki dalam kerangka pengendalian internal *Committee of Sponsoring Organization (COSO)*. Model CSA memaparkan bahwa perusahaan harus menerapkan tujuan pengendalian yang kuat dan pengendalian kegiatan dalam rangka untuk memiliki lingkungan pengendalian yang efektif. Kedua elemen ini dikelilingi oleh sistem informasi yang baik dan komunitas serta proses untuk penilaian risiko untuk memantau kinerja. Konsep CSA ini menggabungkan auditor internal dengan manajer operasional setiap kegiatan untuk membentuk suatu tim kerja yang biasanya difasilitasi oleh auditor internal. Tim tersebut akan menilai dan mengevaluasi manajemen resiko perusahaan tersebut. CSA dan audit manajemen memiliki persamaan yaitu meninjau dan mengevaluasi efektivitas suatu kegiatan dalam perusahaan. Dengan demikian, audit manajemen sedikit banyak merujuk pada konsep CSA. CSA dan audit manajemen merupakan sebuah alat yang efektif untuk mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan atau organisasi.

CSA memiliki berbagai manfaat bagi suatu perusahaan atau organisasi yang melaksanakannya karena memberikan *value added* yang besar dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan atau organisasi. Adapun beberapa manfaat *Control Self Assessment* (Zabihollah, Rezaee 2013): 1) Meningkatkan lingkungan pengendalian melalui

“*awareness*” karyawan atas tujuan organisasi dan peran internal kontrol dalam pencapaiannya, 2) Memotivasi karyawan untuk merancang dan menerapkan proses kontrol, 3) Meningkatkan scope pelaporan internal kontrol pada suatu waktu tertentu. 4) Membantu audit maupun perbaikan internal kontrol dengan memfokus pada area yang berisiko tinggi, 5) Mengefektifkan perbaikan dengan mentransfer kontrol ownership dan responsibility pada operating employees.

Merujuk definisi Jordan, proses CSA yang didokumentasikan secara formal tentunya harus memakai metode tertentu yang sistematis, agar hasilnya bisa dipertanggungjawabkan. Metode CSA yang banyak digunakan adalah *facilitated workshop*, yaitu serangkaian workshop/pertemuan yang difasilitasi oleh auditor intern atau pihak lain di luar manajemen. Workshop ini dapat diterapkan pada suatu unit kerja, proses bisnis, proyek, fungsi, atau pada level manapun di mana tujuan/sasaran dapat didefinisikan secara jelas. Workshop melibatkan orang-orang yang bertanggung jawab langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan dirancang untuk mengevaluasi dan menilai kemungkinan pencapaian tujuan. Ada pula metode CSA lainnya seperti survei atau kuesioner dan *management-produced analysis*. Apapun metode yang digunakan, seyogyanya proses CSA mampu: 1) Mengidentifikasi risiko organisasi yang signifikan, 2) Menilai pengendalian yang ada untuk mengelola risiko, 3) Mengembangkan rencana kerja untuk menurunkan risiko ke level yang aman bagi organisasi, 4) Mengukur kemungkinan pencapaian tujuan organisasi.

### **Definisi Efektivitas**

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dalam setiap organisasi. (Kurniawan 2005:109) menjelaskan jika efektivitas merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau

ketegangan diantara pelaksanaannya. Menurut (Effendy 2008:14) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: "Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan."

(Mahsun 2016:182) mengatakan "Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan, boleh jadi dua kali lebih besar atau bahkan tiga kali lebih besar daripada yang telah dianggarkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

### Definisi Objektivitas

Pengertian objektivitas menurut Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer dan James H. Scheiner yang diterjemahkan oleh (Desi Anhariyani 2006) adalah "Suatu hal yang langka dan hendaknya tidak dikompromikan. Seorang auditor hendaknya tidak pernah menempatkan diri atau ditempatkan dalam posisi di mana objektivitas mereka dapat dipertanyakan. Kode etik dan standar auditor internal telah menetapkan aturan-aturan tertentu yang harus diikuti agar terhindar dari kemungkinan pandangan akan kurangnya objektivitas atau munculnya bias. Pelanggaran atas aturan-aturan ini akan menyebabkan munculnya kritikan dan pertanyaan mengenai kurangnya objektivitas yang dimiliki oleh audit internal."

(Pusdiklatwas BPKP 2005) menyatakan objektivitas sebagai bebasnya seseorang dari pengaruh pandangan subjektif pihak-pihak lain yang berkepentingan, sehingga dapat mengemukakan pendapat menurut apa adanya. Unsur perilaku yang dapat menunjang

objektivitas antara lain: 1) Dapat diandalkan dan dipercaya, 2) Tidak merangkap sebagai panitia tender, kepanitian lain atau pekerjaan-pekerjaan lain yang merupakan tugas operasional objek yang diperiksa, 3) Tidak berangkat tugas dengan niat untuk mencari-cari kesalahan orang lain, 4) Dapat mempertahankan kriteria dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang resmi, serta 5) Dalam bertindak maupun mengambil keputusan didasarkan atas pemikiran yang logis.

Dalam pemahaman ini, objektivitas berarti hal-hal yang bisa diukur yang ada di luar pikiran atau persepsi manusia. Sedangkan fakta yang ada di dalam pikiran manusia sebagai persepsi, keyakinan dan perasaan disebut subjektivitas. Pandangan objektif akan cenderung bebas nilai sedangkan subjektif sebaliknya. Keduanya memiliki kelebihan-kekurangannya. Dalam tradisi ilmu pengetahuan objektivitas akan menghasilkan pengetahuan kuantitatif, sedangkan subjektivitas akan menghasilkan pengetahuan kualitatif. Objektivisme berdasarkan pada kejadian yang sesungguhnya, sedangkan subjektivisme berdasarkan pada pendapat orang tersebut bahwa sesuatu "ada" karena dianggap hal tersebut memang "ada".

### Objektivitas Auditor

Untuk memperoleh sikap seorang auditor yang objektif menurut Lawrence B. Swyer, Mortimer A. Dittenhofer dan James H. Scheiner yang diterjemahkan oleh (Desi Anhariyani 2006) adalah "Objektivitas dipastikan melalui struktur organisasi, pelatihan, dan penugasan personel dengan pertimbangan yang seksama." Sedangkan Objektivitas auditor internal menurut Standar Profesi Audit Internal yang dikutip oleh (Konsorsium Organisasi Profesional Audit Internal 2004) adalah sebagai: "Auditor internal harus memiliki sikap mental yang obyektif, tidak memihak dan menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan kepentingan (*conflict of interest*)". Dengan objektivitas individual dimaksudkan auditor internal melakukan

penugasan dengan keyakinan yang jujur dan tidak membuat kompromi dalam hal kualitas yang signifikan. Auditor internal tidak boleh ditempatkan dalam situasi-situasi yang dapat mengganggu kemampuan mereka dalam membuat penilaian secara objektif profesional.

Dalam penerapan CSA, peran auditor internal bergeser dari penilai menjadi fasilitator atau pembimbing proses penilaian pengendalian intern tersebut. Untuk menjaga objektivitasnya, auditor harus mampu menjaga diri agar tidak masuk ke ranah keputusan manajemen. Biarlah penilaian risiko dan pengendalian internal sepenuhnya dilakukan oleh manajemen, sedangkan auditor internal sebagai fasilitator hanya bertugas membimbing dan mengawasi penilaian tersebut agar tetap berjalan secara objektif.

### **Objektivitas Manajemen**

Sesuai definisi CSA menurut (Jordan 1995), manajemen dan/atau tim kerja yang terlibat secara langsung dalam fungsi bisnis menilai efektivitas proses yang ada dan memutuskan apakah peluang pencapaian sebagian/seluruh tujuan bisnis telah cukup diyakini. Tujuannya adalah memberikan keyakinan memadai bahwa semua tujuan bisnis akan tercapai. Definisi ini mengartikan perlunya manajemen atau tim kerja (bukan internal auditor) berperan aktif untuk menilai risiko dan mengevaluasi pengendalian internal secara objektif dan sistematis. Sistematis disini menjelaskan bahwa jajaran manajemen dan pegawai yang terlibat dituntut untuk berpikir secara sistem (*system thinking*). Mereka harus fokus pada proses bisnis, lingkungan, tujuan, risiko dan pengendalian organisasi. Oleh sebab itu, manajemen dan pegawai harus memahami kembali organisasi, sistem dan prosesnya, apa kondisi riil yang terjadi di dalamnya serta bagaimana lingkungan mempengaruhi kondisi tersebut. Sedangkan objektif menjelaskan bahwa penilaian risiko dan pengendalian internal oleh manajemen harus didokumentasikan dengan baik dan dilaporkan sebagai alat kontrol untuk memantau tindak

lanjut hasilnya. Laporan tersebut harus mendeskripsikan hasil CSA secara jelas dan sesuai dengan kondisi dan fakta yang ada, agar bila dilihat orang yang berbeda akan memberikan pengertian yang sama.

### **PEMBAHASAN**

Seperti yang sudah dijelaskan dalam pendahuluan, objektivitas adalah aspek yang diragukan dalam penerapan CSA, mengingat konsep CSA adalah 'penilaian diri sendiri', dimana manajemen dan pegawai yang terlibat sebagai tim kerja menilai sendiri rancangan dan pelaksanaan pengendalian intern organisasinya dengan menggunakan metode tertentu yang jelas dan didokumentasikan dengan baik. Sudah menjadi hal yang lazim jika penilaian diri sendiri cenderung bersifat subyektif daripada obyektif, karena kebanyakan individu tidak akan mau mengungkapkan kelemahan atau sisi buruk yang ada pada dirinya. Mereka akan selalu berusaha terlihat baik di mata orang lain dengan menonjolkan kelebihan atau sisi baik yang dimilikinya. Inilah yang menyebabkan aspek objektivitas diragukan dalam penerapan CSA dan memunculkan pertanyaan mungkinkah CSA dengan konsep penilaian diri sendiri dapat diterapkan secara efektif.

(Suharso 2016) menguraikan 4 unsur yang menjadi prasyarat yang harus dibangun oleh organisasi yang ingin menerapkan CSA, yaitu 1) Membangun kepercayaan (*trust*) di dalam tim organisasi sehingga semua unsur organisasi berkeyakinan bahwa pihak lain sebagai bagian tim akan selalu berbuat yang terbaik bagi organisasi, 2) Menciptakan gaya manajemen yang terbuka, yaitu mau menerima masukan dari pihak manapun sepanjang berguna bagi organisasi serta tidak memiliki agenda tersembunyi yang tidak diketahui para pegawai, 3) Menguatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga jajaran manajemen dan pegawai bersemangat tinggi untuk mengamankan kepentingan organisasi, tidak hanya kepentingan pribadi saja, 4) Menciptakan budaya jujur, yaitu keberanian untuk mengakui, mengungkapkan atau memberikan suatu

informasi yang sesuai kenyataan dan kebenaran. Bagaimana implikasi dari masing-masing unsur tersebut dalam mewujudkan objektivitas dan efektivitas penerapan CSA menjadi pembahasan penulis berdasarkan teori, pendapat para ahli, hasil penelitian, ide dan gagasan penulis lain, yang diperoleh dari buku, artikel, jurnal penelitian, berita-berita media, dan sumber-sumber literatur lainnya yang relevan dengan judul artikel ini.

### **Kepercayaan (*trust*) dan Efektivitas CSA**

Menurut (Robbins, Stephen dan Mary Coulter 2012), kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. Dalam membangun kepercayaan ada lima dimensi yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Pernyataan ini didukung oleh artikel (Syamsudin 2015) yang menyimpulkan bahwa tingginya tingkat kepercayaan pegawai berimplikasi terhadap berbagai perilaku, seperti integritas yang tinggi, kompetensi kerja yang baik, adanya konsistensi berupa sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko, tingginya loyalitas berupa keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang disuruh atau dimintanya, dan penuh pengabdian, serta adanya keterbukaan berupa kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas.

Pakar manajemen (Hellriegel dan Slocum 2008) mengkaji tentang pentingnya kepercayaan di dalam suatu lembaga atau organisasi. Mereka menyatakan bahwa: *"Members of teams with an absence of trust tend to act in these ways: conceal their weaknesses and mistakes from one another, hesitate to ask for help or provide constructive feedback, hesitate to offer help outside their own areas of responsibility, jump to conclusions about the intentions and aptitudes of others without attempting to clarify them, fail to recognize and*

*tap into one another's skills and experiences."* Berdasarkan pendapat di atas sangat jelas bahwa pegawai yang tidak memiliki kepercayaan baik dengan sesama maupun dengan pimpinan cenderung akan berperilaku merahasiakan kelemahan yang dimiliki dan memunculkan kesalahpahaman satu sama lain, ragu meminta bantuan atau melakukan upaya timbal balik (*feedback*) yang sifatnya membangun, ragu untuk menawarkan bantuan jika dianggap suatu pekerjaan atau tanggung jawabnya, terlalu cepat mengambil kesimpulan tentang niat dan keserasian dengan orang yang lain tanpa berusaha untuk memperjelasnya, serta cenderung gagal mengenali dan meniru kemampuan dan pengalaman yang dimiliki orang lain. Berbagai perilaku tersebut tentu dapat mengganggu kinerja pegawai baik secara individual maupun sebagai bagian dari unit tim kerja di lembaga atau organisasi.

Sementara itu, (Ivancevich et al. 2008) menjelaskan bahwa *"Managers who develop a climate of trust will find that following up on each communication is less critical and that no loss in understanding will result among subordinates from a failure to follow up on each communication. This is because they have fostered high source credibility among subordinates"*. Atasan yang membangun iklim saling percaya dalam organisasi yang dipimpinya akan menemukan bahwa meningkatkan komunikasi dalam organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan mendorong kepercayaan bersama. Kepercayaan dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan hal tersebut dapat menjadi sumber kredibilitas pimpinan yang tinggi di mata bawahannya.

Dari berbagai pendapat dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa membangun kepercayaan (*trust*) di dalam tim organisasi dapat menjadi prasyarat untuk penerapan CSA, karena terciptanya kepercayaan dalam organisasi akan membuat semua unsur organisasi (pimpinan

dan pegawai) berperilaku yang dapat mendukung tercapainya upaya penerapan CSA yang efektif. Perilaku tersebut adalah integritas yang tinggi, kompetensi kerja yang baik, adanya konsistensi berupa sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko, tingginya loyalitas berupa keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang disuruh atau dimintanya, dan penuh pengabdian, serta adanya keterbukaan berupa kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas.

### **Gaya Manajemen dan Efektivitas CSA**

Gaya manajemen menunjukkan hubungan sosial antara individu yang satu dengan individu yang lain dan antara orang-orang yang mengendalikan dan yang dikendalikan dalam suatu organisasi. (Beckhard dan Pritchard 1992) seperti dikutip dari (Hamlin et al. 2001) menyebutkan terdapat tiga faktor penting dalam memfungsikan organisasi yaitu: *leadership*, *culture* dan *management of change*. Kegagalan perubahan organisasi menurut mereka disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap aspek budaya kepemimpinan. Pemimpin yang menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif terstruktur maka akan mengandalkan superioritasnya dalam organisasi yang mengarah pada dimensi *initiating structure*. Sementara jika pemimpin menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif tidak terstruktur maka ia akan mengandalkan kemampuannya untuk memberikan inspirasi dan memotivasi bawahan yang mengarah pada *consideration* (Fiedler 1970) dalam (Ott 1996). Temuan riset (Boonstra dan Vink 1996) seperti dikutip dari (Hamlin et al. 2001) dalam studi pada perusahaan kliring dan keuangan menyebutkan hambatan terbesar dalam inovasi teknis dan organisasional adalah kepemimpinan yang bersifat *autocratic* dan kualitas kepemimpinan dalam merespon perubahan.

Menurut psikolog terkenal yang bernama Kurt Lewin terdapat tiga gaya kepemimpinan utama dalam menangani permasalahan dan

pengambilan keputusan. Ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut diantaranya adalah Gaya Kepemimpinan Otokratis, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan Laissez-faire. Dalam Gaya Kepemimpinan Otokratis, seorang Pemimpin atau Manajer Otokratis tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pengambilan Keputusan dengan gaya kepemimpinan Otokratis ini biasanya tidak melakukan konsultasi atau mendengarkan gagasan dari bawahan terlebih dahulu. Gaya kepemimpinan ini membuat anggota Tim atau bawahannya akan merasa tidak dihargai sehingga berkurangnya motivasi kerja dan mengakibatkan tingginya tingkat absensi dan pertukaran karyawan. Dalam Gaya Kepemimpinan Demokratis, Seorang Pemimpin atau Manajer biasanya meminta pendapat atau nasehat dari anggota Tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Anggota Tim ataupun bawahannya didorong untuk lebih kreatif dan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran atau gagasan mereka meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan Manajernya. Keputusan terakhir yang diambil pada dasarnya merupakan kesepakatan dari anggota tim dengan pemimpinnya atau bawahan dengan manajernya. Karyawan atau anggota Tim yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan manajemen Demokratis ini cenderung lebih bersemangat dan memiliki kepuasan kerja dan produktivitas yang tinggi. Dalam Gaya Kepemimpinan Laissez-faire, Manajer atau Pemimpin akan memberikan bawahan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh Manajer mereka. Para Manajer akan memberikan pendapat dan bimbingan ataupun sumber daya lainnya jika diperlukan. Gaya Kepemimpinan ini menghasilkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Namun akan berdampak negatif bagi bawahan yang tidak dapat mengatur waktunya dengan baik dan bagi mereka yang

tidak memiliki keahlian serta pengetahuan yang cukup dalam mengerjakan tugasnya (IPQI).

Pemimpin terbuka adalah pemimpin yang cenderung memberikan sedikit atau tanpa arahan kepada karyawan. Jenis pemimpin ini cenderung transparan tentang tujuan dan kendala mereka, berbagi data dan sumber daya seluas dan selengkap mungkin. Mereka bekerja secara kolaboratif, berbagi kepemilikan gagasan, dan hasil dengan kontributor (terutama bawahan), sambil membangun komunitas yang kuat dan beragam untuk mendukung dan mengarahkan proyek dan organisasi. Mereka juga menetapkan persyaratan bagi orang lain untuk melakukan hal yang sama, memastikan akuntabilitas, kesetaraan, dan transparansi dalam suatu proyek dan komunitasnya (Nasrudin 2019).

Dari berbagai pendapat dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa menciptakan gaya manajemen yang terbuka dapat menjadi prasyarat untuk penerapan CSA, karena manajer atau pimpinan dengan gaya manajemen yang terbuka akan mendorong dan memberikan kesempatan kepada pegawai atau bawahannya untuk lebih kreatif dan berani menyampaikan saran atau gagasan mereka meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan manajernya, sehingga pegawai atau bawahannya cenderung lebih bersemangat dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan berusaha untuk mewujudkan produktivitas dan kinerja yang memuaskan pula, serta siap mendukung semua program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan demi kemajuan organisasi, termasuk penerapan CSA, sehingga semua program dan kebijakan organisasi dapat berjalan secara efektif.

### **Rasa Memiliki dan Efektivitas CSA**

Rasa Memiliki (*sense of belonging*) adalah rasa penerimaan, dihargai, merasa termasuk atau terlibat, dan mendapatkan dorongan dari orang lain dan lingkungannya,

serta perasaan bahwa dirinya adalah “seorang” yang merupakan bagian yang penting dan berharga dalam aktifitas maupun kehidupan kelompok (Ting 2010).

Perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang saling terkait, saling melengkapi, dan saling memberi. Ketika karyawan setia dengan rasa memiliki perusahaan yang kuat, maka perusahaan akan mendapatkan dukungan penuh dan total dari karyawan di semua keadaan. Dampaknya, ketika perusahaan mendapatkan rintangan dan masalah, maka kesetiaan dan rasa memiliki ini akan menguat untuk membantu perusahaan agar segera keluar dari masalah yang dihadapi (Djajendra 2018). Menurut penelitian (Qisthi dan Indrawati 2021), rendahnya komitmen organisasi dalam suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari kurangnya *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap suatu organisasi. Rasa memiliki memberikan peran yang besar sebagai pembentuk identitas dalam diri serta sebagai motivasi seseorang untuk berpartisipasi dalam kelompoknya. (Kaswan 2012) menjelaskan bahwa tiga indikator dalam mengukur komitmen organisasi pegawai adalah rasa memiliki (*sense of belonging*), rasa bergairah terhadap pekerjaannya dan kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*).

Dari berbagai pendapat dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dapat menjadi prasyarat untuk penerapan CSA, karena rasa kepemilikan terhadap perusahaan yang tertanam kuat di dalam diri pimpinan dan pegawai adalah energi positif yang mampu membangkitkan motivasi dan gairah kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi dan gairah kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas dan kinerja yang tinggi, yang akan mendukung tercapainya efektivitas dalam organisasi, termasuk penerapan CSA.

### **Budaya Jujur dan Efektivitas CSA**

Kejujuran adalah contoh optimal integritas di tempat kerja. Kejujuran mendorong komunikasi terbuka antara pengusaha, karyawan, dan rekan kerja. Hal ini mengarah pada hubungan yang efektif dalam suatu organisasi. Agar berhasil, perusahaan perlu menciptakan budaya perilaku jujur dan etis di tempat kerja. Integritas adalah kualitas kejujuran dan prinsip moral di dalam diri seseorang yang dilakukan secara konsisten dalam kehidupannya. Menciptakan budaya jujur dan integritas selalu dimulai dan diakhiri dengan interaksi dengan orang lain.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan (Robbins 2006:726). Penelitian (Zain et al. 2009) menemukan bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi memiliki hubungan secara positif terhadap komitmen organisasional, di mana budaya perusahaan yang kuat akan membentuk komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan. Kemudian penelitian (Kumar et al. 2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins (2002:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang

kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi.

Dari berbagai pendapat dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa menciptakan budaya jujur dalam organisasi menjadi prasyarat untuk penerapan CSA, tidak hanya dalam hal efektivitas tetapi juga dalam hal objektivitas. Budaya jujur yang tertanam kuat di dalam organisasi akan menjadi pedoman para pimpinan dan pegawai dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi, sehingga kejujuran sudah menjadi nilai budaya yang selalu dipegang teguh dan diterapkan secara konsisten oleh pimpinan maupun pegawai di dalam menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan perusahaan, termasuk dalam menerapkan CSA. Dengan budaya jujur, pimpinan dan pegawai sebagai pihak manajemen akan memiliki komitmen yang tinggi untuk menilai risiko dan mengevaluasi pengendalian internal secara objektif dan sistematis. Dengan demikian dapat dikatakan dari keempat prasyarat yang telah diuraikan, budaya jujur adalah prasyarat mutlak yang harus selalu dimiliki organisasi untuk mewujudkan penerapan CSA yang objektif dan efektif, karena yang efektivitas penerapan CSA sangat ditentukan oleh objektivitas manajemen dalam menilai risiko dan pengendalian intern.

## **PENUTUP**

CSA merupakan proses dimana efektivitas diperiksa dan dinilai. Tujuannya adalah memberikan keyakinan memadai bahwa semua tujuan bisnis akan tercapai. Definisi ini mengartikan perlunya manajemen atau tim kerja (bukan internal auditor) untuk menilai pengendalian internal. CSA merupakan sebuah proses untuk menilai dan mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan. Upaya mewujudkan efektivitas dalam penerapan CSA dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan memenuhi 4 unsur yang menjadi prasyarat dalam menerapkan CSA. Keempat unsur tersebut adalah kepercayaan (*trust*), gaya manajemen yang terbuka, rasa

kepemilikan (*sense of belonging*), dan budaya jujur.

Budaya jujur adalah prasyarat mutlak dan harus selalu ada untuk dapat mewujudkan efektivitas dalam penerapan CSA, karena efektivitas penerapan CSA sangat ditentukan oleh objektivitas manajemen dalam menilai risiko dan pengendalian internal dalam penerapan CSA. Kejujuran adalah perilaku yang mendasari objektivitas, sehingga dapat dikatakan tanpa kejujuran tidak akan terwujud

objektivitas, yang akan berdampak pada tercapainya efektivitas dalam penerapan CSA.

Selain itu efektivitas penerapan CSA juga tak lepas dari peran auditor internal sebagai fasilitator yang senantiasa membimbing dan mengawasi penilaian risiko dan pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen agar penerapan CSA tetap berjalan secara objektif.

### REFERENCES:

- COSO 2012. *Guidance on Monitoring Internal Control System*.
- Hubbard, L. 2000. *Control Self-assessment: a practical guide*. IIA.
- Hamlin, B.Keep J dan Ash, K. 2001. *Organizational change and Development*. Prentice Hall
- Hellriegel, dan Slocum. *Organizational Behavior*. Mason USA: SouthWestern Cengage Learning, 2008
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGrawhill Education, 2008.
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran & Peter Yacob. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit the Organizational Culture and The Important of their Commitment. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5): 9-42
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik. Pembaruan*. Yogyakarta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu.
- Martias, Andi. 2016. Analisa Penerapan *Control Self Assessment* sebagai Aplikasi Pengendalian Intern pada PT. ABC Insurance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(1). (<https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/moneter/article/view/1041>). 21 September 2022
- Mahsun, Firma, & Andre. 2012.. *Akuntansi Sektor Publik, Edisi 3*. Yogyakarta: BPFU UGM
- Nasrudin, Ahmad. 19 Juli 2019. *Pemimpin Terbuka. Artikel Manajemen*. <https://cerdasco.com>. 23 September 2022
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Penerbit PT Indeks
- Syamsuddin. 2015. Pentingnya Membangun Kepercayaan (*Trust*) dalam Meningkatkan Kinerja (*Job Performance*) Pegawai Tata Usaha Sekolah. *Jurnal Al-Ta'dib*, Vol 8(2). (<https://media.neliti.com/media/publications/235750>) 21 September 2022
- Ting 2010. Motivational beliefs, ethnic identity and sense of belonging: Relations to scholl engagement and academic achievement.
- Zain, Zahariah, Razanita Ishak & Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 16-26
- Zabihollah, Rezaee. 2013. *What the COSO Report means for Internal Auditors*. Associat Professor of Accounting at the College of Business, Middle Tennessee State University, *Managerial Auditing Journal*, 10(6)
- Zain, Zahariah. Razanita Ishak & Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: A Study on Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 16-2.