

Evaluasi Implementasi Risk Based Internal Audit (Studi Kasus pada PT ABC)

Nabilah Aulia^{1*}, Lufti Julian²

^{1,2}Universitas Indonesia

^{1,2}nab.aulia12@gmail.com

*Corresponding Author

Diajukan : 15 Januari 2024

Disetujui : 27 Januari 2024

Dipublikasi : 1 Juli 2024

ABSTRACT

This research was conducted to analyze the effectiveness of the implementation of Risk Based Internal Audit (RBIA) at PT ABC by using the framework from David Griffith in 2020 related to the implementation of RBIA and the Chartered Institute of Internal Auditors in 2014 in evaluating risk maturity as part of RBIA implementation. This research is a case study with a descriptive qualitative approach using interviews and document analysis to explore experiences and in-depth understanding. The object of research is PT ABC, which is a private manufacturing company engaged in the manufacturing industry. In the past, the company has experienced poor financial conditions. Therefore, PT ABC tries to carry out effective supervision, one of which is carried out through the internal audit division. However, in practice, management's commitment to managing risk has not been fully reflected in company practice. PT ABC management does not have a policy as a form of tone of the top commitment in implementing risk management. The results of the study can be concluded that PT ABC has not been able to implement RBIA comprehensively because the results of the risk maturity assessment carried out are still at level risk naïve. Improvements are needed to increase the level of risk maturity to implement RBIA comprehensively or when the risk assessment reaches level risk defined. This research provides recommendations for a roadmap that can be implemented by PT ABC to increase risk maturity so that RBIA can be implemented comprehensively in the future.

Keywords: Internal Audit; Risk-Based; Risk Maturity Assessment; Risk Management; RBIA

PENDAHULUAN

Praktik manajemen risiko serta tata kelola perusahaan secara simultan berpengaruh pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Kegagalan penerapan sistem pengendalian internal serta manajemen risiko yang efektif dapat mengarahkan perusahaan dalam suatu krisis finansial yang mengarah pada kebangkrutan Perusahaan (Kalia & Gill, 2023).

Salah satu contoh kegagalan proses manajemen risiko yang terjadi adalah meledaknya anjungan minyak Deepwater Horizon milik British Petroleum (BP) pada pertengahan April tahun 2010. The Deepwater Horizon Joint Investigation Team menyimpulkan bahwa kinerja karyawan BP, pada saat kejadian, difokuskan pada kebijakan pemotongan biaya (*cost-cutting focus*) dan mengesampingkan penilaian terhadap pencapaian kinerja keselamatan (EHS Today, 2011). Selain itu hasil investigasi juga tidak menemukan adanya bukti BP melakukan penilaian risiko formal terhadap keputusan operasional menjelang terjadinya ledakan tersebut (Wilson, 2018). Contoh lain terjadi di Indonesia pada perusahaan teh celup yang terkenal di seluruh penjuru negeri. SAEA dan afiliasinya dinyatakan pailit pada tahun 2018, karena perusahaan tidak mampu membayar hutang kepada beberapa bank di Indonesia. Hutang ini digunakan oleh SAEA untuk melakukan ekspansi bisnis, namun investasi besar-besaran tersebut gagal dan tidak mampu mencapai tujuan investasi (Ramadhan et al., 2022). Dalam kasus ini SAEA gagal dalam mengelola risiko salah satunya pada saat proses ekspansi bisnis, sehingga tidak mampu mengupayakan tindakan preventif dalam menghadapi risiko yang mengancam keberlangsungan usaha perusahaan.



Hal serupa juga terjadi pada PT ABC yang menjadi objek penelitian ini. PT ABC bergerak pada industri manufaktur yang memproduksi makanan siap masak dan makanan ringan. Pada tahun 2010-an PT ABC dilanda kasus yang melibatkan manajemen senior Perusahaan. Sebagai salah satu perusahaan terdaftar pada bursa efek, PT ABC telah memiliki divisi internal audit. Namun internal audit pada masa itu tidak mampu untuk memberikan sinyal *early warning* kepada dewan. Sehingga PT ABC terlambat untuk mendeteksi dan mengambil langkah strategis untuk mencegah hal buruk. Untuk mengatasi masalah yang mendera, PT ABC kemudian diakuisisi oleh salah satu perusahaan konglomerasi di Jakarta. Setelah akuisisi PT ABC berusaha menerapkan sistem tata kelola yang baik sehingga peristiwa serupa tidak terulang.

Kebutuhan PT ABC akan divisi internal audit yang andal dengan metodologi dan proses audit yang tepat sangat dibutuhkan. Namun sayangnya, komitmen manajemen untuk mengelola risiko belum sepenuhnya tercermin dalam praktik perusahaan. Manajemen PT ABC tidak memiliki kebijakan sebagai bentuk *tone of the top* atau komitmen dalam pelaksanaan manajemen risiko. Sementara dari tim internal audit menyatakan bahwa proses kerja internal audit sudah menggunakan pendekatan *risk based* internal audit. Dengan latar belakang permasalahan tersebut maka penulis melakukan penelitian untuk mendalami apakah proses internal audit PT ABC sudah menerapkan RBIA secara efektif sesuai dengan standar dan pedoman yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan RBIA pada PT ABC. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan proses penerapan RBIA pada perusahaan dengan teori atau *framework* dari David Griffith pada tahun 2020 terkait dengan implementasi RBIA dan Chartered Institute of Internal Auditor tahun 2014 dalam melakukan evaluasi kematangan risiko sebagai bagian dari implementasi RBIA. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada PT ABC dalam implementasi RBIA secara lebih komprehensif sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.

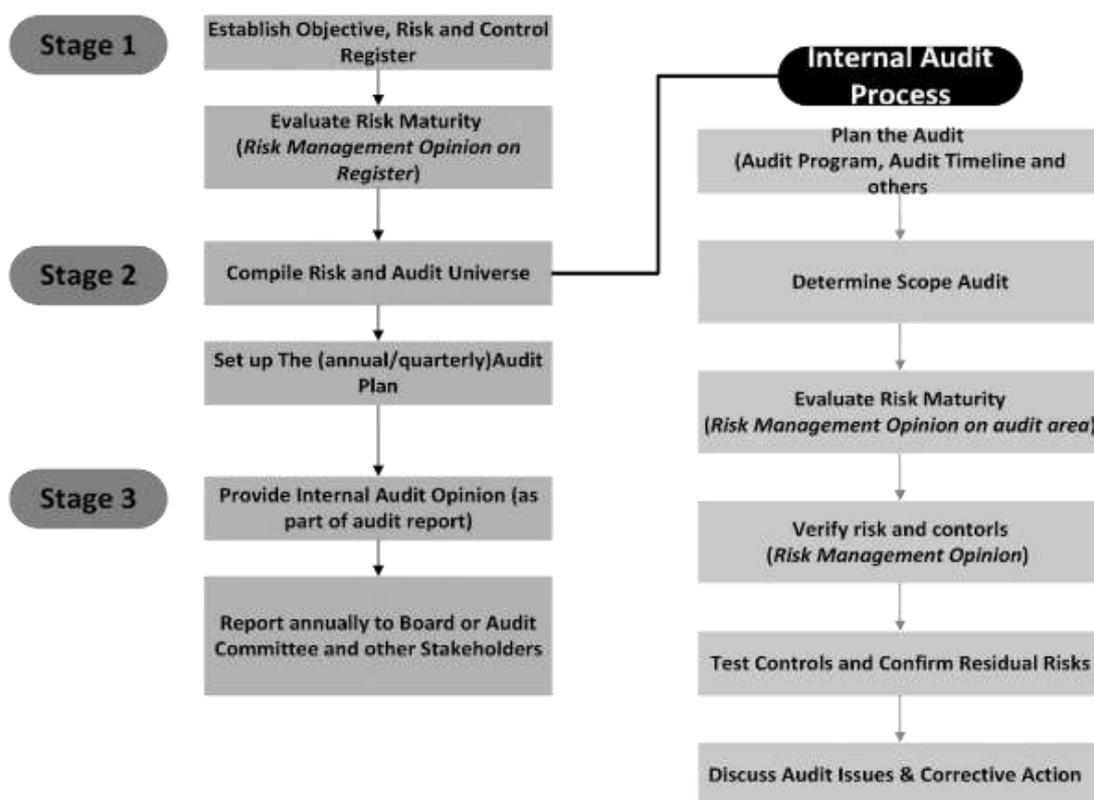
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan RBIA pada PT ABC. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan proses penerapan RBIA pada perusahaan dengan teori atau *framework* yang digunakan. Dalam penelitian ini *framework* yang digunakan adalah David Griffith pada tahun 2020 terkait dengan implementasi RBIA dan Chartered Institute of Internal Auditor tahun 2014 dalam melakukan evaluasi kematangan risiko sebagai bagian dari implementasi RBIA. Sejalan dengan itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada PT ABC dalam implementasi RBIA secara lebih komprehensif sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Rekomendasi diberikan dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan dan disesuaikan dengan teori penerapan RBIA, sehingga dapat mengantisipasi faktor-faktor yang dapat menghambat penerapan RBIA dalam perencanaan audit.

STUDI LITERATUR

Risk-based Internal Audit

Risk based internal audit merupakan sebuah metodologi untuk memberikan opini yang independen dan objektif kepada manajemen perusahaan, apakah atas risiko-risiko perusahaan telah dikelola pada tingkat yang dapat diterima (Griffiths, 2020). Tujuan utama penerapan RBIA adalah untuk memberikan nilai tambah kepada perusahaan melalui aktivitas internal audit yang efektif, efisien, dan relevan dengan kondisi perusahaan. Hal ini dilakukan dengan cara memfokuskan kegiatan audit pada area-area yang memiliki risiko tinggi pada perusahaan guna untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Selain itu penerapan RBIA diharapkan dapat menjadi jembatan antara manajemen dengan internal audit dalam pembahasan terkait risiko perusahaan. Lebih lanjut, tugas internal audit tidak hanya melakukan pemeriksaan, namun juga untuk mendalami kegiatan bisnis yang berisiko tinggi, yang pada akhirnya dapat memperbaiki proses dan meningkatkan *value-for-money* dari aktivitas bisnis (The Institute of Internal Auditors, 2020).

Perencanaan audit berbasis risiko merupakan hal penting dalam perencanaan audit berbasis risiko. Kegiatan perencanaan audit diperlukan untuk membagi tahap pemeriksaan dan pengujian menjadi kegiatan audit yang masing-masing dilakukan dengan berfokus pada risiko-risiko dengan nilai inheren yang tinggi. Bagan di bawah merupakan aktivitas utama dalam perencanaan yang dilakukan audit internal dalam implementasi RBIA.



Gambar. 1 The Risk Based Internal Audit Process
 Sumber: Griffith (2020)

Tahap 1 RBIA : Establish Objective, Risk and Control Register (ORCR) & Evaluate Risk Maturity

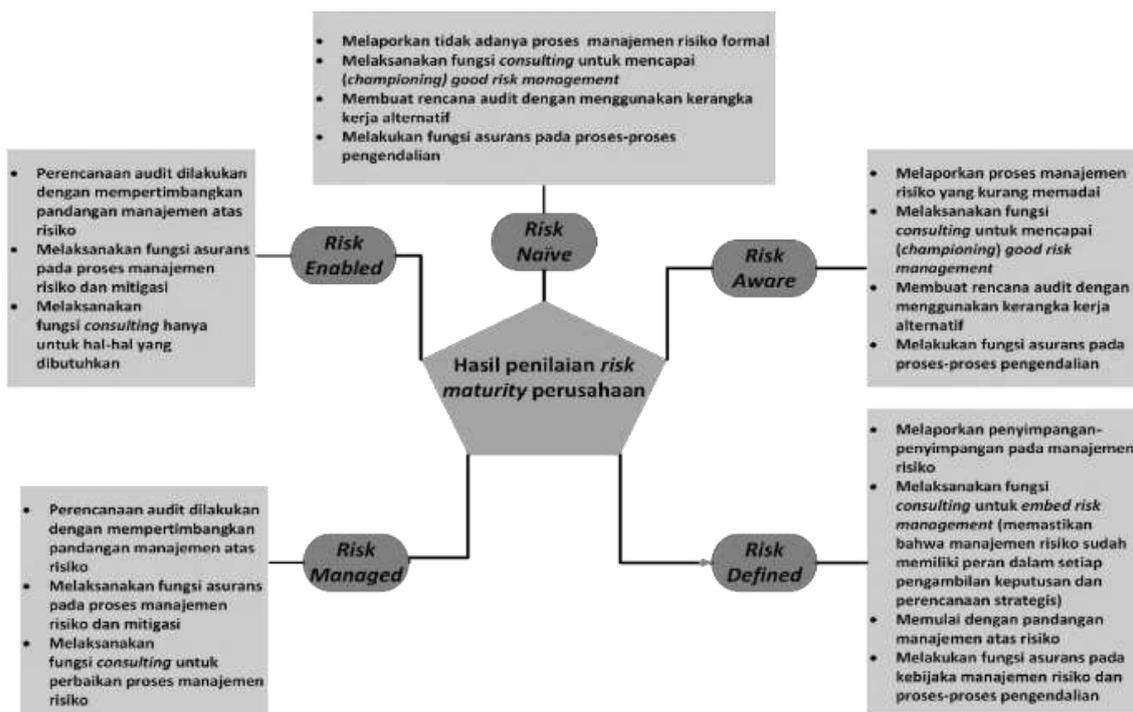
Tahap pertama adalah memastikan bahwa manajemen telah memiliki ORCR atau *risk register* yang memuat hasil identifikasi risiko dan internal kontrol yang diperlukan. Internal audit harus memastikan bahwa ORCR yang digunakan sudah mampu menurunkan risiko teridentifikasi sampai pada level yang diterima oleh perusahaan. ORCR pada dasarnya merupakan sebuah alat bagi manajemen untuk memetakan peluang dan ancaman terhadap tujuan perusahaan. ORCR dihasilkan melalui serangkaian proses risk management yang idealnya dilakukan oleh manajemen, namun pada kenyataannya banyak ditemukan penyusunan ORCR belum dilakukan secara memadai oleh manajemen. Sehingga, internal audit perlu terjun langsung membantu kegiatan pengelolaan risiko yang dilakukan oleh manajemen. Hal ini salah satunya dapat disebabkan karena, manajemen belum memiliki pemahaman serta kemampuan yang mumpuni dalam pengelolaan risiko. Kondisi tidak ideal ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan perusahaan dalam manajemen risiko masih rendah (Griffiths, 2020).

Dalam menentukan tingkat maturitas risiko sebuah perusahaan, Institute of Internal Auditors pada tahun 2019 memberikan gambaran terkait penilaian proses manajemen risiko pada perusahaan. IIA menggambarkan terdapat lima tingkatan kematangan risiko perusahaan, yaitu: (1) *Risk Naïve* – Pada tahap ini kegiatan manajemen risiko masih bergantung pada aktivitas internal audit dalam melakukan penilaian risiko dan aktivitas risk-based assurance dan advisory. (2) *Risk Aware* – Pada tahap ini kegiatan manajemen risiko dilakukan oleh internal audit bertindak sebagai expertise dan membantu risk owner untuk membuat dan memonitor operational controls. (3) *Risk Defined* – Pada tahap ini manajemen sudah melakukan manajemen risiko sudah memiliki dan menjalankan proses manajemen risiko. (4) *Risk Managed* – Pada tahap ini masing-masing manajemen lini/operasional (lini pertama) sudah memiliki dan mampu mengelola risiko di seluruh perusahaan dan berkewajiban untuk menerapkan tindakan perbaikan untuk mengatasi masalah yang timbul. Aktivitas internal audit akan berfokus dalam memberikan assurance yang independen

dalam menilai efektivitas proses manajemen risiko. (5) *Risk Enabled* – Pada tahap maturitas tertinggi ini manajemen lini/operasional sudah memiliki dan menjalankan proses manajemen risiko.

Tingkat maturitas risiko ideal bagi perusahaan bergantung pada kondisi perusahaan. Tingkat maturitas tertinggi, belum tentu merupakan tingkat risiko terbaik dan optimal bagi perusahaan. Hasil penilaian *risk maturity* perusahaan yang masih dalam tingkat 1 (*risk naïve*) ataupun tingkat 2 (*risk aware*) harus dilaporkan kepada audit komite. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki ORCR yang dapat diandalkan sehingga kemampuan manajemen dalam pengelolaan risiko dan internal kontrol guna mencapai tujuan perusahaan diragukan. Pada tingkatan ini, implementasi RBIA bisa saja dilakukan namun, kredibilitas ORCR yang disusun oleh internal audit diragukan. Hal ini karena internal audit bukan merupakan risk owner yang memiliki pemahaman mendalam pada setiap proses bisnis. Jika perbaikan tidak dilakukan kesadaran manajemen terkait kepemilikan risiko tidak akan muncul dan terus-menerus dititikberatkan kepada internal audit (Griffiths, 2020).

Sejalan dengan pendapat dari Griffith, Chartered Institute of Internal Auditor menyimpulkan hal yang sama. Pada tingkat 1 dan 2 (*Risk Naïve dan Risk Aware*) perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menggunakan alternate framework dalam melakukan audit dan belum dapat menggunakan pendekatan RBIA.



Gambar. 2 Range of Audit Strategy
 Sumber: Chartered IIA (2014).

Tahap 2 RBIA : *Established Risk Audit Universe and Plan & Do the Audit*

Tahap kedua dalam perencanaan RBIA adalah, internal audit menyusun rencana audit dan melaksanakan audit. Pada tahap perencanaan, auditor harus memiliki *audit universe* yang disusun berdasarkan ORCR yang telah dimiliki dan dievaluasi oleh internal audit. Internal audit bisa saja menggunakan ORCR yang sudah dirumuskan oleh manajemen sebagai dasar pembuatan rencana audit berbasis risiko. Namun untuk mempertahankan sifat independen dan objektivitas sesuai dengan Standard IPPF No. 1100, dalam proses penilaian risiko yang dilakukan manajemen, internal auditor harus melakukan proses *risk assessment* terpisah dengan apa yang dilakukan manajemen untuk memberikan keyakinan bahwa semua risiko kunci telah teridentifikasi dan tingkat signifikansi dari risiko telah tercermin secara akurat (The Institute of Internal Auditors, 2020).

Untuk melakukan hal tersebut, kepala divisi internal audit akan mengumpulkan dan melakukan kaji ulang terhadap dokumen-dokumen kunci perusahaan seperti bagan organisasi, rencana strategis dan laporan risiko berdasarkan pengawasan yang telah diberikan. Hal ini dilakukan untuk menambah pengetahuan internal auditor terkait bisnis proses perusahaan dan potensial risiko serta pengendalian internal (The Institute of Internal Auditors, 2020). Kompilasi risiko teridentifikasi disusun dalam risk register dan dikategorikan sesuai dengan: (1) Divisi atau unit operasi yang terdampak dari risiko, karena divisi atau unit operasi tersebut memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan terkait. (2) *Internal Control Owner*. Merupakan orang-orang yang bertanggung jawab untuk melakukan pengendalian, biasanya merupakan bagian dari divisi atau unit operasi terdampak. (3) Proses pengawasan internal beroperasi.

Risk Audit Universe (RAU) adalah sebuah *data base* audit yang berisikan risiko teridentifikasi dan kontrol yang telah dilakukan manajemen dan kegiatan *assurance* yang telah dilakukan internal audit pada periode audit sebelumnya. RAU memudahkan internal auditor dalam memonitor setiap risiko yang teridentifikasi sampai dengan tingkat risiko yang diinginkan. Namun, semakin besar risk register yang dimiliki oleh perusahaan semakin sulit untuk dipantau. Oleh karena itu dalam memonitor RAU biasanya internal audit menggunakan *software*.

Tahap selanjutnya adalah membuat rencana audit tahunan. Rencana audit tahunan disusun untuk mengetahui kegiatan dan area audit dalam setahun ke depan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing audit dilakukan serta *budget* yang diperlukan. Rencana audit tahunan yang telah disusun akan disampaikan kepada top manajemen serta dewan. Dalam menyusun rencana audit, sebaiknya ditetapkan sebuah *policy* terkait risiko mana yang harus dicakup dan berapa sering audit dilakukan atas risiko tersebut.

Tahap 3 RBIA : *Established Risk Audit Universe and Plan & Do the Audit*

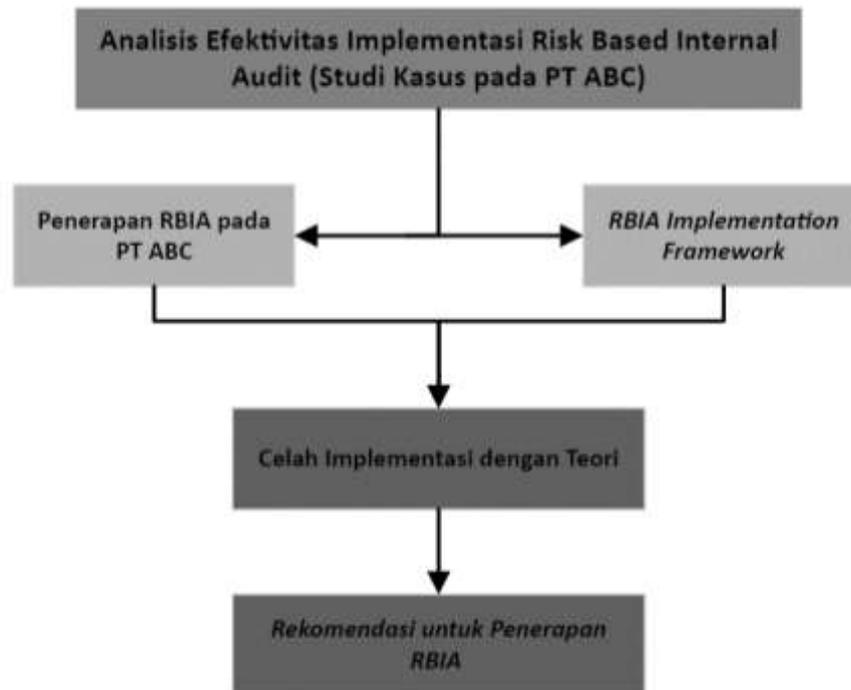
Tahap ketiga atau terakhir dalam penerapan RBIA adalah menerbitkan *audit report* yang berisi opini auditor. Sesuai dengan fungsinya pada lini ketiga, internal auditor wajib mengkomunikasikan hasil audit kepada senior *management* dan audit komite. Sebelum menyampaikan laporan hasil audit kepada senior *management* serta audit komite, auditor akan menyampaikan temuan mereka kepada pihak-pihak terkait. Fokus pada diskusi ini adalah pada risiko residual yang melebihi selera risiko perusahaan dan menyampaikan temuan-temuan audit signifikan. Hasil yang diharapkan dari diskusi ini adalah tindak lanjut yang akan diambil oleh manajemen untuk menurunkan tingkat risiko residual sehingga masih dalam batas selera risiko yang diterima perusahaan.

Implementasi RBIA berfokus pada risiko bisnis yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi. Berikut merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi RBIA yang diambil dari beberapa sumber (1) Peran Fungsi Internal Audit adalah membantu manajemen mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan pendekatan yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko (Erlina et al., 2018). (2) Keberhasilan implementasi RBIA sangat dipengaruhi oleh dukungan yang kuat dari manajemen senior serta keterlibatan manajemen itu sendiri. Dalam penerapan RBIA yang baik, seluruh komponen di perusahaan baik lini pertama dan lini kedua saling berkolaborasi (Erlina et al., 2018). (3) Pembentukan sistem manajemen risiko yang terstandarisasi membantu mengidentifikasi potensi risiko dan memfasilitasi internal audit dalam merencanakan audit. Hal ini disebabkan karena kesadaran atas risiko sudah mulai tumbuh dalam sebuah perusahaan. Crawford berpendapat bahwa, dalam sistem manajemen risiko peran serta tugas dan tanggung jawab masing-masing manajer risiko dan internal audit didefinisikan secara baik dan jelas (Lois et al., 2020)

Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep penelitian ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh David Griffith pada tahun 2020 terkait dengan implementasi RBIA dan Chartered Institute of Internal Auditors tahun 2014 dalam melakukan evaluasi kematangan risiko sebagai bagian dari implementasi RBIA. Konsep penerapan RBIA diharapkan dapat menyediakan *assurance* yang independen bagi manajemen bahwa risiko perusahaan sudah teridentifikasi sehingga penerapan manajemen risiko telah efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan RBIA pada PT ABC

sudah sesuai dengan teori implementasi RBIA dari David Griffith pada tahun 2020. Dalam penelitian ini juga menganalisis faktor-faktor yang mendukung atau menghambat PT ABC dalam implementasi RBIA sesuai dengan *framework*.



Gambar. 3 Kerangka Konsep Penelitian
Sumber : Penulis (2023)

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami kondisi sekitar objek penelitian, merasakan pengalaman serta memahami konteks dalam penelitian (Awasthy, 2020). Penelitian kualitatif dikatakan kredibel adalah saat dapat memberikan jaminan dalam sebuah proses pengumpulan data dan dapat menafsirkan data dengan akurat sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi yang terjadi (Sudarmono, 2021). Penelitian kualitatif kali ini dilakukan dengan berfokus pada suatu objek tertentu dan menjadi sebuah penelitian studi kasus. Cresswell (2007) menjelaskan bahwa penelitian studi kasus merupakan pendekatan yang tepat jika peneliti memiliki kasus yang dapat diidentifikasi dengan batasan-batasan yang ada dan berusaha untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kasus (Patnaik & Pandey, 2019). Dalam penelitian ini, studi kasus dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam terkait dengan implementasi RBIA pada PT ABC sesuai dengan *framework* implementasi RBIA dari David Griffith pada tahun 2020. Sehingga dapat menilai sejauh mana penerapan RBIA pada PT ABC dan faktor-faktor yang menghambat atau mendukung penerapan perencanaan dan pelaksanaan RBIA pada PT ABC.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dengan menggunakan analisis dokumen dan wawancara. Analisis dokumen bertujuan untuk mendapatkan pemahaman komprehensif terkait dengan praktik implementasi RBIA pada PT ABC. Dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini adalah : Perencanaan Audit Tahunan atau audit plan PT ABC untuk tahun 2023; Daftar Risiko PT ABC untuk tahun 2023; Penilaian risiko yang dilakukan PT ABC untuk tahun 2023; Piagam Audit Internal terbaru. Sementara wawancara dilakukan kepada pihak-pihak internal PT ABC yang dapat memberikan pemahaman mendalam terkait dengan proses implementasi RBIA PT ABC. Berikut merupakan narasumber wawancara yang dipilih :

Tabel. 1 Kriteria Responden

Jabatan	Kriteria
Head of Internal Audit	Responden memiliki pemahaman mendalam tentang praktik RBIA berdasarkan teori dan praktik yang dijalankan pada perusahaan.
Business Project Consultant	Responden merupakan tenaga profesional yang dipekerjakan oleh perusahaan sebagai konsultan terkait dengan <i>project-project</i> strategis yang dilakukan perusahaan.
Supply Chain Management Division Head	Responden sebagai <i>risk owner</i> dari salah satu divisi dengan tingkat risiko cukup tinggi pada industri manufaktur memiliki kemampuan dan wawasan yang mumpuni terkait proses pembelian perusahaan.
Financial Controller Division Head	Responden sebagai <i>controller</i> bertugas untuk memantau kegiatan finansial perusahaan sehari-hari. Dalam hal ini responden memiliki pemahaman dan pengetahuan khusus terkait <i>internal controls</i> terkait sistem dan manajemen biaya pada perusahaan.

Sumber : Penulis (2023)

Pembagian kelompok wawancara memiliki tujuan untuk membagi fokus wawancara. Pada responden auditor fokus wawancara diarahkan langsung pada implementasi RBIA pada perusahaan. Sedangkan pada responden auditee fokus wawancara diarahkan pada pengetahuan secara umum terkait dengan pengelolaan risiko di perusahaan pada masing-masing departemen auditee.

HASIL

Evaluasi Implementasi RBIA PT ABC

Implementasi RBIA sangat bergantung dengan proses manajemen risiko. Berdasarkan hasil wawancara dengan Business Project Consultant PT ABC, selanjutnya disebut BPC, perusahaan baik secara unit bisnis maupun grup, tidak memiliki departemen khusus untuk pengelolaan risiko. Sehingga proses pengelolaan risiko dalam perusahaan belum dilakukan secara terstruktur dan komprehensif. Menurut BPC, dalam jangka waktu pendek, fungsi manajemen risiko lebih baik digabung dengan divisi internal audit. Penggabungan dua fungsi ini terdapat batasan yang perlu dijaga oleh internal auditor. Institute of Internal Auditors (2009) dalam *paper : The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management* menjelaskan terkait dengan batasan yang harus dijaga oleh internal auditor dalam berperan ganda, seperti dalam tabel berikut.

Tabel. 2 Peran Internal Audit dalam ERM

Peran Inti IA dalam Implementasi ERM	Peran IA yang dapat dijalankan dengan batasan	Peran IA yang tidak boleh dalam Implementasi ERM
1. Memberikan asuran atas proses manajemen risiko	1. Memfasilitasi identifikasi & evaluasi risiko	1. Mengemangkan strategi manajemen risiko
2. Memberikan asurans atas evaluasi risiko secara memadai	2. Mengarahkan manajemen dalam memberikan response risiko	2. Menyusun selera risiko (<i>risk appetite</i>) perusahaan
3. Melakukan evaluasi atas proses manajemen risiko	3. Mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko	3. Mengambil keputusan atas risiko yang telah teridentifikasi
4. Melakukan evaluasi atas pelaporan risiko utama	4. Menentukan pembentukan manajemen risiko	4. Menjalankan rencana aksi/tindakan atas risiko atas nama manajemen
5. Melakukan review atas pengelolaan risiko utama	5. Mengkonsolidasi pelaporan risiko	5. Memberikan <i>management assurance</i> dalam risiko
	6. Memelihara dan mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko	

Sumber : IIA Position Paper (2009)

Berdasarkan wawancara dengan BPC, diketahui bahwa manajemen PT ABC sudah memandang risiko sebagai hal yang penting. Namun saat ini, perusahaan tidak memiliki sumber daya (manusia, alat, dan biaya) yang tidak cukup untuk melakukan proses identifikasi risiko yang komprehensif dan terdokumentasi. Bentuk kontrol risiko yang dilakukan PT ABC saat ini adalah perusahaan telah memiliki perangkat *policy* dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) ataupun Instruksi Kerja (IK) serta sebuah dokumen *approval delegation of authority*. Dokumen ini berisikan tingkatan persetujuan, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dari level manajerial tertinggi sampai dengan level manajerial di bawahnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan KAI, selama ini belum pernah dilakukan penilaian *risk maturity* secara formal.

“Selama ini belum pernah dilakukan maturity assessment secara formal. Sejauh pengamatan saya selama bekerja di sini, (risk maturity) masih di dalam tahap awal. ... masih banyak gap dalam penerapan ERM perusahaan dan perlu banyak perbaikan.”

KAI juga menegaskan bahwa, belum ada proses formal dalam mengidentifikasi dan menilai risiko pada perusahaan. Sejalan dengan pendapat KAI, BPC juga memberikan gambaran yang sama terkait dengan tingkat kematangan risiko perusahaan.

“... kesadaran risiko pada level manajerial di perusahaan sudah terbentuk, namun belum ada dokumentasi dalam bentuk risk register, sehingga sulit untuk divalidasi dan dimonitor”

Evaluasi Implementasi RBIA PT ABC

Untuk mengetahui lebih lanjut dari kondisi penerapan manajemen risiko pada PT ABC, penelitian ini mencoba melakukan penilaian atas tingkat kematangan manajemen risiko perusahaan dengan menggunakan model Risk Maturity Assessment yang dikeluarkan oleh (Chartered Internal Auditor, IIA Ireland & UK (2014) yang didefinisikan kembali.

Tabel. 3 Self Risk Assessment PT ABC

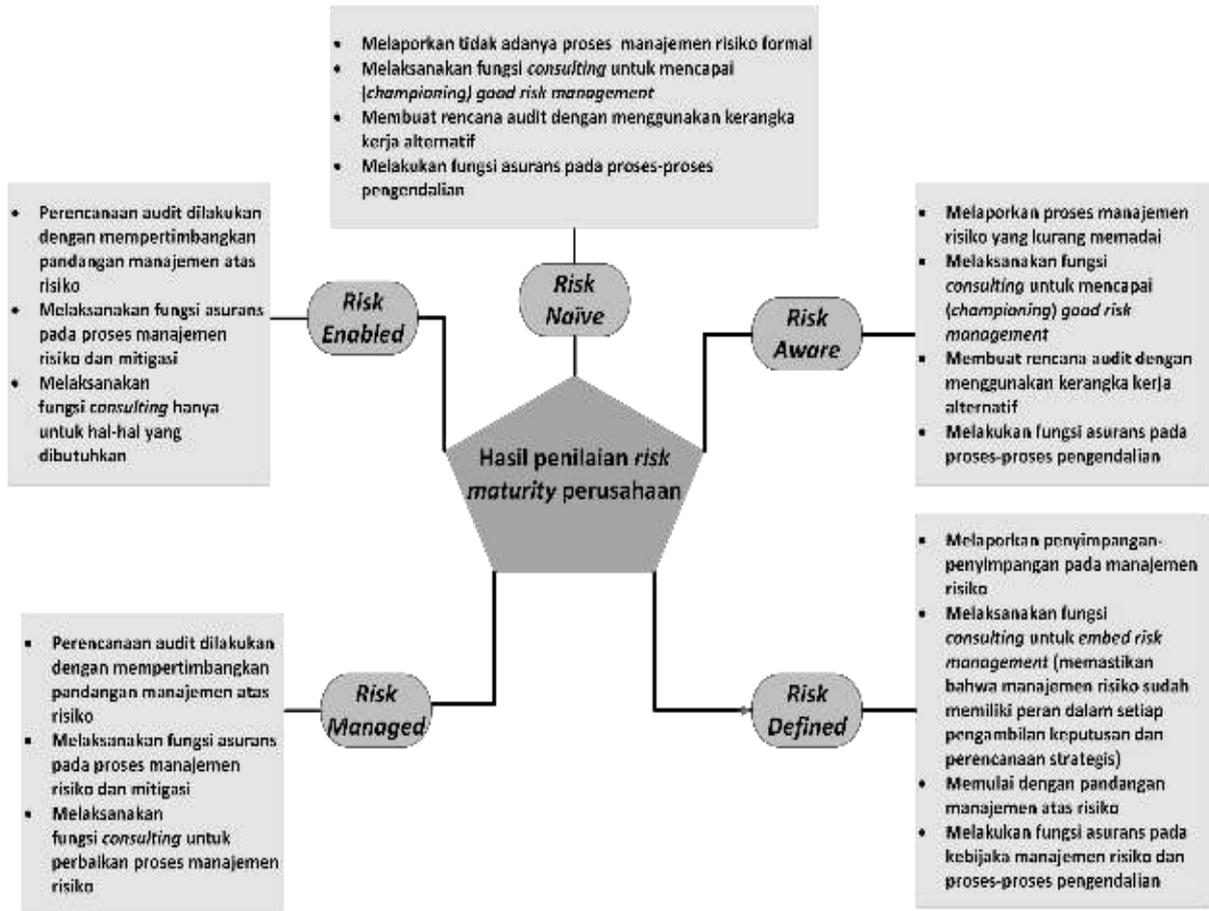
	Kriteria	Kondisi Perusahaan	Kesimpulan
1	Tujuan organisasi telah ditetapkan	Sudah ditetapkan dan disetujui oleh dewan komisaris dan disampaikan kepada seluruh karyawan	<i>Risk Defined</i>
2	Pemahaman manajemen terkait dengan manajemen risiko diberikan melalui pelatihan	Pemahaman dan kesadaran manajemen terkait dengan pengelolaan risiko sudah muncul, walaupun belum seluruh manajemen PT ABC memperolehnya	<i>Risk Aware</i>
3	Sudah ditetapkan sistem penilaian (<i>scoring</i>) dalam penilaian risiko	Perusahaan, baik secara bisnis unit maupun grup, belum memiliki kebijakan yang terdokumentasi untuk mengatur proses pengelolaan atau manajemen risiko. PT ABC belum memiliki daftar risiko (<i>risk register</i>) komprehensif yang dapat diandalkan.	<i>Risk Naïve</i>
4	Sudah ditetapkan selera risiko (<i>risk appetite</i>)		
5	Sudah ditetapkan dan dilaksanakan proses identifikasi risiko		

Kriteria		Kondisi Perusahaan	Kesimpulan
6	Sudah ada daftar risiko dan dialokasikan ke masing-masing jabatan tertentu		
7	Seluruh risiko telah dinilai dengan menggunakan sistem penilaian yang telah ditetapkan		
8	Respon atas risiko telah dipilih dan diterapkan	Proses risk review pada PT ABC dilakukan setiap kuartalan atau 3 bulan sekali. Namun pendokumentasian hanya berupa MoM yang bersifat terbatas, dan peneliti memiliki keterbatasan akses terhadap beberapa data confidential perusahaan.	<i>Risk Naïve</i>
9	Sudah ditetapkan metode monitoring proses kunci telah berjalan dengan baik, respon dan <i>action plan</i>		
10	Risiko sudah di-review secara berkala oleh perusahaan		
11	Tingkat risiko yang tidak dapat diturunkan sesuai dengan selera risiko dilaporkan direksi dan komisaris		
12	Seluruh proyek baru yang signifikan secara rutin telah dilakukan penilaian risiko	Perusahaan secara khusus memiliki seorang Business Process Consultant (BPC), yang bertanggung jawab untuk memantau setiap strategical project yang sedang dan/atau akan dijalankan oleh perusahaan.	<i>Risk Naïve</i>
13	Tanggung jawab atas penentuan, penilaian dan manajemen risiko tertuang dalam uraian <i>job description</i>	Tanggung jawab atas penentuan, penilaian dan manajemen risiko secara implisit belum tertuang dalam uraian tugas pokok dan fungsi manajer. Manajer belum dapat memberikan keyakinan atas efektivitas penerapan manajemen risiko dan internal control pada perusahaan.	<i>Risk Naïve</i>
14	Manajer memberikan keyakinan atas efektivitas penerapan manajemen risiko di lingkungannya		
15	Manajer menilai kinerja manajemen risiko di lingkungan perusahaan		

Sumber : Matrix Chartered IIA diolah kembali (2023)

Dari hasil penilaian dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan proses pengelolaan risiko pada PT ABC berdasarkan matrix yang disusun oleh Chartered Institute of Internal Auditors (IIA UK and Ireland) masih berada dalam level 1 atau dalam kategori *Risk Naïve*. Hal ini tercermin dari score yang PT ABC dalam penilaian risk maturity, pada level 1 (*risk naïve*) sebanyak 9 point, pada level 2 (*risk aware*) sebanyak 1 point, pada level 3 (*risk define*) sebanyak 2 point, pada level 4 (*risk managed*) sebanyak 3 point dan pada level 4 (*risk enabled*) sebanyak 0 point. Risk Naïve menunjukkan bahwa perusahaan tidak dan/atau belum memiliki pendekatan formal dalam penerapan manajemen risiko. Perusahaan dengan hasil penilaian risk maturity masih dalam level 1 dan 2 (*risk naïve dan risk aware*), belum memungkinkan untuk mengimplementasikan RBIA secara penuh. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki ORCR yang dapat diandalkan sehingga kemampuan manajemen dalam pengelolaan risiko dan internal control guna mencapai tujuan perusahaan diragukan. Oleh karena itu IIA merekomendasikan PT ABC untuk

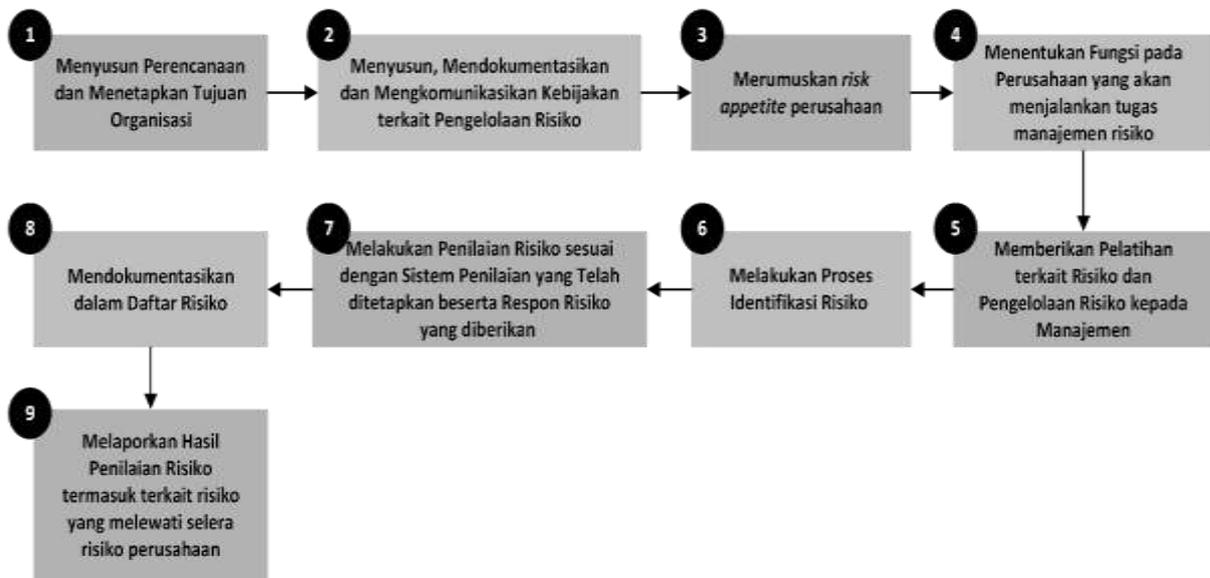
memprioritaskan untuk melakukan perbaikan dalam penerapan manajemen risiko dan menggunakan alternatif lain dalam metode perencanaan audit. Sejalan dengan itu IIA Chartered tahun 2014 memberikan alternatif strategi-strategi yang dapat dilakukan perusahaan setelah mengetahui hasil dari penilaian *risk maturity*, seperti gambar di bawah.



Gambar. 4 Alternatif Strategi Hasil Penilaian Risk Maturity Perusahaan
 Sumber : IIA Chartered (2014)

PT ABC berdasarkan wawancara dengan KAI mengklaim bahwa praktik perencanaan audit yang dilakukan sudah menggunakan kerangka RBIA dengan memfokuskan rencana audit pada risiko yang teridentifikasi. Namun setelah dilakukan analisis lebih lanjut, praktik pelaksanaan RBIA yang dilakukan PT ABC belum menggunakan best practice yang sesuai dengan *framework* yang disusun oleh David Griffith pada tahun 2020 yang dikutip dari IIA Chartered (2014).

Oleh karena itu sebelum implementasi RBIA, PT ABC perlu melakukan pengembangan strategi dan menyusun kebijakan terkait manajemen risiko. Hal pertama yang dapat manajemen lakukan adalah dengan merancang *Roadmap Enterprise Risk Management* guna meningkatkan kualitas proses manajemen risiko yang secara langsung berpengaruh pada tingkat maturitas risiko perusahaan. Nilai maturitas risiko yang tinggi bukanlah menjadi sebuah tujuan perusahaan. Hal tersebut melainkan merupakan sebuah alat bantu bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas dan kapabilitas mereka dalam mengelola risiko yang berguna dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Roadmap strategi untuk perbaikan nilai maturitas risiko perusahaan perlu disusun untuk mencapai tingkat kematangan risiko yang cukup. Strategi ini disusun berdasarkan konsep *risk maturity assessment* dalam IIA Chartered.



Gambar. 5 Roadmap Peningkatan Risk Maturity

Sumber : Penulis (2023)

Hal pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan tujuan perusahaan yang mencerminkan arah strategis perusahaan dalam mencapai keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang. Merupakan satu hal yang sia-sia jika tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan, tidak dikomunikasikan kepada karyawan. Hal ini diperlukan agar perusahaan dan karyawan memiliki pandangan yang sama untuk keberlangsungan perusahaan.

Manajemen risiko merupakan sebuah proses yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini mengharuskan proses manajemen risiko yang ditetapkan perusahaan harus didokumentasikan dalam sebuah SOP atau kebijakan baku yang mengikat. Kebijakan yang disusun menjelaskan pendekatan yang akan dilakukan mulai dari proses identifikasi, evaluasi, mitigasi risiko, sampai dengan hal-hal terkait lainnya. Selain itu risk appetite atau selera risiko perusahaan harus dirumuskan. Selera risiko ditetapkan untuk mengetahui sejauhmana risiko yang dapat diterima perusahaan. Tidak kalah penting dari penetapan kebijakan, adalah menentukan fungsi yang akan menjalankan manajemen risiko. Dewan direksi dan komisaris harus memutuskan siapa yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko di perusahaan. Jika diputuskan untuk dilakukan oleh divisi internal audit, KAI harus memastikan bahwa penugasan yang diberikan tidak mempengaruhi objektivitas dan independensi dari internal audit.

Jika kebijakan sudah disusun dan PIC sudah ditentukan, maka seluruh sumber daya manusia, dari level manajemen sampai dengan manajemen senior, yang terlibat dalam proses manajemen risiko perlu diberikan pelatihan yang mumpuni. Pelatihan diharapkan dapat memberikan pemahaman terkait dengan konsep risiko dan kerangka kerja atau pendekatan manajemen risiko yang digunakan pada perusahaan. Berbekal dengan pelatihan yang telah diberikan, manajemen diharapkan sudah mampu mengidentifikasi risiko pada masing-masing divisi. Masih termasuk dalam rangkaian manajemen risiko, perusahaan perlu memberikan penilaian atas risiko teridentifikasi. Dengan menggunakan hasil penelitian risiko tersebut, perusahaan dapat memprioritaskan risiko sehingga dapat memfokuskan pada risiko-risiko dengan dampak besar dan probabilitas yang tinggi.

Hasil penilaian risiko yang telah dilakukan harus didokumentasikan dalam ORCR atau risk register. Risk Register dibuat untuk membantu perusahaan dalam menjaga pemahaman manajemen yang berkelanjutan terkait dengan risiko yang mereka hadapi dan langkah-langkah untuk mengelolanya. Hasil penilaian risiko yang telah dilakukan dilaporkan kepada direksi dan komisaris termasuk dengan risiko-risiko teridentifikasi yang melewati selera risiko perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memberikan sudut pandang baru bagi direksi dan komisaris dalam pengambilan keputusan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan audit berbasis risiko atau RBIA dalam perencanaan audit pada PT ABC. Dari hasil analisis evaluasi yang dilakukan, disimpulkan bahwa penerapan RBIA pada PT ABC belum memungkinkan untuk diimplementasikan secara penuh. Hal ini dikarenakan hasil penilaian risk maturity PT ABC masih dalam tingkat 1 (*risk naïve*). *Risk naïve* mengindikasikan bahwa perusahaan tidak dan/atau belum memiliki pendekatan formal dalam penerapan manajemen risiko. Manajemen belum mampu melakukan proses manajemen risiko secara komprehensif, karena belum memiliki sumber daya, baik manusia maupun pendukung lainnya, yang mendukung. Sebagai alternatif dalam perencanaan audit tahunan, manajemen dapat menggunakan kerangka kerja alternatif dengan tetap mempertimbangkan faktor risiko. Hal ini seperti mempertimbangkan perhatian (*concern*) dari senior manajemen maupun komisaris terkait dengan area bisnis yang perlu diberikan jasa assurance dari tim internal audit.

Dalam upaya meningkatkan tingkat maturitas risiko PT ABC, penelitian ini memberikan rekomendasi peningkatan nilai maturitas risiko. Sehingga PT ABC dapat melakukan proses pengelolaan risiko secara komprehensif dan terstruktur. Sehingga seluruh risiko terkait dengan kegiatan perusahaan dapat teridentifikasi dan dapat menjadi dasar pertimbangan manajemen dalam pengambilan keputusan.

REFERENSI

- Awasthy, R. (2020). *Nature of Qualitative Research*. 145–161. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191010>
- Chartered Internal Auditor (IIA Ireland & UK). (2014). *Risk Maturity Assessment*.
- EHS Today. (2011). *Deepwater Horizon: Production Rewarded, Safety Ignored*. <https://www.ehstoday.com/safety/article/21904043/deepwater-horizon-production-rewarded-safety-ignored>
- Erlina, Putri, D. R., Sopanah, A., & Muda, I. (2018). Model of successful risk based internal audit implementation in regencies/cities in north sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9), 615–627.
- Griffiths, D. (2020). *Risk Based Internal Audit*. 1–109. <https://www.internalaudit.biz/index.html>
- Institute of Internal Auditors. (2009). IIA position paper: The role of internal auditing in enterprise-wide risk management. *The Institute of Internal Auditors, January*, 1–8. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management.pdf>
- Kalia, A., & Gill, S. (2023). Corporate governance and risk management: a systematic review and synthesis for future research. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 409–461. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2022-0151>
- Lois, P., Drogalas, G., Nerantzidis, M., Georgiou, I., & Gkampeta, E. (2020). Risk-based internal audit: factors related to its implementation. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(4), 645–662. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0316>
- Patnaik, S., & Pandey, S. C. (2019). *Case Study Research*. 2019, 163–179. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191011>
- Ramadhan, R., Raharja, S. J., & Muhyi, H. A. (2022). Penyebab Kebangkrutan PT Sariwangi dan Analisisnya dengan menggunakan Teori Goal Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 183–190. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/45405>

Sudarmono. (2021). *Perancangan Risk Based Internal Audit Plan Pada Divisi Internal Audit : (Studi Kasus PT. XY)*. Universitas Indonesia.

The Institute of Internal Auditors. (2020). *Integrated Risk Based Internal Auditing*.

Wilson, R. (2018). *The Story of Risk Management Failure – Deepwater Horizon*. Audit Comply. <https://www.auditcomply.com/2018/07/18/story-risk-management-failure-deepwater-horizon/#:~:text=Final reports of the disaster demonstrate that multiple,in the days leading up to the blowout.>