

## KONTRIBUSI AUDIT INTERNAL TERHADAP MANAGEMENT RISIKO

**Sofyan Hadinata**

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga  
sofyan.hadinata@uin-suka.ac.id

---

### *Abstract*

*Risks always exist in a business activity of an organization. Risks are closely related to the differences between the results and the expectations. Risk management focuses on the anticipatory actions by recognizing potential risks and influences. Risk management is part of the entity's internal control in which the main responsibility is in the hand of the company manager or the entity. Internal auditor as the employee or the internal party has the duty to implement the risk management. Internal auditor conducts an audit process towards internal control and gives assurance in the process of risk management. The internal auditor who takes part in consultation role can assist the organization in identifying, evaluating, and implementing relevant risk management and risk control methodologies. Risk management procedures are identifying risks, constructing plans, and determining solutions. Some of the solutions are avoiding, minimizing, removing, or accepting the risks.*

**Keywords:** *risk, anticipatory, internal control*

### **Abstrak**

Risiko melekat pada suatu aktivitas bisnis organisasi. Risiko terkait erat antara ketidaksesuaian hasil dengan yang diharapkan. Manajemen risiko merupakan suatu tindakan untuk mengurangi ketidakpastian yang berfokus pada tindakan antisipasi/pencegahan, dengan cara mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi sekaligus dampak yang mungkin ditimbulkan. Manajemen risiko merupakan bagian dari pengendalian internal entitas yang tanggung jawab utamanya di tangan manager perusahaan atau entitas. Auditor internal selaku pegawai atau pihak internal perusahaan juga memiliki tugas atau kewajiban atas pelaksanaan manajemen risiko. Audit internal melakukan proses audit terhadap pengendalian internal dan memberikan keyakinan terhadap proses manajemen risiko. Auditor internal memiliki peran konsultasi yang dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menerapkan metodologi manajemen risiko dan pengendalian yang relevan. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen risiko adalah identifikasi risiko, membuat perencanaan, dan menentukan cara

penanganannya. Penanganannya risiko dapat dilakukan dengan cara yaitu menghindari, mengurangi, memindahkan, atau menerima risiko tersebut.

**Kata kunci:** risiko, antisipasi/pencegahan, pengendalian internal

---

## PENDAHULUAN

Pada bulan Desember tahun 2001, dunia bisnis di Amerika terguncang dengan adanya kasus Enron. Kasus tersebut merupakan kasus rekayasa keuangan atau malpraktik akuntansi yang kemudian terkuaknya kasus-kasus lain serupa seperti WorldCom, Tyco, Parmalat, dan Merck. Salah satu faktor penting yang menyebabkan itu semua adalah kelemahan pengendalian internal dan proses manajemen risiko dalam upaya memitigasi risiko.

Perubahan teknologi informasi, regulasi, dan praktik bisnis yang terjadi begitu cepat dan kompleks mendorong suatu entitas untuk melaksanakan pengendalian internal dan manajemen risiko sebagai alat yang penting untuk mengurangi risiko bisnis. Manajemen menggunakan penentuan risiko sebagai bagian proses untuk memastikan keberhasilan suatu entitas. Di dalam proses ini, auditor internal menjadi pemain kunci dengan menggunakan teknik audit tertentu dalam rangka membangun tata kelola perusahaan. Pentingnya tata kelola yang kuat dalam mengatasi risiko semakin diakui. Perusahaan berupaya untuk mengidentifikasi semua risiko bisnis yang mereka hadapi, baik risiko sosial, etika, lingkungan, keuangan, maupun risiko operasional. Setelah mengidentifikasi risiko bisnis tersebut kemudian menentukan cara untuk menangani risiko-risiko tersebut hingga ke tingkat yang dapat diterima. Penggunaan kerangka kerja manajemen risiko perusahaan semakin meluas, perusahaan sekarang ini tidak lagi menangani risiko dengan pendekatan "silo", dimana risiko dikelola secara terpisah dan berbeda-beda di dalam organisasi.

Dengan meningkatnya perhatian terhadap pengendalian intern, manajemen risiko, dan tata kelola tersebut, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* merespon dengan menerbitkan *Enterprise Risk Management (ERM)-Integrated Framework* pada bulan September 2004. Menyusul kemudian pada November 2009, *International Organization for Standardization (ISO)* juga mengeluarkan *ISO 31000: Risk Management-Principles and Guidelines on Implementation*.

*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) mendefinisikan ERM sebagai suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi organisasi, manajemen, dan personel lainnya, diterapkan dalam menyusun strategi di seluruh perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi organisasi, dan mengelola risiko untuk berada dalam *risk appetite*, untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan pengendalian internal merupakan salah satu metode yang umum dilakukan oleh manajemen untuk mengelola risiko agar tetap di dalam *risk appetite*-nya. Auditor internal, baik dalam perannya sebagai pemberi jasa penjaminan maupun jasa konsultasi, dapat berkontribusi dalam manajemen risiko perusahaan dengan banyak cara. Auditor internal melakukan audit terhadap pengendalian kunci dan memberikan keyakinan pada proses manajemen risiko.

Dalam *performance standard* 2120, disebutkan bahwa peran auditor internal terkait manajemen risiko adalah mengevaluasi dan berkontribusi kepada perbaikan manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola (Ikatan Bankir Indonesia dan Ikatan Auditor Intern Bank, 2014). Penelitian yang dilakukan Leung, Cooper, & Robertson (2003) pada perusahaan-perusahaan di Australia menemukan bahwa mayoritas auditor internal memandang manajemen risiko (74%) dan pengendalian internal (91%) sebagai tujuan audit yang penting. Adapun, Survei Audit Internal Global IIA di tahun 2010 mengindikasikan bahwa 57% aktivitas audit internal di seluruh dunia melakukan audit manajemen risiko perusahaan. Tujuan dari artikel ini adalah untuk (1) mengetahui peran-peran yang dapat diambil audit internal dalam aktivitas manajemen risiko; (2) memberikan pedoman peran audit internal mana yang harus, boleh, dan tidak boleh dimainkan di dalam proses manajemen risiko organisasi; dan (3) cara apa yang bisa dilakukan dalam manajemen risiko.

## **PEMBAHASAN**

### **Audit Internal**

The Institute of Internal Auditor (1991); Taylor & Glezen (1991); dan Konrath (1996) mendefinisikan audit internal sebagai suatu fungsi penilai independen, ditentukan di dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi/entitas sebagai bentuk layanan kepada organisasi/entitas, dengan cara mengukur dan mengevaluasi efektivitas pengendalian organisasi. Audit internal sebagai

alat pengendalian managerial secara langsung dihubungkan terhadap struktur organisasi dan aturan umum bisnis (Chun, 1997).

Adapun rerangka kerja COSO (1992) dan The Trunbull Report (1999) mendefinisikan audit internal sebagai suatu sistem pengendalian internal yang terdiri atas elemen-elemen pada suatu organisasi untuk mendukung orang dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian internal memfasilitasi operasi perusahaan supaya berjalan efektif dan efisien agar mampu merespon bisnis, operasional, keuangan, kepatuhan, dan risiko bisnis. Hal ini meliputi pengamanan aset dari penggunaan yang tidak sesuai atau kehilangan dan kecurangan. Lebih lanjut, pengendalian internal membantu untuk memastikan kualitas pelaporan untuk pihak internal dan eksternal, yang juga meliputi prosedur-prosedur pelaporan. Kesimpulannya pengendalian internal membantu untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi (Sarens & Beelde, 2006).

Pickett (2010) menyatakan bahwa audit internal adalah kegiatan penjaminan dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan-kegiatan operasi organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dari manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola. JianWua (1997) beragumen bahwa sistem pengendalian internal tidak hanya pada bagian yang penting di dalam sistem perusahaan modern, tetapi juga suatu cara penting bagi perusahaan yang menekankan pada manajemen yang lebih baik dan meningkatkan keuntungan ekonomi, yang secara substansial menghasilkan sistem pengendalian sendiri bagi perusahaan.

Di tahun 1999, IIA membuat definisi baru mengenai fungsi audit internal, yang mendefinisikan fungsi audit internal sebagai sesuatu yang independen, bertujuan memberikan jasa penjaminan dan konsultasi untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kinerja operasi perusahaan. Hal itu membantu organisasi untuk mencapai tujuan melalui pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses pengelolaan (IIA, 2000). IIA pada tahun 2004 menyatakan bahwa kegiatan audit internal seharusnya mengevaluasi dan berkontribusi terhadap peningkatan manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola, memberikan jasa atau peran penjaminan dan konsultasi audit internal pada tata kelola perusahaan dan penentuan risiko secara menyeluruh (IIA, 2004).

## **Jenis Risiko**

Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada risiko yang berbeda-beda, berdasarkan pada faktor bisnis, ekonomi, sosial, politik, jenis operasi, kemampuan karyawan, dan faktor-faktor yang tidak diperhitungkan lainnya. Daftar kelompok-kelompok risiko yang paling familiar dijelaskan sebagai berikut (Olsson, 2002; Eleftheriadis, Pazarskis, Christodoulou, & Drogalas, 2008; Pazarskis *et al.*, 2007; dan Ikatan Bankir Indonesia & Ikatan Auditor Intern Bank, 2014):

1. Risiko bisnis adalah risiko kegagalan dalam pencapaian target bisnis yang disebabkan oleh ketidaktepatan strategi, ketidaktepatan sumber daya atau perubahan-perubahan pada lingkungan ekonomi.
2. Risiko kredit adalah risiko yang timbul karena debitur tidak mampu membayar utang ketika sudah jatuh tempo.
3. Risiko pasar adalah risiko kerugian akibat perubahan harga pasar saham. Risiko ini meliputi:
  - a. Risiko suku bunga;
  - b. Risiko perubahan mata uang asing;
  - c. Risiko harga komoditas; dan
  - d. Risiko harga saham.
4. Risiko likuiditas, risiko akibat ketidakmampuan membayar kewajiban atau utang, karena kurangnya dana yang tersedia.
5. Risiko operasional, risiko kerugian akibat tindakan seseorang, proses, infrastruktur atau teknologi, yang memberikan dampak kepada aktivitas operasional, seperti tindakan kecurangan.
6. Risiko akuntansi, risiko pencatatan keuangan karena tidak secara akurat menggambarkan posisi keuangan perusahaan yang sebenarnya.
7. Risiko industri adalah risiko yang berkaitan dengan operasi industri tertentu.
8. Risiko lingkungan, risiko kerugian bagi perusahaan sebagai akibat dari kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh diri sendiri atau orang lain yang berdampak pada bisnis mereka.
9. Risiko regulasi/hukum adalah risiko karena diakibatkan karena ketidakpatuhan terhadap peraturan atau hukum.
10. Risiko sistemik adalah risiko bahwa peristiwa kecil akan menghasilkan dampak yang tak terduga dalam sistem lokal, regional atau global yang tidak jelas terhubung dengan sumber gangguan.
11. Risiko reputasi adalah risiko yang berdampak pada reputasi perusahaan.

12. Risiko audit adalah risiko yang mana ada kemungkinan untuk tidak mengevaluasi dan memberikan kontribusi pada perbaikan manajemen risiko, kontrol dan tata kelola atau tidak mengakui jaminan dan peran konsultasi dari audit internal dalam tata kelola perusahaan dan secara bersamaan dalam penilaian risiko. Yang terdiri atas:
  - a. Risiko inheren (risiko bawaan);
  - b. Risiko pengendalian;
  - c. Risiko deteksi.
13. Risiko informasi adalah risiko yang akan timbul manakala informasi tidak dapat diandalkan diberikan kepada pengambil keputusan.

### **Risiko Audit**

#### **Risiko Bawaan**

Risiko bawaan (risiko inheren) adalah kerentanan suatu asersi atas terjadinya salah saji yang material dengan mengasumsikan bahwa tidak ada kebijakan atau prosedur struktur pengendalian internal yang terkait ditetapkan. Risiko bawaan adalah risiko yang bersifat intrinsik terhadap suatu entitas. Risiko dari salah saji seperti ini lebih besar untuk beberapa asersi dan saldo atau kelompok transaksi dibandingkan dengan yang lain, sebagai contoh:

1. Asersi penilaian dan keberadaan sehubungan dengan piutang usaha cenderung dilanggar dibanding asersi kelengkapan pada saat auditor mempertimbangkan kelangsungan hidup entitas.
2. Perhitungan biaya pensiun cenderung salah saji dibandingkan perhitungan biaya penyusutan dengan menggunakan metode garis lurus.
3. Kas lebih rawan dicuri dibandingkan persediaan (jumlah yang mudah dicuri dan memiliki nilai tinggi dibandingkan dengan barang yang sulit dicuri dan memiliki nilai rendah).

Auditor harus mampu mengevaluasi risiko bawaan yang ada pada perusahaan dengan memperhatikan jenis industri perusahaan tersebut.

#### **Risiko Pengendalian**

Risiko pengendalian adalah risiko bahwa salah saji material yang bisa terjadi pada suatu asersi tidak dapat dicegah atau dideteksi secara tepat waktu oleh struktur, kebijakan atau prosedur pengendalian internal

suatu entitas. Beberapa risiko pengendalian akan tetap ada karena adanya keterbatasan yang melekat pada struktur pengendalian internal.

### **Risiko Deteksi**

Seorang auditor dapat mengevaluasi risiko-risiko ini baik secara kuantitatif maupun kualitatif. SAS dalam Sawyer, Dittenhofer, & Scheiner (2003) memberikan rumus sebagai berikut:

Risiko audit= risiko bawaan x risiko pengendalian x risiko deteksi

Ketika menggunakan rumus ini, seorang auditor bisa menilai risiko audit yang direncanakan untuk sebuah asersi, risiko bawaan dan risiko risiko pengendaliannya untuk menemukan risiko penemuan yang direncanakan dengan menentukan risiko audit.

Risiko deteksi= risiko audit/(risiko bawaan x risiko pengendalian)

Risiko bawaan dan risiko pengendalian terpisah dengan audit. Risiko audit yang direncanakan, risiko bawaan, dan risiko pengendalian berhubungan terbalik dengan risiko deteksi. Semakin besar risiko bawaan dan risiko pengendalian terkait dengan suatu asersi, semakin rendah risiko deteksi yang dapat diterima dan makin banyak bukti audit yang harus dikumpulkan.

### **Risiko dan Penentuan Risiko**

Risiko melekat pada aktivitas organisasi. Risiko berasal dari aktivitas saat ini, dari perubahan lingkungan eksternal, dan dari keputusan manajemen. Selim & McNamee (1999) menyatakan bahwa risiko adalah suatu konsep yang digunakan untuk memaparkan suatu ketidakpastian mengenai kegiatan dan atau *outcomes* mereka yang dapat berdampak material pada tujuan dan sasaran organisasi. Aktivitas terpenting yang harus dilakukan yaitu mengelola risiko tersebut. Selim & McNamee (1999) berpendapat bahwa pengelolaan risiko ini dimulai dengan penentuan risiko, yang mana organisasi mencoba untuk memperkirakan ancaman dan kesempatan yang dapat terjadi (identifikasi risiko pengukuran, dan prioritas), dilakukan dengan manajemen risiko. Persyaratan awal untuk penentuan risiko adalah adanya penetapan tujuan yang dihubungkan pada tingkat-tingkat yang berbeda dan konsisten di dalam organisasi (Andayani, 2011).

Penentuan risiko merupakan hal penting bagi manajemen dan auditor internal, meskipun penentuan risiko merupakan suatu tanggungjawab yang tidak terpisahkan dan terus menerus dari manajemen. Dikatakan integral karena manajemen tidak dapat menetapkan tujuan dan dengan mudah berasumsi bahwa tujuan tersebut akan tercapai. Banyak hambatan yang muncul akan menghalangi untuk mencapai tujuan. Beberapa hambatan atau risiko akan datang dari luar atau dalam entitas. Sejumlah risiko tidaklah statis, selalu ada risiko-risiko baru yang dapat muncul setiap waktu. Penentuan risiko merupakan fungsi yang berkelanjutan dalam proses manajemen, yang harus dilakukan secara terorganisasi dan berurutan (Sawyer *et al.*, 2003). Studi yang dilakukan COSO mengenai pengendalian internal dalam kerangka kerja terintegrasi, mengawali pembahasan mengenai penentuan risiko.

Penentuan risiko merupakan identifikasi dan analisis risiko-risiko yang relevan untuk mencapai tujuan, yang membentuk suatu dasar untuk menentukan cara manajemen risiko. Risiko yang telah teridentifikasi dapat dianalisis/dievaluasi sehingga bisa diperkirakan intensitas dan tindakan apa untuk meminimalkannya (Kumaat, 2011). Beumer (2006) menyatakan bahwa manajemen risiko dan audit internal menggunakan alat dan metoda yang sama:

1. Pemetaan risiko yang mengukur risiko secara jelas
2. Tujuan dan strategi yang digunakan untuk tahap awal penentuan risiko
3. Pelaporan risiko kepada manajemen dan dewan yang relevan
4. Perencanaan tindakan dan penerapan mitigasi risiko
5. Tindak lanjut secara reguler terhadap perkembangan implementasi

Organisasi telah mengevaluasi dengan berbagai cara yang berbeda untuk menilai risiko. Andayani (2011) menyebutkan faktor-faktor yang digunakan dalam penentuan risiko, meliputi: (1) temuan-temuan yang signifikan pada audit-audit sebelumnya; (2) lingkup audit sebelumnya; (3) audit terakhir dilakukan; (4) perubahan-perubahan yang telah terjadi pada sistem dan personalia; (5) likuid aktivasinya; (6) pemisahan tugas, wewenang, dan tanggung jawab; (6) karyawan kemungkinan untuk melakukan tindakan-tindakan tidak etis; (7) dampak hukum, aturan dan regulasi pada entitas; (8) tingkat pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi entitas; (9) karyawan berhubungan dengan pelanggan entitas; (10) seberapa rumit operasi entitas. Setiap organisasi pasti akan menghadapi faktor-faktor risiko yang berbeda, sehingga perlu



dilakukan identifikasi. Faktor-faktor yang sudah diidentifikasi tersebut kemudian dibuat skor. Skor ini bisa berupa penjumlahan nilai hingga sistem pembobotan menggunakan sistem pakar. Setelah skor ditentukan, auditor bisa melakukan audit berdasarkan skor relatif. Secara umum, divisi ataupun aktivitas entitas yang memiliki skor relatif paling tinggi akan diaudit terlebih dahulu.

### **Peran Audit Internal Terkait Manajemen Risiko**

Lebih dari satu dekade, manajemen risiko dan pengendalian internal telah dipertimbangkan sebagai elemen-elemen yang mendasar dan penting dari pelaksanaan tata kelola perusahaan. Namun, keterkaitan antara manajemen risiko dan audit internal masih membingungkan. Suatu langkah penting yang telah dilakukan adalah pendefinisian audit internal yang dikeluarkan oleh IIA pada bulan Juni 1999, yang secara jelas menyatakan bahwa aktivitas audit internal seharusnya mengevaluasi dan berkontribusi pada peningkatan manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola.

Manajemen risiko adalah proses untuk mengidentifikasi, memeriksa, mengelola, dan mengendalikan kondisi/situasi yang berpotensi menyebabkan kerugian dan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Ikatan Bankir Indonesia & Ikatan Auditor Intern Bank, 2014). Manajemen risiko merupakan tanggung jawab utama manajemen senior dan dewan. Untuk mencapai tujuan usahanya, manajemen harus memastikan bahwa proses manajemen risiko telah ada dan berjalan sebagaimana mestinya. Sementara itu, dewan memiliki peran pengawasan terhadap efektivitas proses manajemen risiko tersebut. Untuk menjalankan perannya itu, dewan dapat mengarahkan aktivitas audit internal untuk membantu mereka melalui pemeriksaan, evaluasi, pelaporan, dan/atau rekomendasi perbaikan atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko. Walaupun manajemen dan dewan bertanggung jawab atas proses manajemen risiko dan pengendalian pada organisasi mereka, namun auditor internal yang bertindak dalam peran konsultasi dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menerapkan metodologi manajemen risiko dan pengendalian yang relevan.

Dalam situasi dimana organisasi tidak memiliki proses manajemen risiko, secara formal *Chief Audit Executive* (CAE) perlu mendiskusikannya dengan manajemen dan dewan. Kewajiban mereka memahami,

mengelola, dan memantau risiko dalam organisasi. Mereka juga perlu diyakinkan akan adanya kebutuhan terhadap sebuah proses yang memberikan penjaminan bahwa risiko-risiko kunci dikelola dan dimonitor secara memadai.

Audit internal adalah aktivitas penjaminan dan konsultasi yang objektif dan independen. Standar 2120 menyatakan bahwa aktivitas audit internal harus mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi pada penyempurnaan proses manajemen risiko. Peran inti audit internal yang berkaitan dengan ERM adalah untuk memberikan layanan penjaminan yang objektif bagi dewan mengenai efektivitas kegiatan ERM organisasi. Penjaminan ini membantu meyakinkan bahwa risiko bisnis kunci telah dikelola dengan tepat, dan bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan secara efektif. Faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh Kepala Eksekutif Audit saat menentukan peran audit internal adalah apakah suatu kegiatan menimbulkan ancaman terhadap independensi dan objektivitas auditor internal serta apakah memang terdapat kemungkinan untuk meningkatkan proses manajemen risiko organisasi, kontrol, dan proses tata kelola.

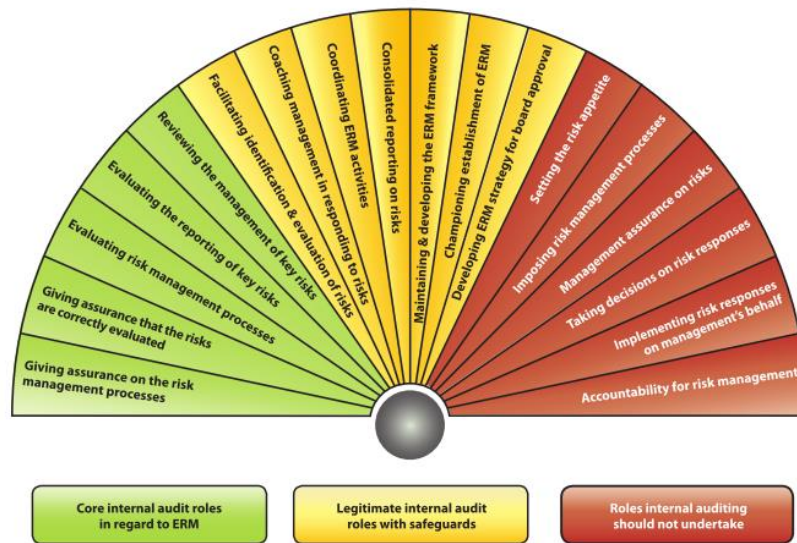
Tugas inti auditor internal berkaitan dengan manajemen risiko adalah untuk memberikan kepastian bahwa kegiatan manajemen risiko telah berjalan dengan efektif dalam memberikan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran organisasi. Pemastian ini membantu meyakinkan bahwa risiko bisnis telah dikelola dengan tepat dan sistem pengendalian internal telah berjalan secara efektif. Faktor yang penting harus dipertimbangkan yaitu apakah suatu kegiatan menimbulkan ancaman terhadap independensi dan objektivitas auditor internal, serta apakah terdapat kemungkinan untuk meningkatkan proses manajemen risiko organisasi, kontrol, dan proses tata kelola. Dua cara penting untuk menjalankan tugasnya adalah dengan:

1. memastikan bahwa risiko utama dari bisnis telah ditangani dengan baik; dan
2. memastikan bahwa kegiatan manajemen risiko dan pengendalian internal telah berjalan dengan efektif.

Reding, Sobel, Anderson, Head, Ramamoorti, Salamasick, & Riddle (2013) menyatakan bahwa fungsi audit internal memainkan peran untuk mengevaluasi efektivitas dan memberikan rekomendasi terhadap manajemen risiko. *The IIA International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)* secara spesifik menyampaikan

bahwa lingkup fungsi audit internal seharusnya menekankan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian. Hal ini meliputi evaluasi keandalan pelaporan, efisiensi dan efektivitas operasi, dan kepatuan terhadap hukum dan regulasi.

Berikut adalah gambaran mengenai hal-hal yang menjadi, peran dan tanggung jawab auditor internal terkait dengan manajemen risiko, yang dapat menjadi bagian dari tanggung jawab auditor internal, serta yang seharusnya tidak menjadi tanggung jawabnya.



Gambar 1  
Tanggung Jawab Auditor Internal Terkait Manajemen Risiko  
Sumber: The Institute of Internal Auditor, 2009

Hal yang perlu diperhatikan dari gambar 1 yaitu “tanggung jawab kegiatan manajemen risiko tidak boleh didelegasikan kepada auditor internal”. Untuk menjaga efektivitas kegiatan audit internal, tanggung jawab yang diberikan terhadap auditor internal terkait kegiatan manajemen risiko harus didesain agar tidak mengganggu independensinya. Hal ini dikarenakan audit internal memiliki peran penting dalam melakukan pengawasan, pemantauan, dan penilaian terhadap efektivitas pengendalian internal dan kegiatan manajemen risiko organisasi. Pemberian tanggung jawab kepada auditor internal untuk menentukan *risk appetite*, membentuk *risk management process*, dan sebagainya dapat menimbulkan *clash of interest* yang berpotensi mengganggu penilaian mereka pada efektivitas manajemen risiko.

Peran auditor internal bervariasi dalam proses ERM bergantung pada kematangan proses ERM dalam organisasi. Sebelum auditor internal melaksanakan apapun peran yang terkait dengan ERM, harus dipastikan terlebih dahulu pada bagian di seluruh organisasi sepenuhnya memahami bahwa tanggung jawab manajemen risiko berada pada manajemen. Dari gambar 1, ada 5 area sebelah kiri yang bisa kita lihat peran inti audit internal dalam ERM adalah kegiatan yang berhubungan dengan layanan penjaminan meliputi:

1. Memberikan penjaminan pada desain dan efektivitas proses manajemen risiko.
2. Memberikan penjaminan bahwa risiko dievaluasi dengan benar.
3. Mengevaluasi proses manajemen risiko.
4. Mengevaluasi pelaporan mengenai status dari risiko-risiko kunci dan pengendaliannya.
5. Meninjau pengelolaan risiko-risiko kunci, termasuk efektivitas dari pengendalian dan respons lain terhadap risiko-risiko tersebut.

Selain itu, dari gambar 1 bisa kita lihat ada 7 area yang menjadi peran tambahan lain yang boleh dilakukan oleh auditor internal dalam layanan konsultasi disertai dengan sikap independensi dan objektivitas yang cukup. Peran-peran ini merepresentasikan jasa konsultasi yang dapat meningkatkan tata pamong perusahaan, manajemen risiko, dan proses pengendalian. Secara umum auditor internal tidak mengambil keputusan, hanya berperan sebagai konsultan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan (IIA, 2011). Cakupan jasa tersebut tergantung pada sumber daya lain yang dapat diperoleh dewan dan kedewasaan risiko perusahaan, antara lain:

1. Memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko.
2. Pelatihan manajemen tentang cara merespons risiko.
3. Mengkoordinasikan kegiatan ERM.
4. Mengkonsolidasi laporan mengenai risiko.
5. Memelihara dan mengembangkan kerangka ERM.
6. Memulai pembentukan ERM dalam organisasi.
7. Mengembangkan strategi manajemen risiko dengan persetujuan dewan.

Peran dalam ERM yang tidak boleh dilakukan auditor internal. Peran-peran ini tak boleh dilakukan oleh auditor internal, karena merepresentasikan tanggung jawab manajemen yang dapat

mengaburkan independensi dan objektivitas auditor internal. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. Mengatur penerimaan risiko (*risk appetite*).
2. Menerapkan proses manajemen risiko.
3. Menjamin manajemen risiko.
4. Membuat keputusan pada respons risiko.
5. Menerapkan respons dan manajemen risiko atas nama manajemen.
6. Akuntabilitas manajemen risiko.

Ketika menentukan peran yang dimainkan fungsi audit internal dalam ERM, kepala eksekutif audit atau CAE harus mengevaluasi apakah setiap aktivitas menimbulkan risiko terhadap independensi dan objektivitas dari fungsi audit internal. Sangat penting bahwa organisasi sepenuhnya mengerti bahwa manajemen tetap bertanggungjawab atas manajemen risiko. Pengamanan di bawah ini harus ditetapkan:

1. Harus digarisbawahi bahwa manajemen tetap bertanggungjawab atas manajemen risiko.
2. Sifat dari tanggung jawab fungsi audit internal harus didokumentasikan dalam piagam audit internal dan disetujui oleh komite audit.
3. Fungsi audit internal tidak dapat mengelola risiko apapun atas nama manajemen.
4. Fungsi audit internal harus memberikan saran, tantangan, dan dukungan terhadap proses pembuatan keputusan manajemen, bukannya membuat keputusan manajemen risiko.
5. Fungsi audit internal tidak dapat memberikan penjaminan yang objektif terhadap bagian apapun dari ERM yang mana ia bertanggungjawab. Penjaminan tersebut sebaiknya diberikan oleh pihak lain yang berkualifikasi, baik internal maupun eksternal dari organisasi.
6. Tugas apapun selain kegiatan penjaminan harus diakui sebagai penugasan konsultasi, dan implementasi standar yang berkaitan dengan penugasan tersebut harus diikuti.

### **Kolaborasi Fungsi Manajemen Risiko dan Audit Internal**

Ada beberapa alasan yang mendasari paradigma bahwa fungsi manajemen risiko sebaiknya berkolaborasi dengan fungsi audit internal.

Berdasarkan *case study* yang dilakukan oleh RIMS dan IIA, alasan-alasan tersebut adalah:

1. Untuk menghubungkan rencana audit dan penilaian risiko perusahaan, serta berbagi produk kerja lainnya. Hal ini dibutuhkan untuk meningkatkan koordinasi dalam usaha menjamin bahwa risiko-risiko utama dapat ditangani dengan efektif.
2. Berbagi sumber daya-sumber daya tertentu untuk mendukung efisiensi. Sumber daya yang dimaksud termasuk sumber daya keuangan, manusia, dan waktu.
3. Saling meningkatkan kompetensi, peran, dan tanggung jawab setiap fungsi. Menyediakan infrastruktur komunikasi yang konsisten.
4. Menilai dan memantau risiko strategis. Dapat membentuk pemahaman yang lebih mendalam dan treatment yang fokus untuk mengatasi risiko strategis. Berdasarkan pengalamannya, Irene Corbe (Whirlpool Corp.) menyatakan bahwa pengadaan pertemuan dengan divisi manajemen risiko dapat meningkatkan pemahaman fungsi audit internal terhadap profil risiko perusahaan.

Andayani (2011) menyatakan bahwa auditor internal harus bisa membantu manajemen dengan mengidentifikasi risiko dan mengendalikan risiko secara positif. Pengendalian risiko meliputi (1) mendukung suatu program pengendalian secara proaktif; (2) memberikan insentif maksimum untuk peran serta dalam program pengendalian risiko; dan (3) memonitor efektivitas aktivitas pengendalian risiko. Selain itu, auditor harus mengadministrasikan pekerjaan auditnya agar dapat: (1) menciptakan dan mempertahankan komitmen manajemen terhadap manajemen risiko; (2) menerapkan struktur manajemen risiko yang terdefinisi dengan baik; (3) mengembangkan tujuan tahunan yang ditargetkan dengan jelas; dan (4) menjaga komunikasi yang baik dengan semua tingkat manajemen yang terpengaruh.

### **Proses Manajemen Risiko**

Manajemen risiko merupakan tindakan terencana dan berkesinambungan untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa depan dengan cara mereduksi faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya risiko atau menekan dampak dari risiko, berdasarkan identifikasi, pengukuran/analisis, dan penanganan/pengendalian atas faktor-faktor penyebab atau dampak risiko yang mungkin terjadi (Kumaat, 2011). Langkah logis yang dapat dilakukan dalam manajemen risiko yaitu

membuat perencanaan untuk menangani setiap risiko yang telah identifikasi. Banyak perusahaan yang gagal sepanjang waktu, terkadang mereka menyalahkan nasib jelek, keadaan ekonomi, dan keadaan lainnya yang tak tampak. Manajemen risiko merupakan tindakan bagaimana mempersiapkan diri sebaik mungkin terhadap kemungkinan terjadinya kejadian yang tidak diinginkan. Proses manajemen risiko merupakan siklus yang berkelanjutan dan tidak pernah berhenti, dikarenakan risiko yang akan terus berkembang sejalan dengan perkembangan bisnis. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan pada manajemen risiko:

### **1. Identifikasi Risiko**

Tujuan dilakukannya identifikasi risiko untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan (Ikatan Bankir Indonesia & Ikatan Auditor Intern Bank, 2014). Mengidentifikasi risiko adalah tugas manajemen. Peran auditor internal adalah menyatakan kecukupan aktivitas dan efektivitas manajemen risiko yang dijalankan oleh manajemen. Terdapat lima peran inti dari auditor internal dalam kerangka manajemen risiko:

- a. Memberikan *assurance* (jaminan) bahwa proses yang dilakukan oleh manajemen untuk mengidentifikasi semua risiko yang signifikan adalah efektif;
- b. Memberikan *assurance* (jaminan) bahwa risiko telah diberi *score* dan diurutkan berdasarkan prioritas, risiko mana yang harus ditangani terlebih dahulu;
- c. Mengevaluasi proses manajemen risiko, untuk memastikan bahwa respon terhadap risiko telah tepat dan sesuai kebijakan organisasi;
- d. Mengevaluasi pelaporan risiko utama;
- e. Meninjau pengelolaan risiko utama oleh manajemen.

Munurut Ikatan Bankir Indonesia & Ikatan Auditor Intern Bank (2014), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan identifikasi risiko antara lain:

- a. Bersifat proaktif (*anticipative*) dan bukan reaktif;
- b. Mencakup seluruh aktivitas fungsional (kegiatan operasional);
- c. Menggabungkan dan menganalisis informasi risiko dari seluruh sumber informasi yang tersedia;
- d. Menganalisis probabilitas timbulnya risiko serta konsekuensinya.

## **2. Membuat Perencanaan**

Format perencanaan dapat bervariasi, tergantung kepada kebutuhan perusahaan. Suatu perencanaan manajemen risiko untuk perusahaan yang besar dan kompleks dapat dijalankan dengan mudah dalam ratusan halaman, sedangkan sebuah bisnis kecil mungkin hanya memerlukan sebuah *spreadsheet* kecil yang berfokus pada item utama. Ada beberapa item penting yang perlu dicantumkan dalam perencanaan manajemen risiko, sebagai berikut:

- a. Daftar risiko;
- b. Penilaian tiap risiko berdasarkan kecenderungan terjadi dan dampaknya;
- c. Penilaian terhadap pengendalian saat ini;
- d. Rencana tindakan.

Pendekatan penilai risiko digunakan untuk mengukur profil risiko, guna memperoleh gambaran efektivitas penerapan manajemen risiko. Menurut Ikatan Bankir Indonesia & Ikatan Auditor Intern Bank (2014) pendekatan penilaian risiko harus dapat mengukur:

- a. Sensitivitas produk/kegiatan terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik pada kondisi normal maupun tidak normal;
- b. Kecenderungan perubahan faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya;
- c. Faktor risiko secara individual;
- d. Eksposur risiko secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan *risk correlation*;
- e. Seluruh risiko yang melekat pada seluruh aktivitas/transaksi/produk dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen perusahaan.

## **3. Menentukan Bagaimana Menangani Risiko**

Apabila telah mengidentifikasi seluruh risiko dan memprioritaskan penanganannya berdasarkan kecenderungan dan dampak, serta menilai efektivitas pengendalian yang sudah diterapkan saat ini. Langkah berikutnya adalah menentukan apa yang harus dilakukan pada tiap risiko, sehingga bisa tertangani dengan baik. Ada empat strategi utama di dalam manajemen risiko:

- a. Menghindari Risiko

Di dalam kondisi tertentu, suatu risiko akan memberikan dampak yang sangat serius hingga timbul keinginan untuk menghilangkannya. Jika suatu aktivitas tertentu sangat berisiko,



mungkin perlu mempertimbangkan aspek yang lain yaitu apa yang akan didapat ketika tetap mempertahankan itu, sehingga dapat diputuskan aktivitas tersebut perlu ditinggalkan atau tidak.

Dengan menghentikan aktivitas yang menyebabkan masalah-masalah potensial, maka dapat menghilangkan peluang kerugian. Namun kelemahannya adalah bahwa hal tersebut dapat berdampak pada kehilangan beberapa keuntungan juga. Aktivitas yang berisiko mungkin dapat menjadi sangat menguntungkan. Jadi strategi ini sangat baik bila digunakan sebagai langkah terakhir.

b. Mengurangi Risiko

Jika tidak menghilangkan seluruh aktivitas, pendekatan umum adalah mengurangi risiko yang berkaitan dengan itu. Lakukan tindakan yang dapat membuat hasil negatif lebih sedikit terjadi atau meminimalkan dampaknya ketika itu terjadi.

Contohnya "Klien utama XYZ Corp terlambat membayar tagihan" kita dapat mengurangi kecenderungan terjadinya keterlambatan pembayaran dengan menawarkan insentif kepada klien yang membayar tagihannya tepat waktu. Mungkin diskon 10% untuk pembayaran yang lebih cepat dan penalti untuk pembayaran yang terlambat.

Ini mungkin merupakan strategi yang paling umum dan sesuai digunakan untuk rentang risiko yang luas. Di dalam penerapan strategi ini, aktivitas yang memiliki risiko tidak dihilangkan (tetap berjalan). Jika dilakukan dengan benar, kemungkinan akan mendapatkan hasil yang lebih baik.

c. Memindahkan Risiko

Kita semua familiar dengan konsep asuransi. Sebuah kontrak asuransi pada dasarnya merupakan transfer risiko dari satu pihak ke pihak lainnya, dengan imbalan bayaran.

Contohnya ketika memiliki sebuah rumah, ada risiko besar akan kebakaran, pencurian atau kerusakan lainnya. Dengan mengikuti program asuransi maka dapat memindahkan risiko tersebut ke perusahaan asuransi. Jika sesuatu hal yang tidak diinginkan terjadi, maka perusahaan asuransi yang akan menanggung kerugiannya.

d. Menerima Risiko

Dengan menghindari risiko berarti membatasi aktivitas perusahaan dan melewatkan peluang keuntungan. Mengurangi risiko dapat melibatkan sistem baru yang mahal atau proses dan kontrol yang

tinggi. Selain itu, kalau dengan memindahkan risiko juga ada harganya, contohnya seperti pada premi asuransi.

Jadi dalam kasus risiko tingkat minor, bisa jadi langkah terbaik untuk dilakukan yaitu menerima risiko tersebut. Contohnya tidak masuk akal apabila investasi untuk sistem yang mahal hanya untuk mengecilkan sebuah risiko yang tidak akan memiliki dampak yang besar. Untuk risiko yang mendapatkan nilai dampak dan kecenderungan yang rendah, carilah solusi sederhana dan murah, dan jika tidak dapat menemukannya, maka mungkin akan lebih berharga untuk menerimanya dan melanjutkan bisnis seperti biasa.

Keuntungan dalam menerima risiko adalah cukup jelas: tidak ada biaya dan membebaskan sumber daya untuk fokus pada risiko yang lebih serius. Kelemahannya adalah juga cukup jelas, yaitu tidak memiliki kendali.

## **SIMPULAN**

Audit internal dapat berperan besar dalam manajemen risiko. Hal ini disebabkan auditor internal cenderung memiliki keahlian dan pengalaman yang luas di bidang ini. Oleh karena itu, jika manajemen meminta auditor internal ikut berpartisipasi dalam manajemen risiko, maka hal itu akan mendatangkan manfaat yang besar. Komite audit dan manajemen akan puas bila mengetahui bahwa bagian-bagian tersebut beroperasi secara efektif.

Auditor internal harus mencari kesempatan untuk melakukan sebanyak mungkin jasa konsultasi dan secara formal mengkomunikasikan hasil dari jasa konsultasi tersebut. Ketika menentukan peran yang dimainkan fungsi audit internal dalam ERM, kepala eksekutif audit atau CAE harus mengevaluasi apakah setiap aktivitas menimbulkan risiko terhadap independensi dan objektivitas dari fungsi audit internal. Sangat penting bahwa organisasi sepenuhnya mengerti bahwa manajemen tetap bertanggungjawab atas manajemen risiko. Auditor internal harus memastikan bahwa risiko utama dari bisnis telah ditangani dengan baik melalui manajemen risiko dan pengendalian internal telah berjalan dengan efektif. Di dalam mengelola risiko untuk menjamin independensi auditor internal ada beberapa hal yang tidak boleh dilakukan yaitu menerapkan proses manajemen risiko, menjamin manajemen risiko, membuat keputusan pada respons risiko, menerapkan respons dan

managemen risiko atas nama managemen, dan akuntabilitas managemen risiko.

Banyak perusahaan besar menemukan efisiensi dan pembuatan keputusan yang lebih baik dengan membentuk kerjasama antara fungsi managemen risiko dan fungsi audit internal. Dari studi kasus di atas, kerjasama ini memberikan banyak keuntungan seperti penjaminan bahwa risiko krusial telah diidentifikasi dengan efektif, penggunaan sumber daya secara efisien, seperti sumber daya keuangan, staf, dan waktu, komunikasi yang mendalam dan konsisten, terutama pada tingkat managemen, dan meningkatkan pemahaman yang mendalam dan tindakan difokuskan ke risiko yang paling signifikan. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh managemen perusahaan ketika mengelola risiko, yaitu menghindari, mengurangi, memindah, atau menerima risiko tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, Wuryan. 2011. *Audit Internal*. Yogyakarta: BPFE.
- Beumer, Hans. 2006. A Risk-Oriented Approach: Auditors at a Swiss Textile Firm Demonstrate the Value of Focusing on Risk Management. *Internal Auditor*, pp. 72-76
- Chun, Cai. 1997. On the Functions and Objectives of Internal Audit and their Underlying Conditions. *Managerial Auditing Journal*, 12 (4), pp. 247-250.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 1992. *Internal Control Integrated Framework (COSO Report)*. New York: AICPA.
- Eleftheriadis, I., Pazarskis, M., Christodoulou, P. and Drogalas, G. 2008. Operating Performance, Business Risk, and Corporate Mergers: Some Greek Evidence. *4rth International Conference of South and East Europe and Black Sea Region (ASECU), Bucharest, Romania, Conference Proceedings*.
- Ikatan Bankir Indonesia dan Ikatan Auditor Intern Bank. 2014. *Memahami Audit Intern Bank*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- JianWua, Jou. 1997. The Present Situation and Developing Trends of Chinese Internal Auditing. *Managerial Auditing Journal*, 12 (4), pp. 235-242.
- Konrath, Larry F. 1996. *Auditing Concepts and Applications: A Risk-Analysis Approach*. Third Edition. USA: West Publishing Company.
- Kumaat, Valery G. 2011. *Internal Audit*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Leung, P., Barry J. Cooper, and Peter Robertson. 2003. *The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, RMIT University, Australia.
- Olsson, Carl. 2002. *Risk Management in Emerging Markets. How to Survive and Prosper*. Pearson Education-Prentice Hall Inc., New Jersey, US.
- Pazarskis, M., Eleftheriadis, I., Drogalas, G. and Christodoulou, P. 2007. A Note on Evaluation of Merger Waves Diachronically and a Proposition for Business Risk Reduction in the New Era. 2007 *Management of International Business & Economic Systems (MIBES) Conference*, Dept. of Business Administration of the TEI of Larissa, Larissa, Greece, Conference Proceedings.
- Pickett, KH. Spencer. 2010. *The Internal Auditing Handbook*. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Reding, Kurt F., Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasik, and Cris Riddle. 2013. *Internal Auditing: Assurance and Consulting Services*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, Amerika Serikat.
- Sarens, G. Dan De Beelde, I. 2006. Internal Auditors' Perception about their Role in Risk Management: A Comparison between US and Belgian Companies. *Managerial Auditing Journal*, Emerald Group Publishing Limited, 21 (1), pp. 63-80.
- Sawyer, Lawrence, Mortimer A. Dittenhofer, and James H. Scheiner. 2003. *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors, 5th ed.
- Selim, G. and McNamee, D. 1999a. Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change. *International Journal of Auditing*, 3(2), pp. 147-155.
- \_\_\_\_\_. 1999b. Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model. *International Journal of Auditing*, 3(3), pp. 159-174
- Sobel, Paul J. 2011. *Internal Auditing's Role in Risk Management*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, Amerika Serikat.
- Taylor, D.H. and Glezen, W.G. 1991. *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*. Fifth Edition. U.S.: John Wiley & Sons Inc.
- The Institute of Internal Auditor. 1991. *Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing*. IIA-UK Edition.

- \_\_\_\_\_. 2009. *IIA Position Paper: the Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management*.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2011. *Internal Auditing's Role in Risk Management*. IIA-Florida.