

Perencanaan Audit Berbasis Risiko Pada BUMN dalam Konteks Kematangan Manajemen Risiko Rendah

Oleh: Tjahjo Winarto

(Program Studi Audit Sektor Publik, Politeknik Keuangan Negara STAN)

Email: cahyowin@pknstan.ac.id

Diterima: 1 Agustus 2025 | Revisi: 1 Desember 2025 | Diterbitkan: 31 Desember 2025

Abstrak—Penelitian ini mengkaji implementasi perencanaan audit berbasis risiko (PABR) oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) BUMN X, sebuah perusahaan milik negara dengan indeks kematangan manajemen risiko 2,8 dari skala 5. Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian proses PABR dengan standar internasional, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi prioritas audit, serta mengidentifikasi tantangan operasional dalam konteks kematangan manajemen risiko yang rendah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan auditor, analisis dokumen internal, dan triangulasi dengan pakar audit eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPI BUMN X telah mengadopsi kerangka PABR dengan memadukan penilaian risiko residual, prognosis penjualan, masukan strategis manajemen, dan pertimbangan internal seperti kompleksitas proyek. Namun, ketidakakuratan data risiko, keterbatasan sumber daya manusia, dan kurangnya kompetensi teknis auditor menjadi hambatan utama. Kontribusi empiris penelitian ini adalah bahwa untuk organisasi dengan kematangan manajemen risiko rendah, PABR cenderung bersifat adaptif dan pragmatis, sehingga memerlukan penyesuaian metodologis. Sehingga, penelitian ini merekomendasikan pergeseran fokus dari risiko residual ke risiko inherent, peningkatan kolaborasi lintas divisi, serta pengembangan kapasitas auditor melalui pelatihan sertifikasi dan rekrutmen spesialis.

Kata Kunci: Audit Internal; Manajemen Risiko; Perencanaan Audit Berbasis Risiko

Risk-Based Audit Planning At BUMN In The Context Of Low Risk Maturity Index

Abstract—This study examines the implementation of risk-based audit planning (RBAP) by the Internal Audit Unit of State-Owned Enterprise (SOE) X, a company with a risk management maturity index of 2.8 on a five-point scale. The study aims to evaluate the alignment of the RBAP process with international standards, analyze the factors influencing audit prioritization, and identify operational challenges in the context of low risk management maturity. Using a qualitative approach and a case study design, data were collected through in-depth interviews with internal auditors, analysis of internal documents, and triangulation with external audit experts. The findings indicate that the Internal Audit Unit of SOE X has adopted an RBAP framework by integrating residual risk assessments, sales forecasts, strategic management inputs, and internal considerations such as project complexity. However, inaccurate risk data, limited human resources, and insufficient technical competencies of auditors remain major constraints. The empirical contribution of this study demonstrates that in organizations with low risk management maturity, RBAP tends to be adaptive and pragmatic, thereby requiring methodological adjustments. Accordingly, this study recommends shifting the focus from residual risk to inherent risk, enhancing cross-divisional collaboration, and strengthening auditor capacity through professional certification training and the recruitment of specialists.

Keywords: Internal Audit; Risk Management; Risk-Based Audit Planning

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, audit internal telah mengalami transformasi signifikan dari pendekatan konvensional berbasis kepatuhan (*compliance-based*) menuju pendekatan berbasis risiko (*risk-based*). Perubahan ini dipicu oleh dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, di mana globalisasi, disrupsi teknologi, dan regulasi yang ketat menciptakan risiko multidimensi yang sulit diprediksi (Utami et al. 2025). Audit berbasis risiko muncul sebagai paradigma baru yang memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya audit secara strategis ke area berisiko tinggi, sehingga meningkatkan efisiensi dan relevansi fungsi pengawasan.

(Syam et al., 2023) melakukan penelitian kuantitatif dan menyimpulkan bahwa variabel Audit Berbasis Risiko berpengaruh signifikan terhadap aktivitas audit internal. Implementasi audit berbasis risiko juga berpengaruh terhadap manajemen risiko kecurangan (Amalia et al, 2022).

(Multimatics, 2024) menyampaikan bahwa audit berbasis risiko memungkinkan organisasi dapat melakukan optimalisasi sumber daya yang terbatas dan berfokus pada risiko utama organisasi. Organisasi sering kali menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya, baik itu waktu, tenaga kerja, maupun anggaran. Sumber daya audit yang terbatas memerlukan pendekatan yang dapat memaksimalkan efektivitas penggunaan sumber daya tersebut. Audit berbasis risiko memungkinkan auditor untuk memfokuskan upaya mereka pada area yang memiliki risiko tertinggi,

sehingga alokasi sumber daya menjadi lebih efisien dan audit menjadi lebih efektif.

Penelitian literatur (Larasati & Bernawati, 2020) menyampaikan Internal auditor kini sudah mulai berpindah dari pendekatan tradisional ke pendekatan berbasis risiko. Penerapan *risk-based audit plan* sebagai bagian dari *risk-based audit approach* serta bagaimana tren yang akan datang atas survei CBOK pada tahun 2007 dan 2010. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Institut Internal Auditor (IIA) pada tahun 2007 dan 2010 *risk-based audit plan* terus menempati posisi atas dalam teknik dan alat yang digunakan internal auditor. *Risk based audit plan* diyakini akan terus dipergunakan auditor di masa mendatang, karena internal auditor meyakini bahwa apabila perencanaan didasarkan pada risiko kunci yang ada di dalam organisasi, maka akan meningkatkan kemampuan Kepala Internal Audit untuk menyesuaikan rencana audit dengan kebutuhan organisasi

Audit berbasis risiko adalah respons terhadap kebutuhan yang semakin mendesak untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, keterbatasan sumber daya, peningkatan kompleksitas regulasi, dan kebutuhan akan tata kelola yang lebih baik. Dengan memfokuskan upaya audit pada area yang paling berisiko, pendekatan ini membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, meningkatkan kualitas tata kelola, dan mengelola risiko secara proaktif. Teknologi dan analitik yang maju semakin memperkuat efektivitas audit berbasis risiko, menjadikannya alat

yang vital dalam mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Mengingat pentingnya perencanaan audit internal berbasis risiko, perlu dilakukan penelitian mengenai penerapannya di Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

BUMN X sebagai objek penelitian adalah BUMN yang bergerak dalam pengembangan *property* yang telah menerapkan perencanaan audit berbasis risiko. GM SPI BUMN X menyampaikan bahwa perencanaan audit berbasis risiko telah dilaksanakan untuk memperbaiki proses audit menjadi lebih fokus pada area yang berisiko tinggi. Perbaikan proses audit ini dapat menurunkan risiko atas manipulasi data dan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi (Mujalli, 2024). Hanya saja berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan BUMN X ini sudah 7 tahun berturut-turut mengalami kerugian yang menunjukkan besarnya masalah yang ada pada BUMN ini yang tidak terselesaikan walaupun telah dilaksanakan perencanaan audit berbasis risiko.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan memahami proses perencanaan audit internal berbasis risiko oleh SPI BUMN X. Dengan menggali lebih dalam tentang perubahan paradigma ini, penelitian ini akan mencoba mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh tim audit internal dalam mengawasi entitas bisnis.

Penelitian ini akan berfokus pada penerapan perencanaan audit berbasis risiko yang dilaksanakan pada BUMN X. BUMN X dipilih dengan pertimbangan kemudahan akses informasi dan relevansi dengan sektor publik. BUMN X

merupakan BUMN yang telah dilakukan penilaian *risk maturity index (RMI)* oleh Kantor Akuntan publik independen dan berhasil mendapatkan skor 2,8 dari 5 skor maksimal. Dengan skor yang relatif rendah ini maka GM SPI tidak dapat sepenuhnya menggunakan hasil *risk assesment* yang dilaporkan oleh GM Manajemen Risiko Perusahaan untuk melakukan perencanaan audit berbasis risiko.

Secara teoritis GM SPI dapat mengandalkan hasil *risk assesment* sebagai dasar penyusunan perencanaan audit berbasis risiko jika skor RMI yang dihasilkan adalah di atas 3 (BPKP, 2018). RMI level 3 (*Risk Defined*) berarti Kerangka penilaian/tanggapan umum terhadap risiko mulai teratur. Pemimpin eksekutif memberi pandangan terhadap risiko yang dihadapi organisasi secara keseluruhan (Grady, 2025). Pelaksanaan rencana diimplementasikan dengan memprioritaskan risiko yang tinggi.

Dengan tidak dapat dicapainya skor 3 tersebut dan tidak dapat diandalkan hasilnya *risk assesment* dari unit manajemen risiko maka hal menarik untuk diteliti adalah bagaimana proses perencanaan audit berbasis risiko yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern BUMN X, apa saja yang dilakukan oleh SPI dalam menentukan area yang berisiko tinggi yang akan menjadi objek audit satu tahun ke depan serta kendala apa yang dihadapi dalam perencanaan audit berbasis risiko.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Metode Kualitatif. Menurut Susanty (2023) penelitian kualitatif bertujuan untuk

menguraikan, memaparkan, serta memahami fenomena sosial atau perilaku manusia secara mendalam tanpa mencoba mengukurnya secara kuantitatif atau menggunakan angka-angka statistik. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman konteks serta makna yang terkandung di balik fenomena yang diteliti

Penelitian ini menekankan pada konteks, interpretasi, dan sudut pandang individu atau kelompok yang terlibat dalam fenomena yang sedang diteliti. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah untuk mendapatkan pemahaman yang dalam dan menyeluruh tentang aspek-aspek subjektif dari suatu topik, yang mungkin sulit diukur secara kuantitatif. Tahapan penelitian kualitatif (Miles et al., 2014) melibatkan: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Penelitian ini dilakukan di Jakarta pada akhir tahun 2024 dengan jumlah informan sebanyak 10 orang dari BUMN X yang dipimpin oleh GM SPI dengan teknik wawancara. Hasil dari wawancara kemudian disimpulkan dan dilakukan triangulasi dengan satu orang informan ahli dari praktisi audit dengan latar belakang dari Badan Pemeriksa Keuangan. Selain itu, studi literatur juga dilakukan untuk melakukan triangulasi atas kesimpulan yang dibuat. BUMN X adalah BUMN yang bergerak dalam bidang *property* yang pasarnya tersebar di kota-kota besar Indonesia yang banyak menjual unit apartemen. Manajemen meminta agar nama objek di samarkan untuk publikasi penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dengan informan maka dilakukan pembahasan berdasarkan topik penelitian mencakup tiga hal utama yaitu proses perencanaan audit berbasis risiko, faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan objek pemeriksaan dan kendala perencanaan audit berbasis risiko.

1. Proses Perencanaan Audit berbasis Risiko di BUMN X

Dalam melaksanakan perencanaan audit berbasis risiko, SPI berfokus pada penyusunan Program Kerja Audit Tahunan (PKAT). Adapun tahapan yang dilakukan oleh SPI dalam praktiknya adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

Dalam tahap ini SPI mengumpulkan data-data khususnya profil risiko semua unit kerja. Koordinasi dengan Divisi manajemen risiko dilakukan untuk membahas risiko masing-masing unit kerja yang merupakan *audit universe*. Selain itu SPI juga mengumpulkan data realisasi pelaksanaan audit tahun berjalan dan prognosa sampai akhir tahun.

b. Mengukur *Risk maturity Index (RMI)*

Dalam perencanaan audit yang dilakukan pada tahun 2023, SPI melakukan sendiri *risk assessment risk maturity index* perusahaan dengan menggunakan data *assessment* yang dimiliki oleh divisi manajemen risiko. Hal ini dilakukan karena SPI tidak begitu yakin dengan data RMI yang ada. Hasil dari *assessment* oleh SPI diketahui bahwa level RMI Perusahaan ada pada level 2. Pada tahun 2024 dilakukan *assesment* RMI oleh Kantor Akuntan Publik terdaftar di OJK. SPI menggunakan hasil

assessment ini sebagai bagian dari data mengenai praktik manajemen risiko.

c. Penyusunan draft PKAT

Berdasarkan data yang dikumpulkan tim PKAT SPI menyusun draft PKAT. PKAT ini disusun mengikut sertakan para auditor senior dan manajer administrasi SPI serta GM SPI.

d. Rapat dengan Komite Audit

Pada akhir bulan November dilakukan rapat dengan Komite Audit untuk melakukan pemaparan dan penerimaan masukan dari Komite Audit. Dalam paparan ini dibahas mengenai *lesson learned* audit selama tahun berjalan dan perbaikan apa yang perlu dilakukan di tahun berikutnya. Dalam rapat ini Komite Audit memberikan masukan mengenai antara lain objek pemeriksaan serta

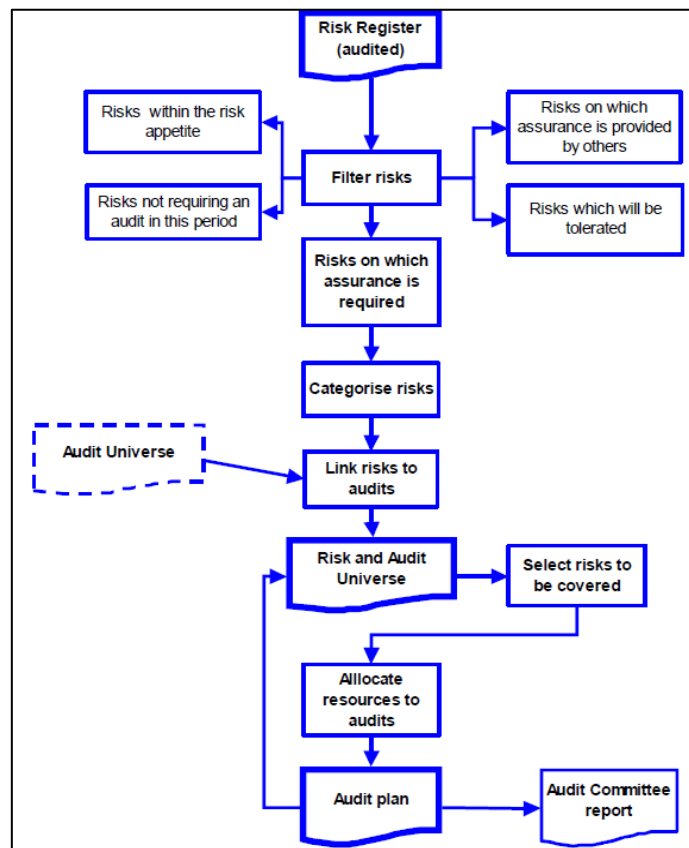
metodologi penentuan area yang perlu diperiksa sesuai dengan aturan kementerian BUMN yang baru.

e. Melakukan presentasi di Dewan Direksi

Draft PKAT yang telah diperbaiki selanjutnya dilakukan presentasi kepada Dewan Direksi di rapat mingguan untuk menerima masukan dan perbaikan dari Direksi.

f. Penandatanganan PKAT oleh Dirut dan Komite Audit

Setelah dilakukan perbaikan maka PKAT dilakukan penandatanganan oleh Direktur utama dan Ketua Komite Audit. Tahapan yang dilakukan oleh SPI ini tidak jauh berbeda dengan yang dijelaskan oleh Griffiths (2006) yang digambarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 1. Tahapan Risk Based Audit
Sumber: (Griffiths, 2006)

Dalam bagan ini terlihat bahwa *risk register* dilakukan proses *filtering* untuk memilah risiko yang layak dilakukan audit dan mana yang tidak. Berdasarkan risiko yang terpilih maka SPI harus melakukan alokasi sumber daya untuk melakukan audit dalam bentuk audit plan (PKAT) dan melaporkan kepada Komite Audit. Hal ini sudah dilakukan dalam praktiknya oleh GM SPI BUMN X. Secara umum yang dilakukan oleh GM SPI sudah baik.

2. Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Perencanaan Berbasis Risiko

Dalam wawancara dengan GM SPI BUMN X faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan objek audit dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunan SPI adalah sebagai berikut:

- a. **Level Risiko Divisi dan Proyek** yang bersumber dari data Divisi Manajemen Risiko

Berikut ini contoh ilustratif data level risiko yang diterima dari Divisi Manajemen Risiko:

Tabel 1. Level Risiko Residual Unit Kerja Proyek A

No	Peristiwa Risiko	Inherent Risk	Realisasi Residual Risk Q3 2024	Target Residual Risk Q4 2024	Realisasi Residual Risk Q4 2024
1	Terlambat pembangunan	24 High	21 High	20 High	24 High
2	Rendahnya penjualan	24 High	21 High	21 High	23 High
3	Gugatan Hukum	21 High	1 Low	1 Low	1 Low

Sumber: (Diolah peneliti berdasarkan SPI BUMN X, 2024)

Berdasarkan tabel risiko residual akhir tahun maka diukurlah level risiko total berdasarkan peristiwa risiko tersebut. Untuk mengukur risiko total SPI memberikan skor 1 untuk risiko *low*, 2 untuk risiko *low to moderate*, 3 untuk risiko *moderate*, 4 untuk risiko *moderate to high* dan 5 untuk risiko *high*. Untuk contoh ilustratif proyek A pada tabel 1 tersebut di atas, total risiko diukur sebagai berikut:

- Peristiwa Risiko “Munculnya gugatan hukum” level risikonya *low* maka peristiwa risiko ini pada proyek A diberikan skor 1
- Peristiwa Risiko “Menurunnya realisasi akad kredit” level risikonya

high maka peristiwa risiko ini pada proyek A diberikan skor 5

- Peristiwa Risiko “Keterlambatan dalam memulai proses pembangunan” level risikonya *high* maka peristiwa risiko ini pada proyek A diberikan skor 5
- Berdasarkan tiga peristiwa risiko di proyek A tersebut maka total risiko di Proyek A adalah 1 ditambah 5 ditambah 5 sama dengan 11

Semua Unit Kerja yang akan menjadi objek audit dilakukan pengukuran risiko total dan dibuat matriks dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Risiko total Unit Kerja Audit Universe

Unit Kerja Audit Universe	Total Risiko					Penilaian Risiko	
	Low	Low to Moderate	Moderate	Moderate to High	High	Nilai total Risiko	Klasifikasi Berdasar Risiko
Property Management	2	0	0	0	0	2	Rendah
Keuangan	2	1	1	0	0	7	Sedang
Hukum	1	0	0	0	0	1	Rendah
Man Risiko	1	0	0	0	0	1	Rendah
BM Cengkareng	5	1	2	0	0	13	Tinggi
BM Kemayoran	0	1	0	0	3	17	Sangat tinggi

Sumber: (Diolah peneliti berdasarkan SPI BUMN X, 2024)

Berdasarkan nilai total risiko dibuatlah ranking prioritas untuk menjadi objek pemeriksaan. Dalam melakukan

ranking prioritas ini GM SPI mengklasifikasikan risiko total sebagai berikut:

Tabel 3. Klasifikasi Level Total Risiko

No	Total Risiko	Klasifikasi
1	1-5	Rendah
2	6-10	Sedang
3	11-15	Tinggi
4	16 atau lebih	Sangat Tinggi

Sumber: (Diolah peneliti berdasarkan keterangan GM SPI, 2024)

b. Prognosa Penjualan pada Unit Kerja

Prognosa Penjualan pada unit kerja digunakan untuk mengukur besar kecilnya volume kegiatan pemasaran pada unit kerja tersebut. Makin besar prognosa

penjualan menggambarkan makin penting (signifikan) suatu unit kerja bagi organisasi. Prognosa penjualan unit kerja diklasifikasikan menggunakan parameter berikut ini:

Tabel 4. Klasifikasi Nilai Prognosa Penjualan

No	Nilai Prognosa Penjualan	Klasifikasi
1	Prognosa sd. Rp10M	Kecil
2	Rp11 M sd. Rp 20 M	Sedang
3	Rp 21 M sd. Rp 40 M	Besar
4	Rp 41 M keatas	Sangat Besar

Sumber: (Diolah peneliti berdasarkan SPI BUMN X, 2024)

c. Issue Strategis Bagi Top Manajemen

Issue strategis bagi top manajemen merupakan topik-topik atau area-area yang menurut Direksi penting untuk dilakukan audit. GM SPI melakukan wawancara ke masing-masing direktur Perusahaan untuk bertanya mengenai concern mereka yang memerlukan perhatian khusus dari SPI. Misalnya tingginya stock persediaan yang belum terjual terkait manajemen persediaan. Jika di suatu unit kerja terdapat topik strategis menurut manajemen maka diberikan skor yang tinggi untuk dilakukan audit. GM SPI melakukan kunjungan ke masing-masing Direksi untuk bertanya mengenai proyek-proyek mana saja yang memerlukan prioritas untuk dilakukan audit. Berdasar hasil wawancara dengan direksi, SPI merangkum level pentingnya suatu unit usaha untuk dilakukan pemeriksaan. Level rendah diberikan skor 1, sedang diberikan skor 2, besar diberikan skor 3 dan sangat besar diberikan skor 4.

d. Pertimbangan SPI

Selain ketiga faktor diatas, SPI juga memiliki pertimbangan tambahan sebagai berikut:

1) Frekwensi Audit di unit kerja

Semakin sering unit kerja telah dilakukan audit di masa lalu maka diberikan skor rendah. Demikian sebaliknya, semakin jarang di masa lalu unit kerja tertentu diperiksa maka diberikan skor yang tinggi dan kemungkinan menjadi prioritas audit semakin besar.

2) Persentase tindak lanjut temuan audit

Semakin tinggi tindak lanjut temuan audit sampai akhir tahun maka semakin kecil kemungkinan unit kerja tersebut untuk dilakukan audit. Demikian sebaliknya, semakin rendah persentase tindak lanjut temua audit maka semakin besar kemungkinan untuk dilakukan audit.

3) Kompleksitas masalah

Semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh unit kerja, semakin besar kemungkinan untuk dilakukan audit.

Ketiga pertimbangan SPI tersebut dilakukan pengukuran menggunakan diskusi dengan seluruh anggota auditor SPI di BUMN X dan dibuat tabel seperti tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Pertimbangan SPI

Unit Kerja	Frekwensi Audit		Persentase tindak lanjut		Kompleksitas		Rata-Rata skor
	level	skor	level	skor	level	skor	
Proyek A	jarang	3	sedang	2	Sangat kompleks	4	3
Proyek B	Tidak pernah	4	tinggi	3	Tidak kompleks	1	2,67

Sumber: (Diolah dari Hasil Peneliti, 2024)

Setelah keempat faktor tersebut dibuat maka pada tahap akhir dibuat tabulasi yang merangkum keempat faktor dan

dibuat ranking seperti pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Ranking Prioritas Audit

Unit Kerja Audit Universe	Dasar Pertimbangan Pemilihan Objek Audit								Total
	RR	Nilai	Prognosa 2024	Nilai	Pertimbangan SPI	Nilai	Isu Strategis	Nilai	
Ceger	Sangat tinggi	4	Sangat besar	4	Sedang	2,00	Tinggi	3	13,00
Kepri	Tinggi	3	Sangat besar	4	Sedang	2,67	Tinggi	3	12,67
Cengkareng	Tinggi	3	Sangat besar	4	Sedang	2,33	Tinggi	3	12,33
Bintaro	Tinggi	3	Sangat besar	4	Sedang	2,33	Tinggi	3	12,33
SUMUT	Tinggi	3	Sangat besar	4	Sedang	3,00	Sedang	3	12,00
Subang tim	Sedang	2	Sangat besar	4	Sedang	3,00	Tinggi	3	12,00
Lampung	Sedang	2	Sangat besar	4	Sedang	2,67	Tinggi	3	11,67
Purw-Sel	Sedang	2	Sangat besar	4	Sedang	2,67	Tinggi	3	11,67
Parung	Sedang	2	Sangat besar	4	Sedang	2,33	Tinggi	3	11,33
Sulsel	Sedang	2	Sangat besar	4	Sedang	2,33	Tinggi	3	11,33

Sumber: (Diolah Dari Hasil Peneliti, 2024)

Ranking dibuat berdasarkan total nilai yang merupakan penjumlahan nilai keempat faktor di atas. Dari tabel diatas untuk unit kerja “Ceger” mendapat total nilai tertinggi 13,00 yang berarti bahwa unit kerja ini harus menjadi objek pemeriksaan di tahun depan. Dari 10 objek pemeriksaan tersebut proyek Sulawesi selatan mendapat skor yang terendah 11,33 yang artinya menjadi prioritas ke 10 untuk dilakukan pemeriksaan di tahun depan.

Menanggapi praktik penentuan objek yang akan diperiksa tersebut di atas informan pakar audit menyampaikan bahwa proses audit yang dijalankan oleh SPI BUMN X sudah baik. Pada saat ditanya mengenai faktor lain selain risiko jika dalam audit yang dilakukan BPK adalah faktor signifikansi, dampak pemeriksaan dan auditabilitas, informan pakar audit menjawab bahwa faktor kualitatif yang digunakan untuk menentukan prioritas objek audit dapat berbeda-beda antar perusahaan sesuai dengan pertimbangan pentingnya bagi

perusahaan. Hal ini sesuai juga dengan pedoman penyusunan perencanaan audit berbasis risiko yang dibuat oleh AAIFI. Dengan demikian faktor prognosa, pertimbangan strategis dan pertimbangan SPI dalam praktik yang dilakukan oleh BUMN X dapat dibenarkan.

Merujuk pada Peraturan Deputi BPKP Nomor 08 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pencanaan Pengawasan Berbasis Risiko Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Daerah maka praktik penentuan objek yang dilakukan SPI BUMN X ini terdapat beberapa kelemahan: Pertama, Bobot Risiko dan bobot faktor lain sama bobotnya setiap tahunnya padahal level indeks kematangan manajemen risiko Perusahaan meningkat dibanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2024 indeks kematangan manajemen risiko yang dilakukan assessment oleh KAP menghasilkan skor 2,8 atau meningkat 0,8 poin dibanding tahun sebelumnya. Menurut Pedoman BPKP tersebut

harusnya penetapan komposisi besarnya Pertimbangan Manajemen (faktor risiko) dalam penentuan area pengawasan berbanding terbalik dengan nilai kematangan manajemen risiko. Ketika kematangan MR sudah semakin matang, maka bobot penggunaan Register Risiko (RR) dan Rencana Tindak Pengendalian (RTP) akan semakin meningkat serta bobot pertimbangan Manajemen semakin berkurang. Maka jika best practice ini digunakan maka harusnya GM SPI meningkatkan bobot Risiko menjadi lebih besar seiring dengan peningkatan indeks kematangan manajemen risiko yang diraih oleh Perusahaan.

Kelemahan kedua adalah risiko yang digunakan dalam penentuan prioritas audit adalah risiko residual. Dalam Pedoman BPKP di atas, risiko yang digunakan adalah risiko *inherent*. Risiko *inherent* lebih baik digunakan dengan pertimbangan bahwa risiko awal adalah risiko *inherent*. Dengan fokus pada risiko *inherent*, auditor dapat mengidentifikasi risiko yang ada di luar kontrol atau pengendalian internal yang berlaku. Hal ini memberikan pandangan yang lebih luas terhadap potensi masalah yang mungkin belum disadari oleh organisasi. Selain itu penggunaan risiko *inherent* sangat relevan pada organisasi yang memiliki pengendalian internal yang lemah seperti pada BUMN X ini.

Ketiga, issue strategis yang merupakan masukan dari top manajemen yang bisa jadi memiliki kepentingan tertentu yang tidak sejalan dengan kepentingan organisasi. Pada organisasi yang tingkat kecurangannya tinggi maka top manajemen dapat mengarahkan SPI untuk melakukan audit di area lain dengan

risiko kecurangan yang rendah. Christopher et al. (2009) melakukan penelitian di Australia terkait dengan independensi SPI dan menemukan bahwa salah satu ancamannya adalah “*having the chief executive officer (CEO) or chief finance officer (CFO) approve the internal audit function's budget and provide input for the internal audit plan*”. Dengan demikian terdapat risiko bahwa independensi SPI dalam menentukan objek pemeriksaan bisa terganggu jika SPI terlalu banyak mendengarkan dan menerima masukan dari Direktur lain yang sebenarnya merupakan bagian dari objek pemeriksaan.

Keempat, kompleksitas masalah yang dijadikan bahan pertimbangan SPI sebenarnya sudah masuk dalam risiko yang ada dalam faktor nomor 1 level risiko divisi dan proyek. Alasan utamanya adalah semakin kompleks suatu masalah yang ada dalam divisi atau proyek semakin besar risiko yang terjadi dan ini sudah terserap dalam faktor nomor 1 level risiko divisi dan proyek. Dengan dimasukkannya faktor ini dalam pertimbangan SPI maka membuat hal tersebut dimasukkan dalam faktor sebanyak dua kali.

Kelima, dalam PKAT SPI belum memasukan strategi audit. Dengan mempertimbangkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko yang masih rendah (di bawah 3) maka pelaksanaan audit yang dijalankan menggunakan pendekatan proses dan pendekatan pengendalian. Dalam memberikan jasa konsultansi SPI sebaiknya berfokus pada perbaikan sistem pengendalian internal, tata kelola dan penguatan manajemen risiko.

Keenam, dalam penyusunan PKAT, SPI belum memasukan tujuan audit untuk masing-masing objek audit. Tema dan tujuan audit sebaiknya dimasukan dalam PKAT misalnya untuk proyek pembangunan difokuskan efisiensi HPP. Perencanaan tahunan harusnya lebih detail daripada sekedar penentuan area yang akan dilakukan audit.

3. Kendala Yang Dihadapi dalam Perencanaan Berbasis Risiko

Berdasarkan wawancara dengan GM SPI dan timnya didapatkan kendala yang dihadapi dalam perencanaan audit berbasis risiko:

- a. Data Risiko Yang Disampaikan Divisi Manajemen Risiko Ke SPI Kurang Akurat
GM SPI menyampaikan bahwa terjadi dalam proses audit terhadap suatu objek audit yang menurut data manajemen risiko level risikonya rendah tetapi ternyata pada waktu diperiksa ditemukan banyak temuan, atau sebaliknya. Hal ini disebabkan oleh data yang diberikan oleh Divisi Manajemen Risiko yang bersumber dari risk owner kurang akurat. Hal ini tentu karena indeks kematangan manajemen risiko Perusahaan masih rendah. Implikasinya adalah faktor manajemen risiko bobotnya harus tidak besar dibandingkan dengan faktor lain.
- b. Wilayah Kerja Yang Luas Dan Sumber Daya Yang Terbatas
Wilayah kerja SPI adalah di seluruh Indonesia dengan jumlah auditor sebanyak 9 orang. Hal ini menyebabkan jumlah objek yang diperiksa tidak bisa banyak setiap tahunnya. Sehingga SPI banyak terfokus pada objek yang memiliki prioritas yang betul-betul tinggi. Beberapa objek pemeriksaan yang sebenarnya memerlukan pemeriksaan tidak dijadikan area yang diaudit karena keterbatasan sumber daya dan luasnya wilayah.
- c. Komposisi Dan Pengalaman Auditor Tidak Seimbang
Komposisi auditor lebih banyak memiliki background audit dalam bidang keuangan dan produksi. Belum semua auditor memiliki sertifikasi manajemen risiko dan keahlian dalam bidang audit teknologi informasi berbasis komputer. SPI tidak memiliki auditor khusus TI sesuai dengan aturan Kementerian BUMN. Hal ini menyebabkan area Divisi IT jarang sekali diaudit.
- d. Adanya Audit Khusus Yang Tak Terprediksi
Dalam pelaksanaan rencana audit tidak semua dapat dijalankan karena adanya perintah dari top manajemen untuk melakukan audit khusus yang tidak ada dalam PKAT. Hal ini menyebabkan proyek prioritas yang akan audit menjadi tidak diaudit pada tahun yang bersangkutan.
- e. Mutasi Karyawan Pada Unit kerja
Mutasi karyawan pada unit kerja yang diaudit dapat mengganggu proses audit yang telah direncanakan. Perpindahan karyawan kunci dapat menyebabkan perubahan level risiko divisi/ proyek yang telah dibuat dalam PKAT. Proyek yang ditinggalkan oleh karyawan yang

handal akan mengalami risiko residual yang meningkat jika penggantinya adalah karyawan yang tidak handal.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa SPI BUMN X telah melakukan perencanaan audit berbasis risiko dengan menghasilkan program audit tahunan berbasis risiko sesuai dengan pedoman perencanaan audit berbasis risiko. Dalam konteks tingkat maturitas yang rendah SPI telah memasukan faktor risiko lain sebagai tambahan untuk menentukan objek audit tahunan. Faktor utama yang dijadikan penentuan objek audit adalah register risiko yang diterima dari Divisi Manajemen Risiko. Faktor risiko tambahan yang dijadikan pertimbangan oleh SPI adalah prognosa penjualan, *issue* strategis dan pertimbangan SPI. Kesemua faktor tersebut dijadikan dasar dalam penentuan prioritas objek pemeriksaan.

Terdapat beberapa kendala dalam perencanaan audit berbasis risiko. Hambatan utama adalah data mengenai risk *register* kurang akurat. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan pelaksanaan manajemen risiko Perusahaan masih rendah di bawah 3. Karena data risk register kurang akurat maka pada saat pelaksanaan audit sebagai pelaksanaan PKAT auditor mendapatkan risiko yang ternyata berbeda levelnya dengan yang ada dalam penyusunan PKAT. Hambatan lainnya bersifat non teknis seperti luasnya wilayah, kurangnya sumber daya, komposisi auditor yang tidak seimbang serta mutasi karyawan dan audit khusus tak terprediksi sebelumnya.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya disarankan SPI BUMN X untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: pertama, ketika tingkat kematangan penerapan manajemen risiko meningkat maka bobot risiko yang dijadikan pertimbangan prioritas objek juga perlu ditingkatkan dan bobot untuk faktor lain dikurangi. Kedua, risiko yang digunakan dalam penentuan objek audit sebaiknya menggunakan risiko *inherent* sebagaimana dalam pedoman BPKP mengenai penyusunan rencana audit berbasis risiko. Ketiga, dalam menyusun PKAT seharusnya memasukan strategi audit secara keseluruhan. Untuk BUMN X yang saat ini level kematangan penerapan manajemen risiko di bawah 3 sebaiknya menggunakan pendekatan proses dan pendekatan pengendalian. Upaya perbaikan pengendalian, tata kelola dan manajemen risiko menjadi tujuan penting. Keempat, dalam menyusun PKAT sebaiknya memasukan tujuan audit untuk masing-masing objek pemeriksaan agar audit yang dilakukan lebih terarah dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, I. P., Prasetyono, & Tarjo. (2022). Risk-Based Audit and Fraud Risk Management. *International Colloquium on Forensic Accounting and Governance (ICFAG)*, 2(1), 1–8. conference.trunojoyo.ac.id
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang pedoman pengawasan intern berbasis risiko*. BPKP

- BPK RI. (2009). *Petunjuk Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte. (2020). *Building resilience: The importance of audit during times of disruption*. Retrieved Agustus 16, 2025, from: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/services/audit-assurance/2022/gx-audit-building-resilience-the-importance-of-audit-during-times-of-disruption.pdf>
- Grady, L. M. (2025). *Risk and Control Matrix maturity: Unlocking success mature risk and controls matrix RCM*. Wolters Kluwer
- Griffiths, D. (2006). *Risk-Based Auditing*. Gower Publishing.
- Institut Internal Auditor. (2019). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- Larasati, D.A., & Bernawati. (2020). Risk Based Approach Dan Tren Mendatang Dalam Internal Audit Tools & Techniques, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol 22(1).
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. Sage, London-References-Scientific Research Publishing
- Mujalli, A. (2024). Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Auditing. *Journal of Risk and Financial Management* 17: 196. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>
- Multimatics. (2024). The Power of Risk Based Auditing in Modern Organization. Retrieved Agustus 16, 2025, from <https://multimatics.co.id/insight/dec/the-power-of-risk-based-auditing-in-modern-organization>
- Susanty, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. (Inayati, Titik, Ed.). Penerbit Future Science.
- Syam, hasnidar, Wahyuni, N., & Fortuna, A. D. (2023). Audit Berbasis Risiko Terhadap Aktivitas Audit Internal Dan Management Risk Rumah Sakit di Makassar. *Jurnal Ilmiah Neraca : Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntansi*, 6(2), 1-10. <https://doi.org/10.56070/jinema.v6i2.77>
- Utami, A. R., Ratnasari, K., Hasanah, H., & Sunaryo. (2025). *Manajemen Risiko Dalam Bisnis Strategi Adaptif di Era Disrupsi*, ISBN 978-623-8689-95-8. https://www.researchgate.net/publication/394038844_Manajemen_Risiko_Dalam_Bisnis_Strategi_Adaptif_Di_Era_Disrupsi