

Penerapan *Risk Based Internal Auditing*: Studi Kasus pada Plan International Indonesia

Anitaria Siregar ^{*}
Siti Nurwahyuningsih Harahap [†]

ABSTRACT

The purposes of this research is to assess risk maturity of Plan International Indonesia to determine whether Plan International Indonesia could implement the Risk Based Internal Auditing (RBIA) approach. Methodology which is used is descriptive methodology with qualitative approach. The Institute of Internal Auditors (2014) suggests the factors that can be taken into account when doing the assessment of risk maturity, and these factors are used for doing the assessment on this research. The result of this research shows the risk maturity of Plan International Indonesia is risk managed stage which mean Plan International Indonesia is ready to implement the RBIA approach. Risk managed also has the meaning that risk register of Plan International Indonesia can be used as the base for the audit planning in this approach. The audit strategy that will be used are management view of risk drives audit plan, assurance being given for the risk management and mitigation, and consulting service to improve risk management. Audit internal team needs to improve their capacity before implementation of this approach and also communication and socialization must be done to entire organization.

Keywords: *risk register, risk maturity, risk managed, audit strategy, risk management*

^{*} Unika Atma Jaya, Jakarta

[†] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, University Indonesia, Jakarta, Indonesia

1. PENDAHULUAN

Survei yang dilakukan oleh Association of Certified Fraud Examiners/ACFE (2016) menyebutkan bahwa *non-profit organization (religious, charitable, atau social services)* merupakan salah satu jenis industri yang menjadi korban dari *fraud*. Berdasarkan persentase frekuensi dan *median loss* untuk jenis-jenis industri yang menjadi korban *fraud*, organisasi nonprofit menduduki posisi keempat. Risiko *fraud* dinilai sebagai risiko yang tinggi bukan hanya karena kerugian dalam nilai finansial yang signifikan, melainkan juga karena faktor-faktor lain, misalnya reputasi. Richards, Melancon, dan Ratley (2007) menyebutkan bahwa *fraud* bukan hanya terkait dengan jumlah moneter yang signifikan, melainkan juga pengaruhnya terhadap laporan keuangan organisasi, operasi dan reputasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Pada tahap awal penilaian risiko *fraud*, risiko *fraud* harus dipertimbangkan sebagai *inherent risk*, tanpa mempertimbangkan pengendalian-pengendalian yang mengatasi risiko *fraud* tersebut.

Plan International, yang berdiri sejak tahun 1937, merupakan salah satu organisasi nonprofit tertua dan terbesar di dunia yang bergerak pada pengembangan masyarakat dengan berfokus pada anak. Plan International bekerja di tujuh puluh negara di seluruh dunia, salah satunya di Indonesia, yaitu Plan International Indonesia. Plan International memandang risiko *fraud* secara serius karena Plan International bertanggung jawab kepada donor perseorangan dan organisasi serta institusi yang telah mendukung pekerjaan Plan International selama ini dan juga untuk keberlanjutan kehidupan organisasi sehingga misi organisasi dapat tercapai. *Global anti-fraud, anti-bribery, and corruption policy* dibuat untuk mencegah dan mengurangi risiko *fraud* dan ini berlaku untuk semua staf, sukarelawan, dan partner Plan (Plan International, 2016a). Plan International menerapkan “*zero tolerance towards fraud*” serta menempatkan *fraud* sebagai *inherent risk* bagi organisasi sehingga risiko *fraud* merupakan risiko yang tinggi bagi organisasi (Plan International, 2014a).

Risiko yang dihadapi oleh Plan International Indonesia, seperti diuraikan sebelumnya, didasarkan pada karakteristik organisasi sebagai organisasi nonprofit (risiko *fraud*) atau risiko yang terkait dengan perubahan internal Plan International Indonesia itu sendiri. Perubahan yang dilakukan internal Plan International Indonesia, yaitu perubahan perencanaan strategi organisasi lima tahunan, membuat risiko operasi organisasi semakin meningkat atau berubah. Plan International juga menyadari bahwa operasi organisasi dilakukan dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi (faktor eksternal) yang juga menimbulkan risiko bagi organisasi. Akibatnya, pekerjaan mereka selalu dibentuk dan dipengaruhi oleh risiko-risiko yang mereka hadapi tersebut. Agar dapat mengelola risiko secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya, Plan International telah membentuk kebijakan mengenai pengelolaan risiko. Harapan dari pembuatan kebijakan ini adalah agar terbentuk sistem manajemen dan tata kelola yang menunjukkan bahwa risiko-risiko yang signifikan telah diidentifikasi, dinilai dan dikelola, serta dimonitor (Plan International, 2013). Menurut The Institute of Internal Auditors (IIA, 2015), keperluan untuk mengelola risiko telah diakui sebagai bagian penting dalam praktik tata kelola korporat yang baik. Hal ini telah membuat organisasi di bawah tekanan yang semakin meningkat untuk mengidentifikasi risiko yang mereka hadapi dan menjelaskan bagaimana mereka mengelolanya.

Tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko adalah milik manajemen dan salah satu peranan kunci dari audit internal adalah memberikan asuransi bahwa risiko-risiko organisasi tersebut telah dikelola dengan baik. Sawyer (2012) menyebutkan peran utama audit internal dalam pengelolaan risiko organisasi ialah memberikan asuransi bahwa proses pengelolaan risiko organisasi telah menghasilkan informasi mengenai risiko organisasi yang lengkap, dapat diandalkan serta akurat. Pendekatan audit yang menghubungkan internal audit dengan keseluruhan kerangka kerja manajemen risiko organisasi adalah pendekatan *risk based internal auditing* (RBIA). RBIA memperkenankan audit internal untuk memberikan asuransi bahwa proses manajemen risiko telah mengelola risiko secara efektif sesuai dengan *risk appetite* organisasi (The

Institute of Internal Auditors, 2015). Dengan menempatkan pekerjaannya pada konteks kerangka kerja pengelolaan risiko yang dimiliki organisasi, dipercaya bahwa audit internal akan baik dalam mencapai targetnya sebagai *cornerstone* dari tata kelola. Akan tetapi, pada saat ini dalam menjalankan fungsinya, unit audit internal Plan Indonesia belum menggunakan pendekatan berbasis risiko. Departemen internal audit lebih berfokus pada area keuangan, mengutamakan kepatuhan pada kebijakan dan prosedur internal, serta menetapkan siklus audit secara berkala tanpa memperhatikan tingkat risiko.

Mengingat tata kelola yang baik merupakan hal penting bagi organisasi untuk meningkatkan akuntabilitasnya dan pengelolaan risiko merupakan bagian penting dari tata kelola yang baik ini, maka Plan Indonesia perlu menerapkan RBIA. Dengan pendekatan RBIA, unit audit internal berfokus pada risiko-risiko yang mengancam pencapaian tujuan organisasi sehingga pengalokasian sumber daya manusia yang terbatas (tiga personel, yang terdiri atas satu manajer dan dua staf) dapat lebih optimal.

Sebelum pengimplementasian RBIA, terlebih dahulu dilakukan penilaian atas level *risk maturity* organisasi karena dengan mengetahui level *risk maturity*, dapat ditentukan apakah organisasi tersebut dapat menerapkan RBIA atau tidak. *Risk maturity* adalah tingkat pengetahuan organisasi mengenai risiko dan tingkat penerapan manajemen risiko pada organisasi tersebut (Griffiths, 2015). Tingkatan *risk maturity* menurut The Institute of Internal Auditors (2014) ada lima, yaitu *risk enabled*, *risk managed*, *risk defined*, *risk aware*, dan *risk naïve*. Apabila organisasi masih pada tingkat *risk aware* dan *risk naïve*, belum dapat secara langsung menerapkan pendekatan RBIA. Untuk penerapan RBIA, IIA juga mengeluarkan metode audit yang berbasis risiko.

Objek penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan RBIA adalah perusahaan swasta dan instansi pemerintah. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena dilakukan pada organisasi nirlaba.

Sesuai dengan latar belakang yang telah diuraikan di atas, diperoleh rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

1. Bagaimanakah tingkat *risk maturity* Plan International Indonesia?
2. Apakah Plan International Indonesia dapat menerapkan pendekatan RBIA?
3. Bagaimana strategi audit yang akan digunakan dalam penerapan pendekatan RBIA pada Plan International Indonesia tersebut?

Tujuan penelitian ini adalah menilai *risk maturity* Plan International Indonesia untuk menentukan apakah Plan International Indonesia telah dapat menerapkan pendekatan RBIA serta merumuskan strategi audit yang akan digunakan dalam rangka penerapan RBIA pada Plan International Indonesia tersebut.

2. TINJAUAN LITERATUR

Sawyer (2012) menyatakan bahwa auditor internal tidak lagi secara khusus hanya melakukan penugasan-penugasan audit, tetapi juga memberikan bermacam-macam jasa asuransi dan konsultasi. Mengenai struktur dan strategi kegiatan audit internal, Sawyer (2012) menyebutkan bahwa penetapan dan penyusunannya harus meningkatkan nilai mereka bagi organisasi, tetapi tetap menjaga independensinya. *Audit charter* dan kebijakan organisasi terkait dengan hal ini akan menjadi wadah untuk menginformasikan ke seluruh organisasi mengenai misi dan cakupan kegiatan audit internal tersebut. Auditor internal harus memastikan bahwa *audit charter* tersebut harus memberikan kerangka kerja yang membuat mereka berfungsi secara independen dan objektif. The Institute of Internal Auditors (2013) memberikan *Model Internal Audit Activity Charter* dengan memuat pokok-pokok isi sebagai berikut: *introduction, role, professionalism, authority, organization, independence and objectivity, responsibility, internal audit plan, reporting and monitoring*, serta *quality assurance and improvement program*, dan telaah dan persetujuan dari senior manajemen dan komite audit.

Perubahan yang terjadi sangat cepat dalam dunia bisnis akibat dari globalisasi dan perubahan teknologi sehingga mengharuskan audit internal untuk mampu menyesuaikan diri. Menurut Harrington dan Piper (2015), berdasarkan

survei yang dilakukan terhadap praktisi internal audit global, ada sepuluh hal yang harus dikembangkan oleh audit internal agar mereka dapat berkembang secara profesional dan lebih memberi nilai tambah bagi organisasi mereka. Salah satunya adalah mengembangkan perencanaan dan pekerjaannya berdasarkan praktik pengelolaan risiko (*develop forward-looking risk management practices*).

Berdasarkan peranan audit internal dalam manajemen risiko, salah satu peran utamanya adalah memberikan asurans apakah risiko-risiko organisasi telah dikelola dengan baik. Jadi, RBIA menjadi metode yang dapat digunakan oleh auditor internal untuk menjalankan peranannya tersebut. The Institute of Internal Auditors (2014) juga menyebutkan bahwa RBIA bukan mengenai audit risiko, melainkan audit mengenai manajemen dari risiko.

Menurut The Institute of Internal Auditors (2015),

RBIA as a methodology that links internal auditing to an organisation's overall risk management framework. RBIA allows internal audit to provide assurance to the board that risk management processes are managing risks effectively, in relation to the risk appetite.

Menurut The Institute of Internal Auditors (2015), dengan penerapan RBIA, audit internal akan dapat menyimpulkan apakah

1. manajemen telah mengidentifikasi, menilai, dan merespon risiko yang di atas dan di bawah *risk appetite*;
2. respon terhadap risiko tersebut efektif, tetapi tidak berlebihan dalam mengelola *inherent risk* yang masih dalam *risk appetite*;
3. ketika *residual risks* tidak sesuai dengan *risk appetite*, tindakan-tindakan telah dilakukan untuk memperbaikinya;
4. proses manajemen risiko, termasuk efektivitas dari respon serta penyelesaiannya, dimonitor oleh manajemen untuk memastikan proses manajemen risiko tersebut berjalan terus secara efektif;

5. risiko-risiko, respon, dan tindakan-tindakannya telah diklasifikasi dan dilaporkan secara benar.

Ada tiga tahapan penerapan dan pengoperasian RBIA ini menurut The Institute of Internal Auditors (2014).

Tahap ke-1: Assessing risk maturity

Dalam tahap ini diharapkan ada gambaran bagaimana manajemen menentukan, menilai, mengelola, dan memonitor risiko-risiko. Hal ini akan memberikan petunjuk apakah *risk register* dapat diandalkan untuk tujuan perencanaan audit.

Menurut Pickett (2005b), peran *risk register* dalam proses pengelolaan risiko sangatlah penting. *Risk register* mendokumentasikan semua siklus dari risiko; mulai dari identifikasi, penilaian, dan manajemen yang terlibat. *Risk register* ini juga menjadi “*focal point*” untuk keseluruhan proses audit. Seperti apa pun format dari *risk register* yang digunakan, organisasi yang telah matang dalam pengelolaan risiko akan memastikan semua manajer telah menilai risiko mereka dan mendokumentasikan hasilnya dalam *risk register*. Dengan kata lain, Pickett (2005a) menyebutkan *risk register* sebagai alat untuk menangkap penilaian-penilaian serta putusan-putusan yang dibuat terkait dengan risiko yang telah diidentifikasi.

Tahap ke-2 : Periodic audit planning

Dalam tahap ini diidentifikasi penugasan asurans dan konsultasi untuk waktu tertentu, biasanya tahunan, dengan mengidentifikasi dan memberi prioritas terhadap semua area yang diharuskan oleh dewan (*board*) sebagai objek asurans, termasuk risiko-risiko utama manajemen, pendokumentasian, dan pelaporan risiko-risiko.

Tahap ke-3: Individual audit assignments

Dalam tahap ini dilakukan penugasan berdasarkan risiko untuk memberikan asurans berperan dalam kerangka kerja manajemen risiko, termasuk mengurangi risiko atau risiko gabungan.

Dengan menggunakan dokumen dan informasi yang telah dikumpulkan, dilakukan penilaian atas *risk maturity* dari organisasi dengan menggunakan tingkatan berikut ini: *risk enabled*, *risk managed*, *risk defined*, *risk aware*, dan *risk naïve*.

Risk enabled-manajemen risiko dan pengendalian internal telah melekat secara penuh dalam operasi organisasi.

Risk managed-pendekatan menyeluruh secara organisasi terhadap manajemen risiko telah dikembangkan dan dikomunikasikan.

Risk defined-strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan. *Risk appetite* telah ditetapkan.

Risk aware-pendekatan secara terpisah-pisah terhadap manajemen risiko.

Risk naïve-tidak ada pendekatan secara formal yang dibentuk untuk manajemen risiko.

Menurut The Institute of Internal Auditors (2014), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menilai *risk maturity* suatu organisasi terdapat dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Assessing the Organisation's Risk Maturity

Process	Risk naïve	Risk aware	Risk defined	Risk managed	Risk enabled
<i>The organisation's objectives are defined.</i>	Possibly be consistent approach.	Yes-but may no	Yes	Yes	Yes
<i>Management have been trained to understand what risks are, and their responsibility for them.</i>	No	Some limited training	Yes	Yes	Yes
<i>A scoring system for assessing risks has been defined.</i>	No	Unlikely, with no consistent approach defined.	Yes	Yes	Yes
<i>The risk appetite of the organization has been defined in term of the scoring system.</i>	No	No	Yes	Yes	Yes
<i>Processes have been defined</i>	No	Unlikely	Yes, but may not apply to	Yes	Yes

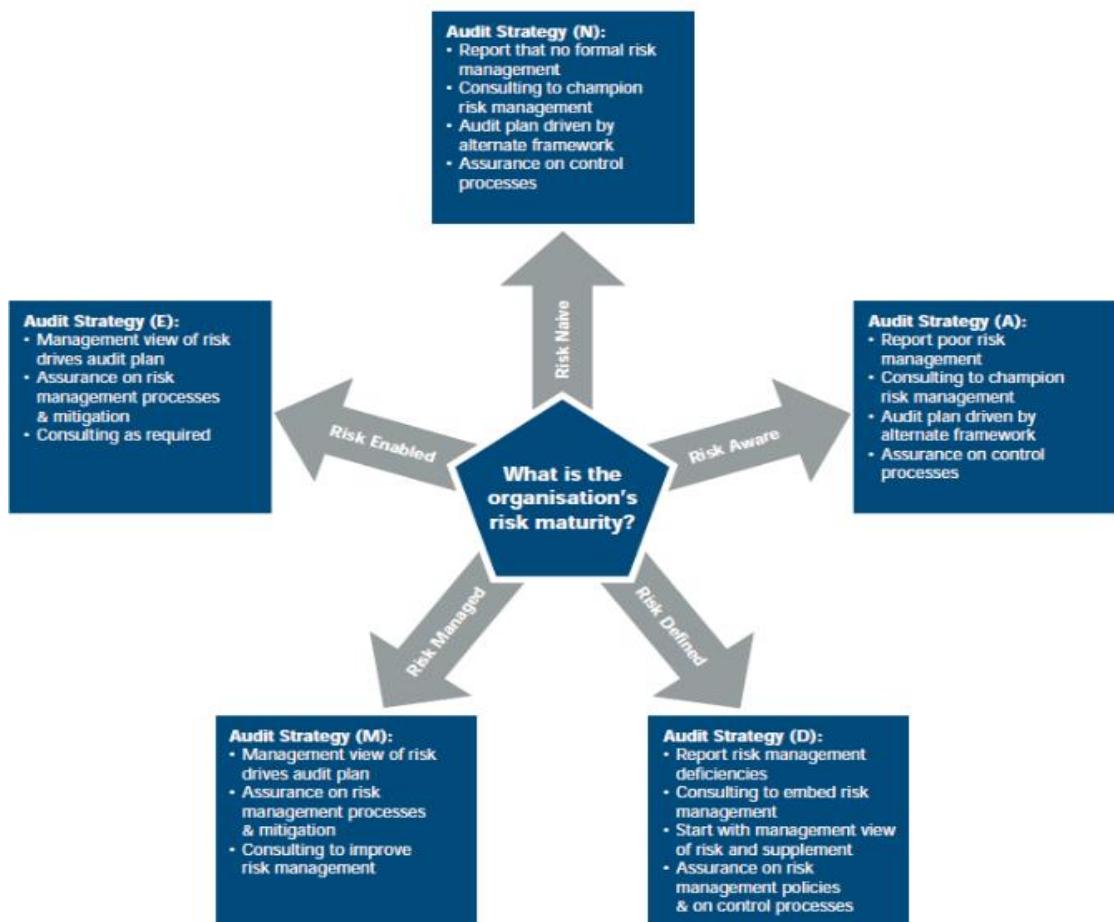
<i>to determine risks, and these have been followed.</i>			<i>the whole organisation.</i>		
<i>All risks have been collected into one list. Risk have been allocated to specific job tittles.</i>	No	<i>Some incomplete lists may exist.</i>	<i>Yes, but may not apply to the whole organisation.</i>	Yes	Yes
<i>All risks have been assessed in accordance with the defined scoring system.</i>	No	<i>Some incomplete lists may exist.</i>	<i>Yes, but may not apply to the whole organisation.</i>	Yes	Yes
<i>Response to the risks have been selected and implemented.</i>	No	<i>Some responses identified.</i>	<i>Yes, but may not apply to the whole organisation.</i>	Yes	Yes
<i>Management have set up methods to monitor the proper operations of key processes, responses and actions plans (monitoring controls).</i>	No	<i>Some monitoring controls.</i>	<i>Yes, but may not apply to the whole organisation.</i>	Yes	Yes
<i>Risk are regularly reviewed by the organisation.</i>	No	<i>Some risks are reviewed, but infrequently.</i>	<i>Regular reviews, probably annually.</i>	<i>Regular reviews, probably quarterly.</i>	<i>Regular reviews, probably quarterly.</i>
<i>Management report risk to directors where responses have not managed the risks to a level acceptance to the board.</i>	No	No	<i>Yes, but may be no formal process.</i>	Yes	Yes
<i>All significant new projects are routinely assessed for risk.</i>	No	No	<i>Most projects</i>	<i>All projects</i>	<i>All projects</i>
<i>Responsibility for the determination, assessment, and management of risks is included in job descriptions.</i>	No	No	<i>Limited</i>	<i>Most job descriptions</i>	Yes
<i>Managers provide assurance on the effectiveness of their risk management.</i>	No	No	No	<i>Some managers</i>	Yes
<i>Managers are assessed on their risk management performance.</i>	No	No	No	<i>Some managers</i>	Yes
<i>Internal audit</i>	Promote risk management and rely on alternative audit planning	Promote enterprise-wide approach to risk	Facilitate risk management/raise with risk management and use	Audit risk management processes and use management	Audit risk management processes and use

<i>method.</i> <i>management and rely on alternative audit planning method.</i>	<i>management assessment of risk as appropriate.</i>	<i>management assessment of risk as appropriate.</i>	<i>assessment of risk as appropriate.</i>	<i>management assessment of risk as appropriate.</i>
--	--	--	---	--

Sumber: The Institute of Internal Auditors (2014) appendix A.

Jika organisasi masih pada level *risk naïve* atau *risk aware*, organisasi tidak secara langsung mengimplementasikan RBIA. Dari hasil penilaian ini, audit internal dapat membantu organisasi untuk meningkatkan proses manajemen risiko dan *governance processes* dengan melaporkan hasil penilaian atas *risk maturity* organisasi kepada manajemen/komite audit, dan juga dengan menempatkan manajemen risiko di seluruh kegiatan audit internal. Audit internal dapat juga melakukan kegiatan penugasan konsultasi untuk meningkatkan *risk maturity* organisasi.

Gambar 1 di bawah ini menunjukkan strategi audit yang dilakukan berdasarkan level dari *risk maturity* organisasi (The Institute of Internal Auditors, 2014).



Gambar 1. Range of Audit Strategies

Sumber: The Institute of Internal Auditors (2014) hlm. 3.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative approach*) karena hanya dengan pendekatan ini, penelitian ini dapat dilakukan. Ibrahim (2015) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif adalah cara kerja penelitian yang menekankan aspek pendalaman data demi mendapatkan kualitas dari hasil suatu penelitian. Dengan kata lain, pendekatan kualitatif adalah suatu mekanisme kerja penelitian yang mengandalkan uraian deskriptif kata atau kalimat, yang disusun secara cermat dan sistematis mulai dari menghimpun data hingga menafsirkan dan melaporkan hasil penelitian. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif menurut Ibrahim (2015) adalah menggambarkan, melukiskan, atau memaparkan keadaan objek yang diteliti sebagaimana apa adanya sesuai dengan situasi dan kondisi ketika penelitian tersebut dilakukan.

Penulis mengumpulkan data dan menganalisis kebijakan/ peraturan/ panduan/ *toolkit* terkait dengan manajemen risiko, *risk register*, dan dokumen-dokumen terkait, seperti *jobs description* dan *charters*. Secara organisasi, Plan International Inc. mempunyai peraturan terkait dengan pengelolaan risiko, yaitu *Risk Management Policy* yang disetujui pada bulan Juni 2013, dan berlaku untuk seluruh Plan di seluruh dunia, termasuk Plan Indonesia. Tujuan peraturan ini adalah

This policy sets out the commitment of Plan to manage risks effectively in order to support the achievement of its strategic objectives. The expectation is not to eliminate all risk, rather it is to set out a management system and governance oversight whereby significant risks can be identified, assessed, treated and monitored (Plan International, 2013).

Peraturan tersebut dibuat sebagai komitmen Plan untuk mengelola risikonya secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Harapan dengan pembuatan peraturan ini bukan untuk menghapus semua risiko, melainkan untuk membentuk sebuah sistem manajemen dan tata kelola yang menunjukkan risiko-risiko yang signifikan dapat diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dimonitor (Plan International, 2013).

Kemudian, pada bulan Oktober 2014, Plan International menerbitkan *Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit (toolkit)* yang menjelaskan bagaimana pendekatan Plan dalam mengelola risiko. Pada bagian pembukaan *toolkit* ini disebutkan bahwa pengelolaan risiko yang efektif harus melekat pada cara Plan beroperasi di seluruh organisasi. Melakukan tindakan dengan mengerti akan hal ini penting untuk menciptakan dan mempertahankan nilai bagi para pemangku kepentingan Plan. Pengelolaan risiko harus dijalankan di seluruh struktur dan proses dan memberikan nilai tambah untuk setiap hal yang dilakukan oleh Plan. Lingkungan tempat Plan beroperasi semakin kompleks, cepat berubah dan diatur oleh peraturan sehingga meningkatkan kebutuhan akan pendekatan yang formal dan baku (Plan International, 2014a).

Berdasarkan *toolkit* ini, di setiap *regional office*, *country office*, atau *national organisation* harus mempunyai *risk focal point*. Plan Indonesia sebagai salah satu dari *country office* harus mempunyai *risk focal point* yang akan menjadi penghubung utama untuk isu-isu yang terkait dengan risiko. *Risk focal point* bertanggung jawab untuk mengelola proses pelaporan risiko di kantor mereka dan memastikan bahwa risiko dikelola sesuai dengan *risk management policy* dan prosedurnya Plan. Tugas *risk focal point* termasuk juga mempromosikan keuntungan pengelolaan risiko, menyampaikan informasi dan persyaratan organisasi, mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan dan memastikan penelaahan dan pelaporan risiko secara kuartal di unitnya. *Risk focal point* bertanggung jawab melakukan koordinasi penyampaian *risk register* per kuartal ke *regional office*, tetapi mereka tidak bertanggung jawab memberikan persetujuan atas *risk register* tersebut. Tugas ini menjadi tanggung jawab *country director* setelah dilakukan kesepakatan atau koordinasi dengan *risk and control owners*. Proses pengelolaan risiko di Plan sesuai dengan model ISO 31000:2009-*Risk Management—Principles and guidelines* (Plan International, 2014a).

Di samping kedua dokumen yang disebutkan sebelumnya, pada bulan Oktober 2014 Plan menerbitkan *Managing Risk in Plan-Quarterly Risk Reporting: Quick Guide for Risk Owners and Office Approvers (Quick Guides)* sebagai

panduan bagi *risk owners* dan *office approvers* dalam menjalankan *magique risk management database system*. *Magique risk management database system (magique system)* adalah sistem yang digunakan Plan untuk mendokumentasikan penilaian risiko sampai dengan melakukan persetujuan atau sistem di mana Plan mengelola *risk register*-nya (Plan International, 2014b).

Dokumen terkait lainnya adalah *audit charter*. Unit audit Plan Indonesia memiliki *audit charter*, tetapi sejak pertama sekali dibentuk pada tahun 2012 sampai sekarang tidak pernah di-update dan juga disosialisasikan lagi ke seluruh organisasi (pembicaraan langsung dengan *Compliance, Risk & Security Manager*, 18 Agustus 2016).

Untuk mendapatkan informasi atau memperdalam informasi yang tidak terdapat dalam data-data/dokumen Plan Indonesia tersebut, wawancara atau diskusi dilakukan dengan *Human Resources & Organization Development Manager* (HR & OD Manager) dan *Compliance, Risk & Security Manager* yang juga memegang posisi *Risk Focal Point*. Kedua *source person* ini merupakan pihak yang *capable* berdasarkan posisi, lingkup pekerjaan, dan tanggung jawab mereka dalam memberikan informasi yang dibutuhkan sejalan dengan penelitian ini. Daftar pertanyaan dibuat, terutama berdasarkan data-data yang dibutuhkan untuk penilaian *risk maturity* dengan menggunakan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh Institute of Internal Auditors (Tabel 1). Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan kedua *source person* yang disebutkan sebelumnya telah memberikan informasi yang cukup untuk menganalisis dan menyimpulkan. Hal ini mengakibatkan wawancara dengan *Country Management Team* (CMT) Plan Indonesia lainnya tidak perlu dilakukan lagi. Profil kedua *source person* ini ditunjukkan dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Profil *Source Person* Penelitian

Posisi	Grade (Paling rendah A sampai tertinggi E)	Anggota <i>Country Management Team</i> (senior manajemen)?	Tahun menduduki posisi ini:
<i>Compliance, Risk & Security Manager</i> (dan memegang posisi <i>Risk Focal Point</i>)	E	Ya	2005
<i>HR & OD Manager</i>	E	Ya	2011

Compliance, Risk & Security Manager memimpin *Compliance, Risk & Security Department* dan berperan dalam melakukan *internal audit* di Plan Indonesia. Departemen ini terdiri atas dua staf *Compliance Specialist* dan satu staf *Security Officer*. *Grade Compliance Specialist* dalam strukur Plan Indonesia berada pada posisi *grade D*. *Grading* di Plan Indonesia dimulai dari *grade A* yang terendah sampai *grade E* yang tertinggi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan informasi dan data yang dikumpulkan, penulis melakukan penilaian atas *risk maturity* Plan Indonesia. Penilaian dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebutkan dalam The Institute of Internal Auditors (2014) seperti yang terdapat dalam bagian tinjauan teoretis. The Institute of Internal Auditors (2014) menyebutkan bahwa organisasi dengan tingkat *risk maturity* pada tingkatan *risk aware* dan *risk naive* organisasi tidak akan dapat mengimplementasikan RBIA secara langsung. Dengan kata lain, jika kerangka kerja pengelolaan risiko suatu organisasi telah kuat dan telah ada, organisasi telah siap untuk RBIA. Penilaian atas *risk maturity* Plan International Indonesia tersebut dilakukan dalam Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Assessing the Plan International Indonesia's Risk Maturity

Process-Based on IIA (2014)	Ya/ Tidak/ Sebagian	Implementasi pada Plan International Indonesia	
		Rincian	
<i>The organisation's objectives are defined.</i>	Ya	Plan Indonesia telah menetapkan tujuan-tujuan organisasi, yaitu <i>Country Strategic Planning</i> (CSP/perencanaan strategis). CSP ini untuk lima tahun	
<i>Management have been trained to understand what risks are, and their responsibility for them.</i>	Ya	Pada saat pertama sekali Plan meluncurkan <i>Risk Management Policy</i> , Plan Indonesia membuat satu posisi khusus, <i>Risk Management Officer</i> yang berada di bawah supervisi manajer departemen internal audit, untuk melatih seluruh karyawan mengenai risiko dan pengelolaan risiko di masing-masing unit mereka. Posisi ini berada di bawah unit internal audit. Posisi ini kemudian dihilangkan ketika pelatihan pengelolaan risiko telah cukup dilakukan dan kemudian untuk pelatihan karyawan baru dan jika <i>refreshment</i> diperlukan hal ini dilakukan oleh manajer unit internal audit (<i>Risk Focal Point</i>).	
<i>A scoring system for assessing risks has been defined.</i>	Ya	Mengenai <i>scoring system</i> telah ditentukan dan dijelaskan dalam <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> . <i>Scoring system</i> ini telah di masukkan ke dalam <i>Magique Risk Management database system</i> (software ERM Plan).	
<i>The risk appetite of the organization has been defined in term of the scoring system.</i>	Ya	Plan dalam <i>Risk Management Policy</i> -nya telah mendefinisikan <i>risk appetite</i> mereka; dalam kasus ancaman, <i>risk appetite</i> mengungkapkan tingkatan dari ancaman yang material yang dapat ditolerir dan dapat dibenarkan, dalam kasus adanya peluang, <i>risk appetite</i> mendefinisikan berapa banyak yang harus ditempatkan dalam risiko untuk mendapatkan keuntungan tersebut.	
<i>Processes have been defined to determine risks, and these have been followed.</i>	Ya	Plan telah membuat tiga peraturan/ <i>guideline/toolkit</i> terkait dengan pengelolaan risiko ini: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Risk Management Policy</i> - <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit (toolkit)</i> - <i>Managing Risk in Plan-Quarterly Risk Reporting: Quick Guide for Risk Owners and Office Approvers (Quick Guides)</i> 	
<i>All risks have been collected into one list. Risk have been allocated to specific job titles.</i>	Ya	Ketiga peraturan/ <i>guideline</i> ini telah diimplementasikan dan satu posisi yaitu, <i>Risk Focal Point</i> telah dibentuk untuk memonitor dan menelaah implementasinya. Pengelolaan risiko di Plan Indonesia dilakukan pada <i>Magique Risk Management database system</i> , yang kemudian akan menghasilkan <i>risk register</i> , yang secara rutin per kuartal harus dilaporkan ke kantor regional Plan. Masing-masing risiko mempunyai <i>Risk Owner</i> , yang mempunyai kewajiban untuk memonitor dan menelaah risiko tersebut secara rutin sesuai dengan pengaturan dalam <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> .	
<i>All risks have been assessed in accordance with the defined scoring system.</i>	Ya	Proses penilaian risiko oleh <i>Risk Owner</i> dilakukan di <i>Magique Risk Management database system</i> yang secara otomatis akan memberikan skor sesuai dengan yang telah ditetapkan berdasarkan penilaian yang diberikan oleh <i>Risk Owner</i> sesuai dengan <i>guideline</i> untuk penilaian <i>impact</i> dan <i>likelihood</i> pada <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> .	

Tabel 3. Assessing the Plan International Indonesia's Risk Maturity (Lanjutan)

Process- Based on IIA (2014)	Implementasi pada Plan International Indonesia	
	Ya/ Tidak/ Sebagian	Rincian
<i>Response to the risks have been selected and implemented.</i>	Ya	<p><i>Response</i> terhadap risiko ditentukan oleh <i>Risk Owner</i> dan didokumentasikan pada <i>Magique Risk Management database system</i>. Tindak lanjut terhadap respon ini juga didokumentasikan di dalam sistem ini. <i>Risk Owner</i> harus bekerja sama dengan <i>Control Owner</i> dan <i>Action Owner</i> jika ada <i>response</i> yang tidak di bawah tanggung jawabnya. Semua proses ini juga akan dimonitor dan ditelaah oleh <i>Risk Focal Point</i>.</p>
<i>Management have set up methods to monitor the proper operations of key processes, responses and actions plans (monitoring controls).</i>	Ya	<p>Hasil dari dokumentasi ini akan dilaporkan dalam bentuk <i>risk register</i> yang secara rutin per kuartal harus disetujui oleh <i>Country Director</i> dan dikirim ke kantor regional Plan dan menjadi KPI organisasi.</p> <p>Dalam <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit (toolkit)</i> telah diatur mengenai adanya <i>Risk Owner</i> dan pengaturan mengenai monitoring ini. <i>Risk Owner</i> ini yang akan bertanggung jawab memonitor risiko, termasuk juga <i>response</i> dan <i>action plans</i> terhadap risiko ini. Jika <i>response</i> dan <i>actions plans</i> ini tidak berada di bawah tanggung jawabnya, maka termasuk juga memonitor/berkoordinasi dengan <i>Control Owner</i> dan <i>Action Owner</i>. Semua proses ini juga akan dimonitor dan ditelaah oleh <i>Risk Focal Point</i>. Semua proses ini harus disetujui oleh <i>Country Director</i>.</p>
<i>Risk are regularly reviewed by the organisation.</i>	Ya, secara rutin, perkuartal	<p><i>Risk register</i> yang secara rutin per kuartal harus dikirim ke kantor regional Plan dan menjadi KPI organisasi, membuat risiko-risiko ditelaah secara rutin.</p> <p>Posisi <i>Risk Focal Point</i> yang mempunyai tugas untuk memonitor agar proses telaah ini berjalan sesuai peraturan.</p>
<i>Management report risk to directors where responses have not managed the risks to a level acceptance to the board.</i>	Ya	<p><i>Country Director</i> harus memberi persetujuan terhadap proses ini (<i>risk register</i>), sehingga proses ini akan berjalan.</p> <p>Dalam <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> disebutkan sebagai berikut:</p> <p><i>Risk Owners</i> adalah pihak yang dihubungkan dengan setiap risiko yang telah diidentifikasi di <i>risk register</i>. <i>Risk Owners</i> ini bertanggung jawab untuk pengelolaan risiko tersebut. <i>Control Owners</i> adalah pihak yang dihubungkan dengan setiap pengendalian (<i>control</i>) yang ada di <i>risk register</i>. <i>Control Owner</i> mempunyai tanggung jawab untuk memastikan bahwa pengendalian adalah efektif. Penting bagi <i>Control Owner</i> untuk duduk bersama dengan <i>Risk Owner</i>, dan juga dengan posisi yang tepat dalam organisasi yang bisa mengambil tindakan yang efektif. Jika <i>Control Owner</i> menemukan bahwa pengendalian tidak efektif dan mereka tidak dapat memperbaiki masalah tersebut, maka pengendalian tersebut perlu dibawa ke level manajemen yang lebih tinggi untuk memastikan bahwa tindakan akan diambil untuk memperkuat pengendalian tersebut.</p>
<hr/> Selain <i>Risk Focal Point, Risk and Control Owners</i> di dalam <i>toolkit</i> ini		

Tabel 3. Assessing the Plan International Indonesia's Risk Maturity (Lanjutan)

<i>Process- Based on IIA (2014)</i>	<i>Implementasi pada Plan International Indonesia</i>
	Rincian
<i>All significant new projects are routinely assessed for risk.</i>	juga diatur bahwa di dalam <i>risk register</i> harus ditentukan <i>Action Owners</i> . <i>Action Owners</i> bertugas sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk memastikan semua tindakan-tindakan yang telah diidentifikasi sebagai bagian dari rencana mengurangi risiko di <i>risk register</i> telah berjalan sesuai dengan waktu dan anggaran yang telah ditentukan. <i>Action Owner</i> perlu duduk bersama dengan <i>Risk and Control Owners</i> dan juga perlu duduk bersama dengan posisi yang sesuai di organisasi yang dapat mengambil tindakan yang efektif. Jika <i>Action Owner</i> menemukan penundaan atas tindakan yang telah direncanakan atau masalah terkait dengan penyelesaian suatu tindakan, maka hal ini perlu dibawa ke level manajemen yang lebih tinggi.
<i>Responsibility for the determination, assessment, and management of risks is included in job descriptions.</i>	Apabila dari penjelasan terlihat ada pengendalian yang tidak efektif serta tidak bisa di selesaikan oleh <i>Risk and Control Owners</i> maka hal ini akan dilaporkan ke level manajemen yang lebih tinggi. Demikian juga jika ada tindakan yang tidak bisa mengelola risiko ke level yang bisa diterima, maka <i>Risk</i> dan <i>Action Owner</i> akan melaporkan hal ini ke level manajemen yang lebih tinggi.
	<i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> juga mensyaratkan bahwa <i>risks registers</i> harus ditelaah secara berkala pada rapat senior manajemen dengan tujuan proses ini dapat diikuti secara dinamis dan untuk memastikan adanya komunikasi yang efektif mengenai risiko (Pembahasan mengenai risiko menjadi salah satu agenda pertemuan rutin bulanan dari <i>Country Management Team</i> . Pada pertemuan ini semua hal terkait dengan risiko dibicarakan).
<i>All significant new projects are routinely assessed for risk.</i>	Plan Indonesia akan melakukan <i>risk assesment</i> untuk proyek baru dari dana hibah (<i>grant</i>) di atas US\$ 100.000.
<i>Responsibility for the determination, assessment, and management of risks is included in job descriptions.</i>	Dalam <i>job descriptions</i> , selain dari <i>job descriptions Compliance, Risk & Security Manager</i> sebagai <i>Risk Focal Point</i> tidak ada tertera mengenai tanggung jawab terkait dengan pengelolaan risiko ini, tetapi:- untuk <i>Country Management Team</i> pengelolaan risiko ini termasuk dalam poin pada <i>Country Management Team charter</i> : <i>The CMT will make decisions on addressing risks affecting the country operations and how to mitigate those risks.</i>
	Dengan adanya poin ini maka risiko menjadi salah satu agenda yang dibicarakan dalam pertemuan rutin bulanan <i>Country Management Team</i> walaupun secara spesifik tidak ada disebutkan dalam <i>job description</i> mereka masing-masing. <i>Managing Risk in Plan-Risk Management Toolkit</i> juga mensyaratkan bahwa <i>risks registers</i> harus ditelaah secara berkala pada rapat manajemen senior dengan tujuan proses ini dapat diikuti secara dinamis dan untuk memastikan adanya komunikasi yang efektif mengenai risiko.

- *Quarterly Key Performance Indicator (KPI) Reporting Asian Regional*

Tabel 3. Assessing the Plan International Indonesia's Risk Maturity (Lanjutan)

<i>Process- Based on IIA (2014)</i>	Implementasi pada Plan International Indonesia		Rincian
	<i>Ya/</i>	<i>Tidak/ Sebagian</i>	
<i>Managers provide assurance on the effectiveness of their risk management.</i>	Ya		<i>Office</i> memuat salah satu indikatornya adalah apakah proses manajemen risiko yang dilakukan setiap kuartal telah sesuai dengan <i>Plan Risk Management Standards</i> . Karena merupakan KPI Plan secara global, maka hal ini juga menjadi tanggung jawab semua staf, terutama manajemen di Plan Indonesia sehingga walaupun tidak ada secara spesifik dicantumkan dalam <i>job description</i> mereka. Plan Indonesia selalu memenuhi target indikator ini. Manajemen risiko juga masuk dalam salah satu item yang dinilai dalam pengukuran <i>Key Performance Result/pengukuran kinerja</i> tahunandi Plan.
<i>Managers are assessed on their risk management performance.</i>	Sebagian		Hal-hal yang disebutkan sebelumnya mengakibatkan adanya kewajiban dan tanggung jawab untuk pengelolaan risiko walaupun tidak ada tercantum secara langsung dalam <i>job description</i> . Proses “ <i>sign off</i> ” dilakukan oleh <i>Risk Owner</i> pada <i>Magique Risk Management database system</i> menandakan bahwa semua proses telah dilakukan dengan baik (proses pengelolaan risiko berjalan secara efektif) dan <i>Country Director</i> sebagai <i>Risk Approver</i> memberikan persetujuan atas hal ini.
			Penilaian hanya untuk <i>Compliance, Risk & Security Manager</i> sebagai <i>Risk Focal Point</i> , yaitumengenai ketepatan waktu mengirim <i>risk register</i> ke regional office sesuai pengaturan Plan.
			<i>Quarterly Key Performance Indicator (KPI) Reporting Asian Regional Office</i> memuat salah satu indikatornya adalah apakah proses manajemen risiko yang dilakukan setiap kuartal telah sesuai dengan <i>Plan's Risk Management Standards</i> . Karena merupakan KPI Plan secara global, maka hal ini juga menjadi tanggung jawab semua staf, terutama manajemen di Plan Indonesia sehingga walaupun mereka tidak secara spesifik dinilai mengenai hal ini. Manajemen risiko juga masuk dalam salah satu item yang dinilai dalam pengukuran <i>Key Performance Result/pengukuran kinerja</i> organisasi tahunandi Plan, sehingga ini tentunya menjadi tanggung jawab manajemen.

Penilaian *risk maturity* Plan Indonesia pada Tabel 3 menunjukkan hasil bahwa tingkat kematangan risiko Plan Indonesia adalah *risk managed*, tetapi Plan Indonesia masih perlu meningkatkan pada bagian

- tanggung jawab untuk menentukan, menilai, dan mengelola risiko dimasukkan ke dalam deskripsi pekerjaan;
- para manajer dinilai berdasarkan kinerja dari pengelolaan risiko mereka.

Menurut The Institute of Internal Auditors (2014), pada tahapan ini pendekatan RBIA telah dapat diterapkan, lebih khusus lagi IIA menyebutkan pada level ini pendekatan audit yang dilakukan oleh audit internal:

Internal audit approach: Audit risk management processes and use management assessment of risk as appropriate.

Ini berarti akan terjadi perubahan yang besar dalam pendekatan audit yang dilakukan oleh unit audit internal. Saat ini dalam menjalankan fungsinya, unit audit internal Plan Indonesia belum menggunakan pendekatan berbasis risiko, hanya lebih berfokus pada area keuangan, mengutamakan kepatuhan pada kebijakan dan prosedur internal serta siklus audit ditetapkan secara berkala tanpa memperhatikan tingkat risiko. Perencanaan audit ini juga berdasarkan prioritas dari manajemen.

Pada tahap awal, pendekatan RBIA ini akan digunakan oleh tim internal audit Plan Indonesia, tetapi perlu lebih dahulu disosialisasikan ke seluruh organisasi karena keterlibatan pihak lain di organisasi sangat tinggi dalam RBIA ini (Griffiths, 2015). Penggunaan sarana *audit charter* merupakan salah satu cara yang paling efektif yang oleh Sawyer (2012) disebutkan bahwa *audit charter* dan kebijakan organisasi terkait dengan struktur dan strategi kegiatan audit internal akan menjadi wadah untuk menginformasikan ke seluruh organisasi mengenai misi dan cakupan kegiatan audit internal.

Dalam perbandingan antara pendekatan RBIA dan pendekatan *traditional (old) internal auditing*, Griffiths (2015) menyebutkan bahwa kapasitas staf audit yang dibutuhkan untuk penerapan RBIA ini bukan hanya staf dengan kapasitas sebagai akuntan atau yang mempunyai karier sebagai auditor, melainkan juga dibutuhkan staf dengan motivasi yang tinggi dan yang dapat bekerja sama dengan senior manajemen. Dalam strukturnya, Plan Indonesia menempatkan staf audit pada posisi *grade D*, dari lima *grading* yang dimiliki oleh Plan Indonesia (dimulai dari *grade A* yang terendah sampai *grade E* yang tertinggi). Penempatan ini otomatis membutuhkan kualifikasi yang tinggi dan membuat posisi ini strategis. Dengan kualifikasi yang telah tinggi dan posisi yang strategis, staf audit internal

akan mampu berkomunikasi secara efektif dengan senior manajemen, sehingga penerapan pendekatan RBIA ini dapat dilakukan oleh tim internal audit secara baik. Walaupun pada tahap awal tetap perlu membekali mereka dengan kemampuan untuk melakukan tugasnya dengan pendekatan RBIA. Sesuai dengan hasil survei Harrington dan Piper (2015), agar audit internal berkembang secara profesional dan lebih memberi nilai tambah bagi organisasi, mereka harus mengembangkan sepuluh hal dalam diri mereka, di antaranya mengembangkan perencanaan dan pekerjaannya berdasarkan praktik pengelolaan risiko dan melakukan investasi pada diri sendiri untuk pengembangan diri. Penerapan pendekatan RBIA ini mengakibatkan departemen internal audit akan semakin memberi nilai tambah kepada organisasi dan pendekatan ini menuntut usaha dari staf departemen internal audit untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya sehingga bisa berkembang secara profesional.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan, penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut. *Risk maturity* Plan Indonesia berada pada level *risk managed*. Namun, terdapat dua kriteria yang perlu ditingkatkan, yaitu tanggung jawab untuk menentukan, menilai, dan mengelola risiko perlu dimasukkan ke dalam deskripsi pekerjaan; dan para manajer dinilai berdasarkan kinerja dari pengelolaan risiko mereka.

Terdapat beberapa kekuatan Plan Indonesia dalam menjalankan pengelolaan risiko tersebut, yaitu peraturan dan petunjuk untuk melakukan proses yang standar dalam pengelolaan risikonya telah tersedia; peraturan tersebut telah disosialisasikan kepada semua staf; dibentuknya posisi *risk focal point* sehingga proses ini dapat berjalan baik dan dinamis; proses monitoring yang baik terkait dengan pengelolaan manajemen risiko di Plan Indonesia telah berjalan dengan adanya standar pelaporan pengelolaan risiko yang baku dan reguler mengenai manajemen risiko di Plan dengan menggunakan *risk register*, dan menjadikan ini sebagai salah satu kriteria untuk pengukuran KPI per kuartal dan per tahun.

Dengan tingkat kematangan risiko *risk managed* sebagaimana dijelaskan sebelumnya, Plan Indonesia dapat menerapkan *Risk Based Internal Audit* (RBIA). *Risk managed* juga berarti bahwa *risk register* Plan Indonesia dapat digunakan untuk perencanaan audit dalam RBIA ini. Plan Indonesia dapat menerapkan RBIA dengan strategi audit sebagai berikut:

- a. *management view of risk drives audit plan* (pandangan manajemen mengenai risiko menjadi dasar perencanaan audit),
- b. *assurance on risk management process and mitigation* (asurans atas proses pengelolaan risiko dan mitigasinya),
- c. *consulting to improve risk management* (jasa konsultasi diberikan untuk meningkatkan pengelolaan risiko).

Pelaksanaan pendekatan RBIA ini membutuhkan waktu yang lebih banyak dari pihak lain di organisasi, terutama manajemen dan manajemen senior, sehingga pada awal penerapan, pendekatan ini perlu dikomunikasikan dan disosialisasikan ke seluruh organisasi. Tim audit internal Plan Indonesia diharapkan dapat menjalankan fungsi konsultasi dan *advisory* dalam pendekatan RBIA ini dengan baik karena *Compliance, Risk & Security Manager* sebagai kepala departemen internal audit selama ini telah menjalankan fungsi sebagai *risk focal point* untuk Plan Indonesia. Sebagai *risk focal point*, peran-peran audit internal yang terkait dengan pengelolaan risiko telah dilakukan, termasuk konsultasi dan *advisory*.

Pendekatan RBIA ini juga membutuhkan interaksi yang tinggi dengan manajemen senior, sehingga staf audit internal harus dapat meningkatkan kemampuannya, misalnya mengenai manajemen risiko, operasi organisasi, dan berpikir strategis. Keberhasilan internal audit dalam penugasannya, termasuk penerapan pendekatan RBIA, juga dipengaruhi oleh kedudukan internal audit dalam struktur organisasi, maka dengan posisi manajer departemen internal audit sebagai salah satu anggota *country management team* (manajemen senior/*Grade E*) dan posisi staf audit pada *grade D*, yang merupakan posisi yang tinggi dalam

organisasi, tim internal audit akan dapat menjalankan pendekatan audit ini dengan baik.

Penelitian ini memberikan saran untuk Plan Indonesia sebagai berikut.

1. Memasukkan pengelolaan risiko ke dalam *job descriptions* manajemen dan mereka juga dinilai berdasarkan kinerja pengelolaan risiko tersebut (masuk kedalam *individual key performance indicator*). Manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, menilai, mengelola, dan memonitor risiko-risiko (The Institute of Internal Auditors, 2014).
2. Departemen audit internal secara rutin memutakhirkan *internal audit charter* dan mensosialisasikan ke seluruh organisasi. Keterlibatan pihak lain, terutama manajemen, sangat tinggi dalam semua tahapan pendekatan RBIA ini karena mereka merupakan pemilik dari risiko tersebut, sehingga kepala departemen internal audit perlu untuk menyosialisasikan pendekatan ini sebelum pekerjaan audit dilakukan. *Internal audit charter* akan menjadi wadah yang baik untuk menginformasikan hal ini.
3. Tingkat kematangan risiko pada *risk managed* berarti juga bahwa *risk register* dapat digunakan untuk perencanaan audit dalam RBIA ini sehingga penelitian ini juga menyarankan perlu ditambahkan ke dalam *risk register* Plan Indonesia pada kolom “*the source of the risk*”.
4. Menyarankan perlu dilakukan pelatihan untuk staf departemen internal audit demi peningkatan kapasitas mereka. Salah satu perbedaan antara pendekatan RBIA dan pendekatan audit yang tradisional adalah RBIA membutuhkan interaksi yang tinggi dengan manajemen senior dan juga pihak lain di organisasi sehingga staf audit internal harus dapat meningkatkan kapasitas dirinya.

Penelitian ini juga memberikan saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu menambah informan wawancara, terutama pihak manajemen, dan dengan daftar pertanyaan yang lebih perinci, misalnya untuk mendapatkan informasi bagaimana pengelolaan risiko di unit/departemen mereka masing-masing.

DAFTAR RUJUKAN

- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to the nation on occupational fraud and abuse: 2016 global fraud study*. ACFE.
- Griffiths, David. (2015, July 8). *Risk based internal auditing-An introduction* (Version 4.4). July 19, 2016. www.internalaudit.biz.
- Harrington, Larry dan Arthur Piper. (2015). *Driving success in a changing world: 10 imperatives for internal audit*. The Global Internal Audit Common Body of Knowledge. The IIA Research Foundation. September 3, 2016. www.theiia.org/goto/CBOK.
- Ibrahim. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Pickett, K.H. Spencer. (2005a). *The essential hand book of internal auditing*. John W, Wiley.
- Pickett, K.H. Spencer. (2005b). *Auditing the risk management process*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Plan International. (2016a). *How we keep our funds save*. 15 Agust 2016. <https://plan-international.org/finance/how-we-keep-our-funds-safe>.
- Plan International. (2014a). *Managing risk in Plan-risk management toolkit*. Global Risk Management Team.
- Plan International. (2014b). *Managing risk in Plan-quarterly risk reporting: Quick guide for risk owners and office approvers*. Global Risk Management Team.
- Plan International. (2013). *Plan policy-risk management*.
- Plan International Indonesia. (2014a). *Job description compliance manager*.
- Plan International Indonesia. (2010). *Job description risk management officer*.
- Richards, David A., Barry C. Melancon dan James D. Ratley. (2007). *Managing the business risk of fraud: A practical guide*. January 1, 2017. <http://www.theiia.org/media/files/fraud-white-paper/fraud%20paper.pdf>.
- Sawyer, L.B. (2012). *Sawyer's guide for internal auditors*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *Model internal audit activity charter*.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *International standards for the professional practice of internal auditing*.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2014). *Risk based internal auditing-chartered institute of internal auditor*.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2015). *International professional practice framework..*