PARADIGMA BARU DALAM AUDIT INTERNAL

Ronny Irawan*

Abstract

The changes of business environment caused transformation of the role of internal auditing in any organization. In tradisional concept, the role of internal auditor is a faultfinder, perform reperforming, and then move away to control as a focus, finally to add value and improve an organization' operations. New definition of internal auditor also focuses on business risk of the organizations. Internal auditor also helps the organizations to identify, measure, anticipate the risk that may have effect to organizations. They represent as a part of organization provides a service of value to the organization, as a consultant and helps an organization accomplish its objectives by evaluating and improving the effectiveness of manajemen resiko, *control, and governance. This new paradigms gives opportunities and challenges for internal auditor to improve their knowledge's and skills broadly.*

Key words: *internal audit, new paradigm, governance, risk management*

Pendahuluan

Perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis mendorong suatu organisasi untuk selalu mencari dan mendapatkan peluang-peluang usaha baru, oleh karena itu organisasi harus dapat menyesuaikan dirinya terhadap perubahan yang ada. Memang ketika peluang usaha baru muncul, tidak mudah bagi organisasi untuk mengadaptasikan dirinya, ini dikarenakan adanya resiko-resiko yang harus dihadapi oleh organisasi tersebut. Dalam usahanya untuk merebut peluang-peluang diatas, di dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan berubah, serta agar dapat memanajemeni resiko yang akan dihadapi, maka suatu organisasi harus berusaha keras untuk menyesuaikan dirinya terhadap perubahan yang terjadi. Seperti di dalam kehidupan mahkluk hidup dalam suatu sistem, dimana lingkungan tempat tinggalnya terjadi perubahan, maka ketika lingkungan tersebut berubah maka mahkluk hidup tersebut harus beradaptasi atau berubah untuk menyesuaikan dirinya dengan lingkungan yang berubah. Jika mahkluk hidup tersebut gagal untuk menyesuaikan dirinya terhadap lingkungannya maka ia akan mati.

Sejak terjadinya krisis ekonomi di Asia di tahun 1998, maka beban atau tekanan terhadap fungsi auditor internal dirasakan lebih besar dibandingkan dengan periode sebelumnya. Auditor Internal tidak hanya sekedar berperan dalam pengendalian pada tingkat kepatuhan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur dari perusahaan, melainkan ruang lingkup peranan auditor internal perlu untuk diperluas dan ditingkatkan.

* Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

Mengapa tidak lagi hanya pengendalian dan pengawasan terhadap tingkat kepatuhan dan pemberian penilaian dan keyakinan (*assessment and assurance*), karena kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang ada bisa ketinggalan zaman, usang atau tidak didesain dengan baik. Beberapa pengendalian mungkin gagal untuk menemukan kesalahan atau bahkan tidak diperlukan, sedangkan yang lain dikendalikan secara berlebihan. Pada masing-masing tingkat pengendalian tersebut memiliki resiko sendiri-sendiri dan memberikan kemungkinan untuk dapat terjadi. Kegagalan suatu organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami resiko yang mungkin timbul, dapat menimbulkan gagalnya organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya bahkan mengancam keberadaaan dari organisasi tersebut. Disini peranan auditor internal untuk menjamin bahwa perubahan-perubahan atau resiko yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang, baik dari dalam maupun luar perusahaan, dapat diantisipasi secara tepat dan secara efektif.

Dilain pihak tanpa diragukan lagi, bahwa auditor internal memainkan peranan yang cukup penting di dalam organisasi. Menurut konsep tradisional auditor dianggap sebagai penemu kesalahan (*faultfinder*) atau peniup peluit terhadap kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam suatu organisasi (Soekardi Hoesodo: 2003). Pandangan yang demikian terhadap internal auditor mulai bergeser seiring dengan terjadinya perubahan dalam lingkungan bisnis dan resiko yang dihadapi oleh perusahaan dalam akhir dekade ini.

Sejarah singkat mengenai audit, arti paradigma baru, pergeseran peran auditor internal dalam lingkungan yang terus berubah, bagaimana peranan auditor internal dalam paradigma yang baru, penekanan terhadap proses bisnis dan manajemen resiko yang dirasakan semakin penting, pentingnya good corporate governance, dan bagaimana pengaruh paradigma baru tersebut terhadap karir para internal auditor untuk mempersiapkan dirinya terhadap perubahan yang terjadi. akan dibahas di dalam makalah ini.

Sejarah Singkat Audit

Kata audit berasal dari bahasa latin "auditus" yang berarti *to hear* atau mendengar, mendengar komplain secara yuridis, pemeriksaan secara yuridis. Kemudian dalam perkembangannya berarti pemeriksaan terhadap tanggung jawab yang dilakukan oleh seseorang. Audit pertama kali ditemukan kira-kira kurang lebih 5.000 tahun yang lalu, ini diketahui dengan adanya catatan-catatan yang tertulis di tablet-tablet batu yang merupakan proses audit yang dilakukan oleh bangsa Babilonia. Dalam tablet-tablet tersebut terlihat tanda kecil yang diberikan oleh auditor atas mutasinya persediaan-persediaan mereka. Pada periode pertengahan pemerintahan raja-raja dari kerajaan di sekitar Sungai Nil, petugas kerajaan dari Firaun telah mengawasi terhadap proses penyimpanan atas gandum-gandum mereka. Pada masa tersebut *auditing* hanyalah sebuah masalah pemeriksaan ulang atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang lain (*reperforming*). Sistem yang ada adalah sangat sederhana, dan *auditing*

merupakan alat untuk observasi. Menghitung dan melakukan catatan berganda untuk pemeriksaan silang (*double-checking records*) adalah praktek yang umum dilakukan. Hampir 5000 tahun perkembangan audit internal tidak banyak mengalami perubahan. Di beberapa negara dimana audit internal mulai baru saja diperkenalkan, *reperforming* masih merupakan tugas utama yang harus dilakukan oleh auditor. Di pihak lain organisasi-organisasi bisnis dan system-sistem bisnis terus berlanjut dan mengalami perubahan dan bertumbuh di dalam ukuran dan kerumitannya di sepanjang zaman industri.

Kemajuan pemikiran-pemikiran terhadap sistem dan banyaknya organisasi-organisasi ataupun perusahaan dalam menanggapi Perang Dunia II menimbulkan perubahan yang dramatis terhadap praktek audit internal. Metode audit yang digunakan sebelumnya adalah menggunakan pemeriksa untuk memeriksa pemeriksa yang lain. Victor Brink dan peneliti lainnya memperbaiki konsep pengevaluasian sistem pengendalian internal suatu organisasi sebagai pendekatan yang modern terhadap praktek audit internal. Dengan melakukan pengujian ketaatan dengan menggunakan pengendalian-pengendalian maka praktek audit internal terhadap perusahaan-perusahaan yang besar dapat dilakukan secara lebih efisien.

Transformasi di bidang *auditing* mula-mula dimulai pada tahun 1940an, dimana dalam periode tersebut ekonomi bertumbuh dengan menitikberatkan kepada arus informasi. Dalam perkembangannya, dengan adanya suatu sistem yang baik memungkinkan suatu perusahaan untuk berkembang dan bertumbuh di dalam ukuran dan kekuatannya. Dalam periode ini praktek sistem pengendalian internal audit yang modern menggantikan teknik pemeriksaan ulang (*reperforming)* yang digunakan sebelumnya untuk setiap tahapnya. Perbaikan dan penyempurnaan terhadap sistem pengendalian audit internal terus berlanjut. Saat ini praktek audit internal telah banyak menggunakan teknik dan metode yang mutakhir seperti penggunaan model-model resiko, pengambilan sample dengan statistik, teknik audit berbantuan komputer, dan penggunaan *total quality management* terhadap pelanggan merupakan bagian dari proses audit.

Lingkungan organisasi terus mengalami perubahan, dan organisasilah yang mula-mula merasakan tekanan ini. Tekanan-tekanan baru terus terjadi, hal ini menyebabkan organisasi melakukan eksperimen-eksperimen untuk menemukan metode baru untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, mengeksploitasi hambatan-hambatan terhadap pemikiran-pemikiran mengenai sistem yang ada sekarang, dan mengembangkan paradigma baru untuk menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi. Audit internal, dimasa yang akan datang terus merangkak di dalam perubahan-perubahan ini, dan terus mengalami transformasi. Perubahan ini akan dirasakan sangat penting sama seperti periode yang lalu dari *substantive reperforming auditing* ke *internal control systems auditing*. Pada perkembangan terakhir ini, adanya krisis ekonomi di tahun 1997an di Asia dan jatuhnya beberapa perusahaan besar seperti Enron dan WorldCom membuat para praktisi dan peneliti dalam dunia *auditing* berpikir kembali mengenai perananan auditor internal. Auditor internal diharapkan untuk dapat membantu organisasi mengantisipasi perubahan yang terjadi. Tekanan terhadap

organisasi untuk melakukan *Good Corporate Governance* juga menjadikan peranan auditor internal mengalami transformasi.

Paradigma Baru

Paradigma adalah seperangkat aturan atau cara bagaimana melihat dunia. Orang yang berbeda dengan paradigma yang berbeda akan melihat seperangkat data yang sama akan memberikan tanggapan atau kesimpulan yang berbeda pula (David McNamee: 1998). Sebuah paradigma yang tepat akan sesuai dengan proses dan lingkungannya. Paradigma yang tidak tepat tidak akan memberikan kontribusi apa-apa bagi organisasi. Organisasi termasuk profesi internal audit dari waktu ke waktu mengalami perubahan paradigma untuk memperoleh hubungan yang baik dengan lingkungannya.

Audit internal di dalam perkembangannya mengalami masa transisi dan transformasi terutama terjadi pada negara-negara yang telah berkembang. Transformasi yang terbaru atau yang ketiga atas audit internal sudah mulai terlihat. Trasformasi itu sendiri merupakan proses dari kehidupan dan pertumbuhan, demikian halnya audit internal telah mengalami hal yang sama. Pada tahapan sebelumnya audit internal telah melewati dua paradigma. Paradigma yang pertama adalah penekanan pada *reperformance*. Audit internal yang berfokus pada pengamatan, pemeriksaan ganda dan penghitungan. Telah berabad-abad audit internal disamakan dengan penghitungan, pemeriksaan ganda dan pengamatan secara fisik atas item-item atau angka-angka yang mewakili mereka. Yang kedua, pada tahun 1941 Victor Brink memperkenalkan konsep baru mengenai sistem pengendalian internal, yaitu sistem audit yang berbasis pada pengendalian internal. Akibatnya paradigma audit internal berubah dari penekanan terhadap *reperformance* ke penekanan terhadap *controls*. Paradigma ini mengakibatkan efek yang sangat besar terhadap kemajuan keefektifan audit internal.

Perkembangan terakhir paradigma dari audit internal mulai muncul. Kejadian ini bermula ketika terjadinya krisis ekonomi pada negara-negara di Asia dan beberapa kejadian yang menyebabkan pergeseran paradigma audit internal, misalnya jatuhnya perusahaan-perusahaan raksasa seperti Enron dan WorldCom di akhir abad ini. Kejadian-kejadian ini menyebabkan pergeseran audit internal yang tadinya berfokus pada *controls* sekarang berpindah ke bisnis proses yang berfokus kepada *risks*. Dimana organisasi harus melihat lingkungan resiko yang dihadapi dalam proses-proses bisnisya, baik resiko yang di dalam maupun resiko yang berasal dari luar perusahaan. *Risk-based auditing* ini merupakan perubahan yang sangat besar terhadap audit internal. Manajemen resiko yang diintegrasikan dengan proses audit internal inilah yang membentuk kerangka dasar dari paradigma baru atas audit internal.

Seperti definisi yang diberikan oleh Institute of Internal Auditor (2001) audit internal didefinisikan sebagai berikut:

"Suatu aktivitas independen, objektif, dan pemberian konsultasi yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi-operasi organisasi. Seseorang yang membantu suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya dengan membawa pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk menilai efektivitas manajemen resiko, pengendalian dan proses governance. Audit internal adalah sebuah profesi yang dinamis yang mengantisipasi perubahan dalam lingkungan operasinya dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan struktur, proses dan tekhnologi organisasi. Profesionalisme dan komitmen terhadap keunggulan difasilitasi dengan operasi dalam kerangka kerja praktek yang professional yang ditetapkan oleh Institute of Internal Auditor (Institute of Internal Auditor 2001)".

Definisi diatas jika diartikan sebagai berikut: audit internal adalah suatu aktivitas yang independen, obyektif, memberikan jaminan, dan konsultasi yang dibuat untuk memberikan nilai dan meningkatkan operasi suatu organisasi. Ia membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dengan membawa pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen resiko, proses-proses pengendalian dan tatakelola. Audit internal adalah profesi yang dinamis dan berkembang yang mengantisipasi perubahan di dalam lingkungan operasinya dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan di dalam struktur organisasi, proses-proses dan tekhnologi. Profesionalisme dan komitmen yang unggul dilakukan di dalam kerangka kerja pelaksanaan yang professional yang telah ditetapkan oleh the *Institute of Internal Auditor*.

Dari definisi terbaru tersebut bisa diketahui betapa audit internal sudah berkembang dan berubah dari hanya proses *reperforming, controls* menjadi suatu aktivitas yang memberikan nilai bagi perusahaan. Audit internal membantu perusahaan dengan pendekatan yang sistematis dan disiplin mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen resiko, proses-proses pengendalian serta tatakelola perusahaan (*governance*). Audit internal diharapkan mampu membantu perusahaan mengantisipasi perubahan di dalam lingkungan usahanya dan melalui peran mereka, perusahaan mampu menyesuaikan dirinya terhadap lingkungan yang berubah. Tidak hanya itu saja, auditor yang dulunya hanya melakukan pemeriksaan terhadap laporan keuangan historis, maka sekarang auditor berkepentingan untuk memberikan nilai yang berguna bagi perusahaan untuk masa sekarang dan juga masa yang akan datang. Auditor diharapkan mampu memberikan saran dan kontribusi bagi manajemen perusahaan atas keputusan-keputusan yang akan diambilnya di masa yang akan datang. Auditor internal juga dilibatkan dalam perencanaan keputusan-keputusan strategis perusahaan.

Secara ringkas perubahan paradigma baru seperti penelitian yang dihasilkan oleh Davic McNamee (1998) atas observasinya terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi audit internal dapat diringkas adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Faktor Yang Mempengaruhi Audit Internal

Karakteristik	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Fokus Audit Internal	Pengendalian Internal	Resiko Bisnis
Tanggapan Audit Internal	Reaktif, setelah fakta, tidak terus-menerus, mengamati usulan-usulan perencanaan strategis	Co-aktif, waktu sesungguhnya, terus-menerus, pemantauan, berpartisipasi dalam perencanaan strategis
Penetapan Resiko	Faktor-faktor Resiko	Perencanaan Skenario
Pengujian Audit Internal	Pentingnya Pengendalian	Pentingnya Resiko
Metode Audit Internal	Penekanan Terhadap Kelengkapan Pengujian Pengendalian Terperinci	Penekanan Terhadap Arti Luasnya Resiko Bisnis Yang Dicakup
Rekomendasi Audit Internal	Pengendalian Internal: Diperkuat Manfaat-Biaya Efisien/Efektif	Manajemen Resiko: - Menghilangkan/Diversitas Resiko - Membagi/Mentransfer Resiko - Mengendalikan/Menerima Resiko
Laporan Audit Internal	Mengacu Kepada Pengendalian-pengendalian Fungsional	Mengacu Kepada Resiko-Resiko Proses
Peran Audit Internal Dalam Organisasi	Fungsi Penilaian Independen	Manajemen Resiko Yang Terpadu dan *Corporate Governance*

Sumber: Davic McNamee (1998), *Changing the Paradigm*

Pentingnya *Corporate Governance*

Banyaknya perusahaan-perusahaan besar yang mengalami kegagalan usaha menyebabkan pemerintah maupun komunitas bisnis untuk menguji kembali kecukupan dan keefektifan peran kepengurusan (*stewardship role*) dari manajemen. Manajemen diharapkan melakukan peran tatakelola perusahaan (*corporate governance*) dengan baik. Sistem corporate governance yang sehat harus memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham, kreditor, pemerintah, karyawan, serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya, sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, serta membantu menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap sektor usaha yang efisien dan berkesinambungan. Pengertian *corporate governance* dikutip Hiro Tugiman (2003) dari Forum for Corporate Governance in Indonesia/FCGI), *corporate governance* diartikan sebagai:

> "Perangkat peraturan yang menetapkan hubungan antar pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan".

Dari definisi itu dapat kita lihat bahwa untuk melindungi kepentingan berbagai pihak di dalam perusahaan diperlukan suatu sistem yang mengarahkan

dan melindungi para pemegang kepentingan di dalam perusahaan. Jika kita melihat dari 12 (dua belas) elemen prinsip dasar corporate governance (IIA Confence N.Y.: 2000), menunjukkan bahwa auditor internal merupakan salah satu prinsip yang harus ada bagi pelaksanaan corporate governance. Komponen penting lainnya yang harus diperhatikan adalah manajemen resiko.

Total manajemen resiko merupakan komponen penting dari sistem pengendalian internal dan merupakan bagian yang sangat penting dari proses tata kelola perusahaan yang baik. Semua resiko yang dihadapi oleh suatu organisasi harus dimonitor, disinilah peran auditor internal untuk membantu mengatur dan mengontrol resiko-resiko tersebut. Manajemen resiko tidak akan berjalan dengan baik tanpa audit internal yang baik. Audit internal harus menggunakan analisa resiko agar rencana audit mereka berpadanan dengan rencana bisnis. Para auditor internal harus menggunakan prinsip-prinsip manajemen resiko untuk menentukan bagaimana membuat rencana audit dan bagaimana pelaporan audit mereka. Menurut International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, aktivitas audit internal dalam rangka *corporate governance* adalah seharusnya memberikan kontribusi kepada proses governance dari suatu organisasi melalui pengevaluasian dan peningkatan proses dengan cara:

1. Penetapan nilai-nilai dan tujuan-tujuan dan dikomunikasikan.
2. Pencapaian dari tujuan-tujuan tersebut tetap dimonitor,
3. Akuntabilitas tetap dijamin.
4. Nilai-nilai tetap dijaga.

Pengertian Resiko

Dalam pengertiannya banyak orang mendefinisikan dan pengartikan resiko secara berbeda-beda. Profesi satu dengan yang lainnya mendefinisikan resiko secara berbeda dengan profesi yang lainnya. Menurut Institute of Internal Auditor (2003) resiko diartikan sebagai:

> "Resiko adalah ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang dapat memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan. Resiko diukur dalam konteks konsekuensi dan kemungkinan".

Dari definisi ini bisa dilihat bahwa resiko merupakan ketidakpastian mengenai kejadian maupun akibat-akibat yang dihasilkan dari kejadian itu yang dapat menghambat suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Resiko ini merupakan masalah strategis dan manajerial yang memerlukan komitmen dan perhatian pihak manajemen. Secara umum resiko sering dipandang sebagai ancaman atau sesuatu yang berkonotasi buruk. Dalam proses bisnis yang terus berubah dan berkembang maka resiko muncul berbarengan dengan kesempatan-kesempatan. Jika suatu organisasi gagal untuk merebut kesempatan yang ada maka mengakibatkan berkurangnya kemampuan organisasi tersebut untuk bersaing di dalam lingkungan yang berubah dan berkembang. Organisasi harus menyadari bahwa mereka beroperasi dalam lingkungan yang penuh dengan resiko. Mereka tidak dapat mengabaikan resiko-resiko ini, karena itu perusahaan

harus memiliki alat atau beberapa prosedur yang dapat secara sistematis menangani faktor-faktor resiko.

Hubungan Manajemen Resiko dan Audit Internal

David dan Selim (1997) mendefinisikan manajemen resiko sebagai berikut:

> "Manajemen resiko adalah keseluruhan proses pengidentifikasian, pengukuran dan pengurangan kejadian-kejadian yang tidak pasti yang berpengaruh terhadap sumber daya".

Disiplin ilmu ini sangat berkembang seiring dengan meningkatnya resiko bisnis secara global. Para manajer menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan global. Para manajer dan auditor internal mengembangkan berbagai macam alat dan prinsip-prinsip untuk mengatasi hambatan yang tejadi. Munculnya manajemen resiko sebagai proses kunci organisasi memberikan peluang unik bagi profesi auditor internal, yaitu bergesernya penekanan dari *controls* ke *risk*. Manajemen resiko harusnya menjadi prioritas bagi setiap organisasi sehingga organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan operasinya tidak terganggu. Sebelumnya manajemen resiko berfokus kepada *hard assets* dari bisnis seperti harta keuangan dan fisik yang nampak di neraca, tetapi manajemen resiko yang baru mencakup *hard* dan *soft assets* dari bisnis. Resiko *soft asset* dari usaha seperti sumber daya manusia dan *intangible assets* (informasi, reputasi, kepercayaan) dirasakan semakin penting bila dibandingkan dengan seperangkat komputer, mesin dan gedung yang jelas-jelas nampak dimiliki oleh perusahaan. Kegagalan dalam mengelola *intangible assets* ini dapat menyebabkan naiknya *cost* maupun menurunnya produktivitas perusahaan.

Saat ini resiko yang dihadapi oleh perusahaan berbeda dengan resiko yang lampau. Manajemen resiko tradisional penekanannya kepada pencegahan terhadap kerugian dan pemulihan. Manajemen resiko yang baru lebih menekankan kepada sisi positif dari keputusan bisnis. Para modern manajer resiko berusaha untuk memahami *contingent liabilities* dan kemungkinan pengembalian (*reward*) terhadap keputusan-keputusan strategisnya serta memberitahukan pemahaman tersebut kepada tim manajer senior. Disini bisa dilihat bagaimana keputusan strategis yang diambil oleh para manajer tersebut sepadan dengan resiko maupun reward yang akan diperolehnya.

Manajemen resiko yang tradisional merupakan fungsi *reactive*. Manajer resiko merespon perubahan-perubahan yang telah terjadi didasarkan pada harta dan perubahan di dalam pasar asuransi. Manajemen resiko yang baru menekankan bagaimana dapat memahami situasi yang terjadi sehingga para manajer resiko bisa memberikan saran, pemahaman, dan memberikan nilai kepada proses maupun keputusan bisnis. Dalam perkembangan yang baru para manajer resiko merupakan bagian penting dalam struktur *corporate governance*. Mereka bekerja sama dengan manajer-manajer lini dalam menganalisa resiko dan akibat yang ditimbulkannya.

Pergeseran paradigma dari *controls* ke *risks* ini menyebabkan pergeseran terhadap praktek-praktek audit internal. Pergeseran ini menyebabkan timbulnya pendekatan baru dalam audit internal yaitu *risk based auditing*. Disini resiko dianggap pemicu dari aktivitas organisasi. *Corporate governance* merupakan tanggapan strategis suatu organisasi terhadap resiko. Dan audit internal merupakan bagian dari suatu organisasi untuk mencapai *corporate governance* yang baik. Aktivitas audit internal seharusnya membantu organisasi melalui pengidentifikasian dan pengevaluasian pengungkapan-pengungkapan yang signifikan terhadap resiko dan mendistribusikannya untuk peningkatan manajemen resiko dan sistem pengendalian.

Menurut David dan Selim (1997), pemahaman dan pengelolaan di dalam lingkungan yang berisiko dapat berhasil jika terdapat 3 unsur dibawah ini:

1. Pemahaman yang lengkap terhadap proses bisnis. Setiap organisasi memiliki proses bisnis yang berbeda dengan organisasi yang lainnya. Manajer harus dapat memahami dengan baik proses bisnis usahanya sendiri. Ada beberapa alat yang dipakai untuk menganalisa bisnis proses dari suatu perusahaan. Yang terpenting ialah bagaimana mereka dapat mengidentifikasi mana proses inti (*core process*), mana yang menjadi proses penunjang (*supporting process)* serta resiko yang dapat terjadi dari setiap prosesnya.
2. Adanya suatu kerangka kerja dan bahasa untuk mendiskusikan resiko diantara manajer dan auditor. Terdapatnya suatu kerangka kerja dan bahasa yang dapat dipakai untuk meningkatkan kebijaksanaan dan strategi mengatasi masalah resiko. Pandangan yang berbeda terhadap definisi resiko dalam suatu organisasi dapat menyebabkan gangguan terhadap sistem organisasi. Manajer yang satu mendefinisikan resiko berbeda dengan manajer yang lainnya. Karena dari itu perlu ada pengungkapan yang jelas dan komunikasi yang jelas terhadap pengertian resiko yang diberikan kepada setiap manajer khususnya senior manajer.
3. Suatu proses untuk membuka imajinasi mengenai resiko penting yang potensial. Perusahaan seharusnya memiliki alat atau prosedur yang dapat menstimulasi imajinasi mengenai resiko-resiko potensial yang dapat terjadi sehubungan dengan proses bisnisnya.

Implikasi Paradigma Baru Terhadap Karir Auditor Internal

Pergeseran paradigma audit internal menimbulkan peluang dan tantangan baru bagi karir auditor internal. Di satu pihak masalah resiko dan manajemen resiko merupakan penekanan dari paradigma baru ini, disamping itu auditor internal dituntut sebagai bagian dari perusahaan yang dapat memberikan nilai bagi perusahaan dan dapat memberikan pertimbangan-pertimbangan bagi kemajuan operasi perusahaan.

Nilai-nilai yang dapat diberikan oleh auditor internal menurut The Audit Faculty of The Institute of Charterred Accountants of England and Wales (ICAEW) adalah:

1. Penganalisaan proses-proses bisnis secara sistematis.
2. Secara obyektif menilai keefisienan proses-proses bisnis.
3. Secara independen melaporkan penemuan-penemuan dan membuat rekomendasi untuk perbaikan.
4. Menunjang tersebarnya praktek-praktek terbaik organisasi secara luas.

Pergeseran fokus yang tadinya pada kejadian-kejadian masa lampau maka beralih kepada masa sekarang dan masa akan datang. Karena itu peran yang diharapkan dari auditor menjadi lebih luas lagi. Auditor internal dituntut sebagai seorang yang memiliki perencanaan stategis, merupakan bagian organisasi yang dapat memberikan konsultasi atau pertimbangan, memiliki peran yang proaktif dalam masalah-masalah utama dan yang strategis, memberikan aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, diharapkan sebagai agen untuk mengidentifikasi sifat dan arah dari perubahan yang dialami oleh perusahaan, menjadi agen yang dapat menyeimbangkan antara peningkatan nilai dari pemegang saham dan melindungi aktivitas-aktivitas pemegang saham, dan mampu menyeimbangkan berbagai macam kebutuhan dari tingkatan manajemen yang berbeda. Auditor internal juga diharapkan berperan sebagai katalis dalam organisasi (Soekardi Hoesodo: 2003).

Karena itu auditor internal harus membekali dirinya dengan kemampuan dan pengetahuan bahkan pengalaman yang cukup untuk dapat memberikan nilai bagi perusahaan. Mereka harus memiliki *strategic skills* dalam penetapan visi, perencanaan, dan komunikasi. Mereka harus memiliki *global skills* (Gibbins; 1999), keahlian berkomunikasi, keahlian memfasilitasi, prinsip-prinsip manajemen resiko dan aplikasi penilaian resiko (Halley-Wright; 1999), mampu bekerja bersama dengan manajemen bukannya bekerja untuk manajemen, memiliki kemampuan untuk menyediakan konsultasi yang bermanfaat bagi hubungan manajemen (Brown; 1999). Mereka dituntut tidak hanya memiliki kemampuan akuntansi dan keuangan tetapi lebih lagi ke arah manajemen umum, dimana akuntansi dan keuangan merupakan bagian dari manajemen umum.

P e n u t u p

Audit internal adalah profesi yang dinamis dan berkembang yang mengantisipasi perubahan di dalam lingkungan operasinya dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan di dalam struktur organisasi, proses-proses dan tekhnologi. Perubahan peran dan fungsi audit internal ke arah resiko bisnis memberikan peluang dan tantangan baru bagi karir auditor internal. Melalui paradigma baru internal auditor dituntut untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman mereka sehingga dapat memberikan nilai bagi organisasi sehingga membantu organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya.

Daftar Pustaka

Agoes, Sukrisno. 1998. *Pemeriksaan Akuntan (Auditing)*, jilid kedua, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.

Arens A. A., R. J. Elder, and M. S. Beasley. 2003. *Auditing and Assurance Services,* 9th ed., Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Bou-Raad, G. 2000. Internal Auditors and A Value-Added Approach: The New Business Regime. *Managerial Auditing Journal*, April: 182-186

Hoesodo Soekardi. 2003. *Prospek Profesi Auditor Internal Di Indonesia.* Makalah disajikan dalam kuliah umum di FE UNIKA WIDYA MANDALA Surabaya, 12 April 2003.

Indrajit Eko, R. 2003. *Business Process Issues.* Makalah disampaikan pada Seminar ISSC-UK. Petra, 3-4 Juli 2003 di Surabaya.

McNamee, D. 1994. *Change and Nature of Auditing.* Tersedia di: www.mc2consulting.com/change8.htm (diakses 22 Juli 2003)

McNamee, D. 1997. *The New Risk Management.* Tersedia di: www.G/jurnal/transformasi internal auditor/risk management.htm (diakses 8 Mei 2003)

McNamee, D. and G.Selim. 1998. *Changing The Paradigm.* Tersedia di: www.mc2consulting.com/riskart8.htm (diakses 22 Juli 2003)

McNamee, D. 1999. *Risk Assessment Models and Organizational Needs.* Tersedia di: www.G/jurnal/transformasi internal auditor/risk models.htm (diakses 8 Mei 2003)

Nagy, A. L., and W. J. Cenker. 2002. An Assessment of The Newly Defined Internal Audit Functions. *Managerial Auditing Journal*, March: 130-137

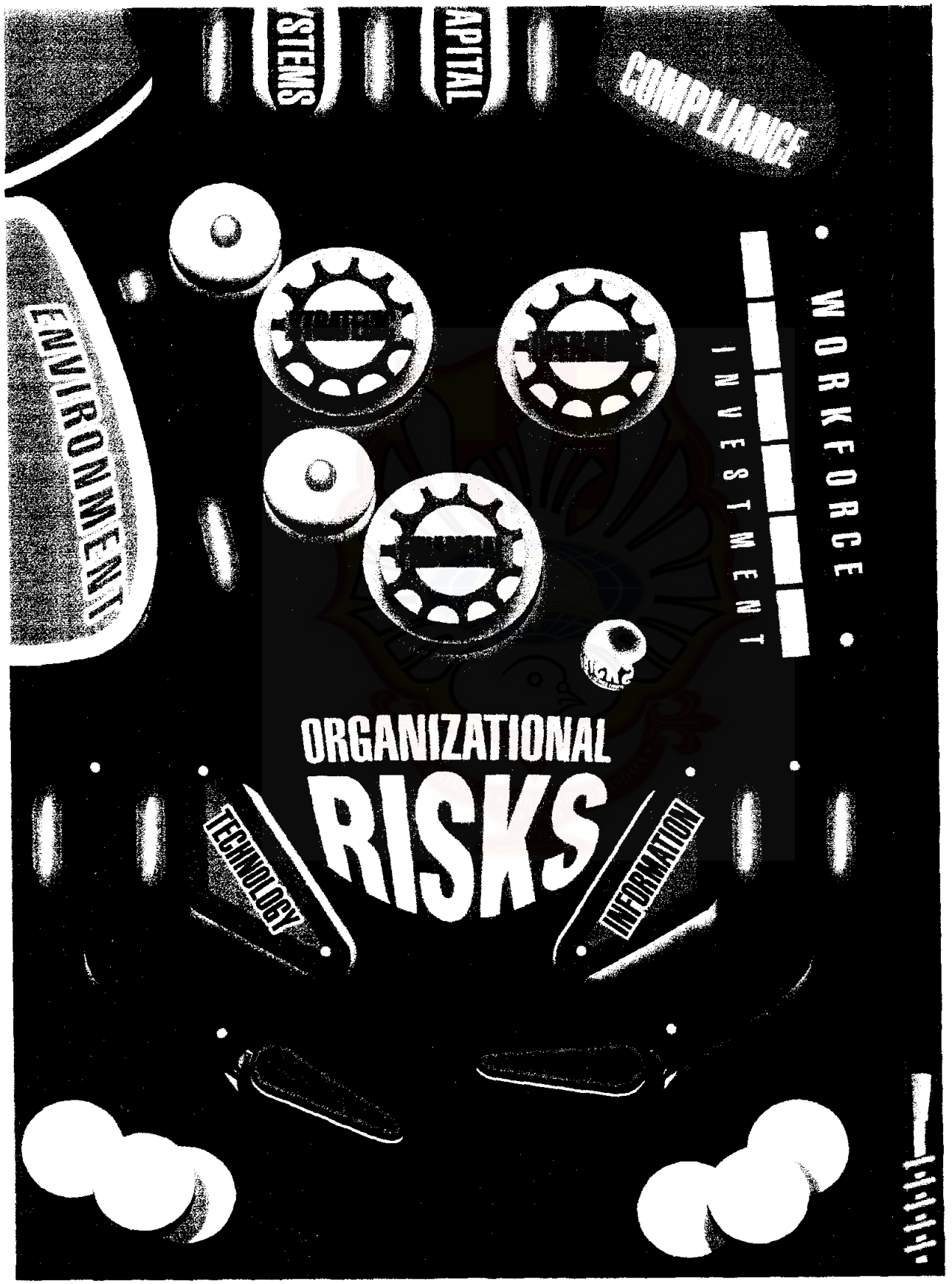
Price Gary. 2003. *Transforming Internal Audit: Creating Real Value.* Tersedia di: www.G/jurnal/Transformasi internal auditor/the new role of internal auditor.htm, (diakses 8 Mei 2003)

Samsun Tamsir. 2002. *Risk-Based Auditing: The Way Forward.* The FI Auditor, August-September 2002.

Tan Kok, C. and M. N. Tajudin. 2001. *Paradigm Shift in Internal Audit.* The FI Auditor, August-September: 21-23

The Institute of Internal Auditors (IIA). 2001. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*", tersedia di: www.theiia.org (diakses Agustus 2003)

Tugiman Hiro. 2003. *Peranan Auditor Internal Dalam Good Corporate Governance*. Makalah disajikan dalam kuliah umum di FE UNIKA WIDYA MANDALA Surabaya, 12 April 2003.



Risk-based Auditing

Internal control is not the only strategy for success in the high stakes game of risk management.

BY DAVID MCNAMEE

Risk assessment in internal auditing identifies, measures, and prioritizes risks so that focus is placed on the auditable areas of greatest significance. In individual audits, risk assessment is used to identify the most important areas within the audit scope. Risk assessment allows the auditor to design an audit program that tests the most important controls, or to test the controls at greater depth or with more thoroughness.

Risk-based auditing (RBA) extends and improves the risk assessment model by shifting the audit vision. Instead of looking at the business process in a system of internal control, the internal auditor views the business process in an environment of risk. It's a straightforward paradigm: an audit focusing on risk adds more value to the organization than an audit focusing only on controls.

A Different Paradigm

Some customers have criticized internal auditing for being too focused on the past. "Driving the car by looking in the rear view mirror," one of the more telling metaphors, characterizes the internal auditor as one who renders advice and recommendations based on examinations of the historical transaction record and the historical operation of the internal control system.

To extend more value to clients and the organization, internal auditors must shift their focus from the past to the future. If the auditor focuses on risks, the audit is more likely to address the full range of issues that concern management.

For most auditors, the shift will be subtle. Instead of identifying and testing controls, the auditor will identify risks and test the ways management mitigates those risks. The majority of risk mitigation techniques will still involve controls; but the auditor will test "how well are these risks being managed?" rather than "are the controls over this risk adequate and effective?"

Controls themselves do not necessarily guarantee success. Major banks with hundreds of transaction controls have lost hundreds of millions by failing to understand the risk that some traders may not enter all of their commitments and transactions into the system.

Each control added to the system costs more resources to operate. If auditors continue to audit and recommend new and strengthened controls without removing any, the weight of these controls will drag the business process down.

The Value of RBA

Despite its advantages, a recent study by The IIA's Austin Chapter shows that at least one-third of all audit groups fail to use RBA. Other less formal research seems to confirm this surprising finding and suggests that the reasons may be several:

- Risk concepts aren't clearly understood.
- Auditors believe that risk assessment requires specialized knowledge or software.
- There is too little time for planning — the continuous "do" loop.
- Many internal audit shops feel their operation is too small to use planning tools.
- Internal auditors feel compliance/inspection/financial auditing does not fit with risk.

In fact, RBA concepts aren't difficult, and no specialized knowledge or software is required. RBA works for all sizes of audit groups and types of audits. Even where the audits are mandated by law, by regulation, or by a particularly opinionated boss, RBAs can help focus the scope of the audit where it is most needed. RBA users also indicate that the reports from risk-based audits are easier to prepare and easier to "sell" without creating unnecessary friction.

RBA sampling plans are designed to be flexible. ey concentrate on the areas of greatest impor- ıce, often relying on a "stop and go" technique, owing the sample to be expanded or curtailed, pending on error rates.

Perhaps most importantly, RBA can also help h the "value crisis" that appears to be affecting audit profession, since the audits meet the eds of clients. As a result of their risk-focused proach, Royal Bank, whose story appears below, s experienced shorter audits and more effective dit reports that communicate in the language of ipients.

As it is currently practiced, RBA does not com- tely solve the problem, however. Although inter- nal auditors comply with The IIA's *Standards* in planning the audit program, common practice is to concentrate the audit effort on examining controls rather than on how risks are managed. It's time for a new paradigm.

■ Putting the Paradigm to Work

The COSO model dictates a sequence of events for the management of business processes in a control environment:

isk-based Audits at Royal Bank

The financial services industry has long been concerned with managing risk. As the largest bank in Canada and a major financial services institution in North America nd around the globe, Royal Bank of Toronto is accustomed o leading the way. Royal Bank has developed a comprehen- ive risk framework that is used to review all major decisions the corporation.

"Our risk framework was developed not only as a guide for anagers throughout the corporation, but also as a common nethod for communicating about business risk," says John Merriam, Senior Vice President and Chief Internal Auditor. The tool has been instrumental in integrating internal audit nd risk management so that together we may better serve he organization."

Royal Bank's three-tiered model of risk includes ten prima- risks in the financial services business:

LEVEL 1

SYSTEMIC
Political/Economic/Social/Financial

Level 1 risks affect all of their businesses, but Royal Bank has little influence over them.

LEVEL 2

COMPETITIVE REPUTATION REGULATORY

Level 2 risks affect many of their businesses; Royal Bank can influence but not control them.

LEVEL 3

CREDIT MARKET LIQUIDITY TECHNOLOGY PEOPLE OPERATING

Level 3 risks are those over which Royal Bank believes it should have significant control.

he framework defines and explains each of these ten risk reas in detail, so that every manager can use the framework make decisions in their work. The influence of this model xtends to the internal audit process as well as to banking perations.

"Audit programs and audit reports are in perfect alignment with business banking needs," states Charles Coffey, Executive Vice President of Business Banking. "Internal Audit communicates in my language — the language of risk that we all understand here at Royal Bank."

As with most effective internal audit processes, Royal Bank Internal Audit Services uses risk criteria to select its audits, and the internal auditor uses risk to develop the individual audit. Each audit and its objective is tied back to the strategic goals and objectives of Royal Bank, and the audit begins and ends with risk as the primary focus. Often audits make use of both audit customer input and risk management input to ensure that the scope of the audit meets the organization's needs. Audit reports include three items that demonstrate a risk-based approach:

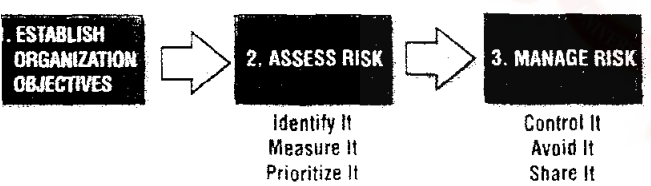
1. The audit scope section includes a matrix of the six Level 3 risks, along with the definition of those risks and the key controls in the system. Many of the "key controls" are either "soft controls" — part of the "Control Environment" in the COSO model — or other processes or steps that go beyond the traditional preventive or detective internal control system. In other words, they reflect a risk management philosophy while remaining consistent with The IIA's *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* and related documentation.
2. Findings and recommendations are discussed in risk terms and reference the key risk areas in the audit scope session.
3. The section on overall conclusions is devoted to discussing risk and management's response to risk as the primary result of the audit.

Such audits come closest to the ideal of risk-based auditing. They are selected by risk, and they focus on risk. They test risk mitigation processes, and they report in terms of risk. It's little wonder that Royal Bank Business Banking is an enthusiastic supporter of their internal audit services.

For example, in a typical purchasing audit, the internal auditor may assess and prioritize the risks to achieving the organization's purchasing objectives, which are "To provide the right goods and services at the right price, in the right quantities, with the right quality, in the right locations, at the right time, and from the right vendors." In this instance, the auditor considers the risks to achieving these goals and determines what controls, if any, are in place to mitigate these risks. The audit process tests the controls to determine their adequacy and effectiveness. The internal auditor reports the results of these tests: "We performed an audit of the adequacy and effectiveness of the internal control system over purchasing. We found ..." The audit likely results in findings and recommendations for new or improved controls.

Fast-forward this internal audit scene to 20 years from now. During that 20 years, internal auditors have examined the internal controls governing the organization's purchasing process. Recommendations followed recommendations. Controls were layered upon controls. The purchasing process has now become cumbersome and slowed with "organizational plaque." Each internal audit adds decreasing value to the purchasing process, and purchasing is ripe for reengineering.

In this paradigm, the auditor concentrates on the result — the controls required — rather than on the organization's objectives or the risks in its environment. By changing the emphasis from determining the controls required to managing the risks, the COSO sequence can support the new paradigm:



In an environment of risk, managers must be concerned with more than just internal control. To avoid all or some risk, managers may choose to diversify and to enter into agreements to share the consequences of risk through contracts, warranties, guarantees, and insurance. Managers may even decide to accept some risks. In many cases, these strategies may be more cost-effective means of managing the risk in the business process than applying additional controls.

Such thinking represents a significant departure from traditional internal auditing. Instead of focusing on the controls in the system after assessing the risk, the new approach maintains its focus on risk throughout the audit process.

■ RBA and the New Paradigm

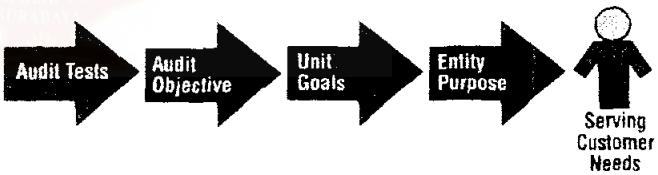
Risk-based auditing using a new paradigm means broadening the perspective of internal auditing to include all risk management techniques, including management techniques other than control activities. This practice also gives the auditor an opportunity to examine the business process for excessive control — allowing the auditor the rare opportunity to recommend fewer controls as outdated and inefficient methods are identified.

According to The IIA's *Statement of Responsibilities of Internal Auditing*, the purpose of internal auditing is to examine and evaluate the organization's activities and to furnish analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. Each audit has an audit objective, and that objective is related to furnishing the results of the examination and evaluation of activities.

Each audit is designed to accomplish the audit objective through one or more audit tests, which provide the evidence used by the auditor to draw a conclusion and form an opinion. The sum of the conclusions and opinions is the audit result. There is a logical progression from the entity's purpose or mission to the audit performed. During the audit planning stage, the internal auditor should ensure that:

- There is a positive link between the audit objective, the goals of the auditable unit, and the entity's purpose and mission.
- The audit program, taken as a whole, will produce the evidence required to accomplish the audit objective.
- Each test will provide the evidence required in the audit program.

Linking the Audit Process to the Business Plan



The audit objective should be related to the risks faced by the auditable unit in its effort to meet its established objectives. Audit tests are then linked to support the audit objective.

In the previously cited purchasing audit example, the internal auditor performed a risk assessment and then audited the controls. RBA uses the same purchasing process goals and objectives and the same risk assessment as the traditional audit, but the next steps are very different.

In the RBA version of the audit, the internal auditor considers the same risks to achieving the goals established by the purchasing department and determines

Versus New

Area	Old Paradigm	New Paradigm
Focus	Internal Control System	Business Risk
Focus	Control Activities	All Risk Mitigation Activities
rt Focus	Adequacy and Effectiveness of Internal Control	Adequacy and Effectiveness of Risk Mitigation
Result	New or Improved Control	Appropriate Risk Mitigation

t management is doing, if anything, to mitigate e risks. The audit consists of tests of these miti- on activities — including, but not limited to rnal controls — to determine their adequacy and ctiveness.

he internal auditor reports the results of these s in a slightly different form: "We performed an t of the adequacy and effectiveness of manage- t's response to the business risks in the purchas- process. We found ..." The audit likely results in ssessment of the state of risk mitigation given current state of risk.

n other words, RBA starts and ends with the con- ration of business risks. Internal control is a or part of risk mitigation, but it is not the entire tion. Internal auditors will be more likely to note recommend the appropriate level of controls and er means of mitigating the risk, even if it means nting out that some controls are no longer appro- tely scaled to their risks.

n the new paradigm, the various parts of the audit ess are linked to the goals and objectives through risk to achieving those objectives and the strate- management has adopted to mitigate that risk. old paradigm tries to get to the same conclusion xamining how the system is controlled, which is one of three ways that the risk can be mitigated. contributes to management's efforts to keep the ness process lean and responsive over time by ding the layering effect of traditional controls- sed auditing.

ne Basics

-based internal auditing should be within the ities of all internal auditors. The processes lved in using the new paradigm are much the e as those in traditional auditing:

- ist the process steps, tasks, or components of the ystem.
- ank the steps in order of their criticality in chieving the unit's goals and objectives. A collab- rative approach is recommended for this step. he process owner is likely to have a better under- anding of the importance of various sub-units.
- Answer the following questions about each step:
  - ✗ What is the risk? What could go wrong?
  - ✗ What are the risk management activities, including controls, that mitigate risk? (There may be several entries for each step, task, or component.)
  - ✗ What is the best evidence that these mitigation techniques are working as intended?
  - ✗ What test produces that evidence?

The steps that are most crucial to achieving the objective and the most significant risks to the process warrant more extensive testing than average or below-average process steps or risks. The auditor may wish to skip process steps that are unimportant or have little associated risk.

The differences between the old and the new paradigm may appear subtle; nevertheless, the risk-based audit process is broader and richer in information content. As a result, management is more likely to appreciate the value of the internal audit under risk-based auditing.

David McNamee, CIA, CISA, CFE, CGFM,

is President of Management Control Concepts in Walnut Creek, California.