

# Manajemen Risiko dan Peran Unit Audit Internal

OLEH **FAUZAN WAHYUABDI PRATAMA**

Subbag Pengembangan Kompetensi Biro SDM BPK RI  
Pegawai tugas belajar di Magister Akuntansi UGM)

Implementasi manajemen risiko semakin menjadi keharusan dengan dicanangkannya program Reformasi Birokrasi (RB) dan program Pembangunan Zona Integritas (ZI) oleh pemerintah.

**K**egiatan diseminasi dan *workshop* Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko di Badan Pemeriksa Keuangan pada 30 Agustus 2018 menunjukkan sebuah tonggak awal implementasi program manajemen risiko yang terintegrasi dengan tujuan dan strategi BPK. Implementasi program ini membutuhkan waktu yang tidak singkat.

Beberapa tahapan yang telah dilakukan BPK di antaranya melalui pembangunan program manajemen risiko dalam bentuk INTOSAI Self Assessment Integrity Tools (IntoSAINT) dan sistem pengendalian internal (SPI) BPK. IntoSAINT merupakan model yang diterapkan sebagai salah satu tindak lanjut dari hasil *peer review* Algemene Rekenkamer (ARK/BPK Belanda) di tahun 2009 yang spesifik mengarah pada penanganan risiko integritas. Sementara SPI BPK (SK Ketua BPK Nomor 23/2011) memuat konteks yang lebih umum, yang di dalamnya memuat komponen penilaian risiko.

Implementasi manajemen risiko semakin menjadi keharusan dengan dicanangkannya program Reformasi Birokrasi (RB) dan program Pembangunan Zona Integritas (ZI) oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Salah satu program RB dan ZI adalah program pengawasan, yang di antaranya



memuat aspek sistem pengendalian internal dan manajemen risiko. Terhadap pelaksanaan program RB, dilakukan evaluasi yang dimulai pada tahun 2011 untuk program RB (berdasarkan Permenpan RB 53/2011).

Namun demikian, hasil evaluasi Kemenpan RB atas Program RB pada Program Pengawasan (dhi aspek SPI dan MR) ini menunjukkan hasil yang belum maksimal, sehingga masih memerlukan beberapa area peningkatan (*area of improvement*). Hal ini menjadikan suatu pekerjaan rumah bagi BPK, termasuk Inspektorat Utama yang harus “mengawal” area ini agar mendapatkan perbaikan.

Upaya yang dilakukan BPK terhadap area ini menunjukkan hal positif, yaitu dengan diperolehnya indeks RB dengan predikat "A" sejak tahun 2016, dan diperolehnya predikat Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bebas Melayani pada beberapa satuan kerja di BPK dari Kemenpan RB. Keberhasilan ini tidak lepas dari peran serta seluruh jajaran di organisasi BPK, baik dari level pimpinan BPK dan pimpinan pelaksana BPK yang mendukung program RB dan ZI, yang dilanjutkan dengan pencanangan program manajemen risiko yang baru saja dilaksanakan. Tentunya, kegiatan pencanangan ini baru awal dari sebuah perjalanan, karena wujud nyata keberhasilan suatu program dicerminkan dari efektivitas implementasinya di kemudian hari.

Di sisi lain, kinerja Inspektorat Utama (Itama) BPK telah dinilai oleh IIA Indonesia dengan menggunakan kriteria *Internal Audit Capability Model* (IACM). Dari lima level maturitas (1–5), IIA Indonesia memberikan predikat level 3 *Integrated*, yang berarti bahwa manajemen dan praktik profesional Itama telah dijalankan secara seragam sesuai dengan standar profesi audit internal. Hal ini juga semakin menegaskan peran Itama sebagai mitra strategis bagi organisasi, khususnya dalam mengelola strategi dan risiko organisasi. Dengan predikat ini, Itama BPK juga telah mencapai target RPJMN Pemerintah untuk periode tahun 2015 – 2019 yang menargetkan fungsi pengawasan internal pemerintahan harus mencapai level 3.

**Kerangka manajemen risiko**

Beberapa kerangka kerja dapat dijadikan pedoman untuk penerapan program manajemen risiko, seperti ISO 31000: *Risk Management – Principle and Guidelines* dan COSO *Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance*. ISO 31000 menyatakan bahwa faktor internal dan eksternal menimbulkan ketidakpastian yang dapat memberikan dampak terhadap dalam pencapaian tujuan organisasi (risiko). ISO 31000 memberikan suatu pedoman mengenai prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. COSO

ERM menyatakan pentingnya pertimbangan risiko dalam proses penentuan strategi dan melaksanakan kinerja (aktivitas/kegiatan). COSO ERM menekankan hal ini dikarenakan perubahan kompleksitas risiko, munculnya risiko signifikan yang baru, dan adanya peningkatan perhatian dari pimpinan (*board*) mengenai kesadaran dan pengawasan terhadap manajemen risiko, serta permintaan untuk meningkatkan kualitas pelaporan risiko. Keduanya secara umum mendefinisikan tujuan yang sama atas suatu proses manajemen risiko, yaitu suatu proses yang dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam organisasi dalam mengelola strategi dan risiko untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi dan tata kerja pelaksana BPK, terminologi risiko dimuat dalam tugas dan fungsi unit kerja berikut:

**STAF AHLI MANAJEMEN RISIKO**

Melakukan kajian mengenai kebijakan yang terkait dengan manajemen risiko serta memberikan masukan kepada BPK mengenai strategi penerapan manajemen risiko dalam kelembagaan BPK.

**INSPEKTORAT PEMERIKSAAN INTERNAL DAN MUTU KELEMBAGAAN**

Mengidentifikasi risiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan BPK.

**INSPEKTORAT PENEGAKAN INTEGRITAS**

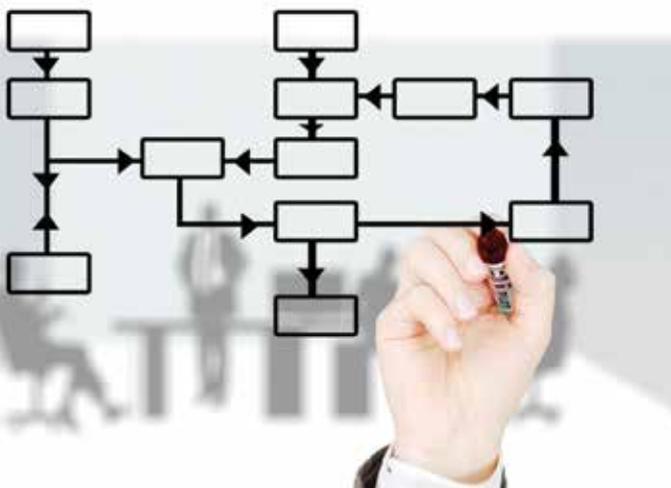
Pelaksanaan penilaian atas risiko terjadinya kecurangan.

**Budaya organisasi sebagai landasan implementasi manajemen risiko**

Kerangka kerja COSO ERM (2017) menekankan pada pentingnya kultur/budaya dalam organisasi. COSO ERM memuat lima komponen yang saling terkait, yaitu *governance and culture, strategy and objective-setting, performance, review and revision, dan information, communication, and reporting*.

Komponen *governance and culture* misalnya, menjelaskan bahwa *governance* (tata kelola) merupakan penentu dari ritme organisasi, memperkuat dan menciptakan pentingnya tanggung jawab untuk mengawasi ERM, sementara *culture* (kultur/budaya) menekankan pada nilai etika, perilaku yang diharapkan, dan pemahaman risiko dalam organisasi.

Dalam kerangka manajemen risiko sebelumnya, yaitu ERM – *Integrated Framework* (2004), COSO meletakkan *internal environment* sebagai komponen pertama. *Internal environment* mengarahkan ritme organisasi, dan menentukan dasar/landasan bagaimana risiko dipandang dan ditangani oleh personel dalam entitas, termasuk filosofi manajemen risiko dan selera risiko, integritas dan nilai etika, serta lingkungan operasionalnya. Peletakan *governance and culture* serta *internal environment* sebagai komponen pertama dalam kerangka



kerja manajemen risiko menunjukkan pentingnya komponen ini sebagai landasan dalam implementasi ERM.

Logicgate (2018) memberikan panduan bagaimana membentuk kultur risiko yang efektif sebagai salah satu faktor yang memperkuat fungsi organisasi dalam mengelola risiko yang akan dihadapi, serta mengarahkan untuk selaras dengan tujuan strategis organisasi. Kultur risiko yang efektif akan membentuk tiga hal berikut:

Mengakui dan menyadari suatu realita bahwa risiko memang merupakan hal yang ada dan nyata, dan harus dilakukan tindakan terhadap risiko tersebut.

Mencari informasi mengenai risiko dari seluruh bagian dan tingkatan dalam organisasi, dan mendorong diskusi mengenai risiko tersebut.

Mendesain kebijakan dan proses manajemen risiko yang tepat dan menugaskan setiap personel dalam organisasi sebagai pihak yang memiliki akuntabilitas untuk patuh terhadap kebijakan dan proses tersebut.

Untuk membentuk dan meningkatkan kultur organisasi, beberapa langkah yang dapat dilakukan meliputi:

- Memahami kultur risiko saat ini.
- Mendorong partisipasi kuat dari pimpinan.
- Mencapai keselarasan antarpimpinan.
- Memutakhirkan kebijakan dan prosedur agar lebih mencerminkan budaya risiko.
- Menciptakan kepemilikan/tanggung jawab terhadap risiko.
- Menumbuhkan komitmen untuk berubah.
- Menggunakan perangkat yang tepat, misalnya teknologi.
- Komunikasi.

### Kesempatan dan tantangan bagi fungsi audit internal

Implementasi manajemen risiko memberikan implikasi terhadap tugas dan fungsi unit audit internal di dalam organisasi. IIA (2017) dalam IPPF Standar 2120 – *Risk Management* menyatakan bahwa auditor internal harus mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap peningkatan proses manajemen risiko. Riset dan survei menunjukkan bahwa audit internal berperan esensial untuk kesuksesan organisasi, dan pimpinan audit internal memiliki peran yang kritical untuk memimpin hal tersebut.



Riset dan survei menunjukkan bahwa audit internal berperan esensial untuk kesuksesan organisasi, dan pimpinan audit internal memiliki peran yang kritical untuk memimpin hal tersebut.

IIA dan Deloitte (2015) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan di lingkungan dunia global ini, terdapat 10 area penting bagi fungsi audit internal. Satu di antaranya adalah dengan memainkan peran sebagai pemimpin (*playing a leading role*) melalui pengembangan praktik manajemen risiko berperspektif ke depan (*forward-looking RM practice*).

IIA (2011) memberikan beberapa contoh peran konsultasi dalam manajemen risiko yang dapat dilakukan.

- ◆ Memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko.
- ◆ Memberikan pelatihan kepada manajemen mengenai bagaimana merespon risiko.
- ◆ Mengkoordinasikan aktivitas ERM.
- ◆ Mengkonsolidasi pelaporan risiko.
- ◆ Memelihara dan meningkatkan kerangka kerja ERM.
- ◆ Memimpin penciptaan/pembangunan ERM.
- ◆ Mengembangkan strategi ERM untuk mendapatkan perse tujuan pimpinan (*board*).

Peran tersebut pada dasarnya merupakan milik dari lini kedua, namun demikian, audit internal dapat pula berperan di dalamnya sebagai kesempatan untuk semakin memperluas layanan dan manfaat yang diberikan kepada organisasi. IIA (2016) memperkenankan audit internal untuk berperan sebagai lini kedua dengan tetap mempertimbangkan independensi dan objektivitasnya, terutama pada saat melaksanakan fungsi *assurance* di masa yang akan datang.

Faktor yang perlu ditekankan agar peran konsultasi ini berjalan adalah pelibatan audit internal sebagai mitra perencanaan strategi organisasi. Dengan keterlibatan pada proses yang lebih awal, peran audit internal tidak hanya mengevaluasi bagaimana hasil dari pelaksanaan strategi tersebut, namun juga bagaimana memberikan saran dalam tahap perumusan dan pencapaian strategi. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan dan pengayaan tugas dan fungsi yang telah dimuat dalam organisasi dan tata kerja.

Dengan adanya implementasi manajemen risiko dalam organisasi, maka fungsi audit internal dapat mengambil peran yang signifikan. Peningkatan yang berkelanjutan atas keahlian dan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi salah satu syarat penting keberhasilan fungsi tersebut. ●