

PERANAN INTERNAL AUDIT DALAM PROSES EVALUASI *RISK GOVERNANCE* DIVISI OPERASIONAL PT AGRO

Matias Andika Yuwono^{1*}, Lena Ellitan²

^{1,2} Universitas Katolik Widya Mandala
Jl. Dinoyo 42-44 Surabaya

*Corresponding Author: andika.yuwono@gmail.com

ABSTRACT

In facing increasingly complex and diverse business dynamics, this research carries out an in-depth analysis of the strategic role of internal auditors in assessing risk governance in an organization by applying the ISO: 31000 enterprise risk management (ERM) approach, as well as its implications for corporate performance. The assurance process carried out by internal audit is very significant in this context, especially when using the three-line approach. This approach specifically emphasizes the importance of the role of three interrelated lines of defence, starting from the first line, which is the leading part of the company in facing risks; the second line, which acts as a controller and supervisor of the first line, to the third line which is represented by internal audit which is responsible for independent evaluation and analysis of the performance of controls that have been implemented. The analysis that has been carried out shows that internal audit plays a key role in implementing ERM, especially in the process of identifying and assessing risks that may arise in company operations, as well as providing recommendations regarding increasing the effectiveness of internal control in order to provide added value to the company. In addition, through effective assurance activities, internal auditors can contribute to optimizing risk governance, which in turn creates a healthy and integrated risk culture in every aspect of the company's operations. Thus, the role of internal auditors is not only limited to conducting audits and providing recommendations but also forming a strong foundation for sustainable and effective risk management in supporting the achievement of company goals.

Keywords: *ISO 31000, ERM, Risk Governance, Risk Management. Three Lines Defense*

ABSTRAK

Dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks dan beragam, penelitian ini melakukan analisis mendalam mengenai peran strategis internal auditor dalam menilai *risk governance* pada sebuah organisasi dengan menerapkan pendekatan *enterprise risk management* (ERM) ISO: 31000, serta implikasinya terhadap kinerja korporasi. Proses *assurance* yang dilakukan oleh internal audit menjadi sangat signifikan dalam konteks ini, terutama dengan menggunakan pendekatan *three lines method*. Pendekatan ini secara khusus menekankan pentingnya peran tiga lini

pertahanan yang saling terkait, mulai dari lini pertama yang merupakan bagian terdepan dari perusahaan dalam menghadapi risiko, lini kedua yang berperan sebagai pengontrol dan pengawas terhadap lini pertama, hingga lini ketiga yang diwakili oleh internal audit yang bertanggung jawab atas evaluasi dan analisis independen terhadap performa pengendalian yang telah diimplementasikan. Analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa internal audit memegang peran kunci dalam penerapan ERM, khususnya dalam proses identifikasi dan penilaian risiko yang mungkin timbul dalam operasional perusahaan, serta memberikan rekomendasi terkait peningkatan efektivitas pengendalian internal guna memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Selain itu, melalui kegiatan assurance yang efektif, internal auditor dapat berkontribusi pada optimalisasi risk governance yang pada gilirannya menciptakan budaya risiko yang sehat dan terintegrasi dalam setiap aspek operasional perusahaan. Dengan demikian, peran internal auditor bukan hanya sebatas melakukan audit dan memberikan rekomendasi, tetapi juga membentuk landasan kuat bagi manajemen risiko yang berkelanjutan dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Kata kunci: ISO 31000, ERM, *Risk Governance*, *Risk Management*. *Three Lines Defense*.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompleksitas bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. *Enterprise Risk Management* (ERM) telah dikenal sebagai pendekatan holistik yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan merespons risiko dari berbagai aspek operasional dan strategis. Implementasi ERM yang efektif dapat mendorong perusahaan untuk tidak hanya bertahan dari potensi kerugian, tetapi juga memanfaatkan risiko sebagai peluang untuk inovasi dan pertumbuhan.

Penerapan ERM secara strategis meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan. Dengan sistem ERM yang terintegrasi, perusahaan mampu mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko bisnis secara holistik, memastikan bahwa setiap keputusan bisnis diambil dengan mempertimbangkan potensi risiko dan peluang. Hal ini tidak hanya mengurangi kerugian yang mungkin timbul dari risiko tak terduga, tetapi juga memaksimalkan peluang untuk pertumbuhan dan inovasi, hal tersebut juga dilakukan oleh Bank Mandiri yang menerapkan ERM untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan ERM ini memiliki tujuan untuk menciptakan nilai dengan melakukan pengelolaan risiko operasional dan modal dengan melakukan juga pengendalian internal secara efektif (Rachman, 2022). Manfaat penerapan ERM untuk meningkatkan performa perusahaan juga dilakukan oleh 46 perusahaan swasta maupun perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang akhirnya memperoleh penghargaan ERM *Award* II pada bulan Agustus 2018. Bagi perusahaan yang memperoleh penghargaan tersebut, manfaat menerapkan ERM

adalah untuk meningkatkan *value added* bagi perusahaan yang merupakan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan tersebut akan memiliki daya saing yang kompetitif (Hidayat, 2018). Dengan demikian, ERM membantu perusahaan untuk beroperasi dengan lebih efisien, menghemat biaya, dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, semuanya berkontribusi pada kinerja bisnis yang lebih baik dan berkelanjutan.

Selain itu, perubahan lingkungan bisnis yang cepat, seperti disrupsi teknologi dan fluktuasi ekonomi, menuntut internal auditor untuk terus meningkatkan kemampuan mereka dalam memahami dan merespons risiko baru yang muncul. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk membentuk tata kelola perusahaan berdasarkan ERM ISO 31000 dikarenakan proses pembentukan tata kelola berdasarkan pendekatan holistik dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko di seluruh organisasi (Susilo & Kaho, 2018). Melalui ISO 31000, perusahaan dapat memahami dan mengelola risiko secara keseluruhan, bukan hanya dari perspektif individu atau departemen tertentu. Dengan memahami risiko yang dihadapi dan bagaimana risiko tersebut saling berinteraksi, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan berinformasi (Hardjomidjojo et al., 2022). Hal ini tidak hanya mengurangi potensi kerugian, tetapi juga dapat meningkatkan keuntungan. Selain itu, organisasi yang dikenal memiliki tata kelola risiko yang baik cenderung mendapatkan kepercayaan lebih dari pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, dan karyawan. Kepatuhan terhadap regulasi di berbagai industri juga seringkali memerlukan pendekatan manajemen risiko yang efektif, dan ISO 31000 memungkinkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan tersebut. Selain itu, dengan memahami risiko dan bagaimana mereka saling berinteraksi, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien, mengoptimalkan operasi, dan mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih efektif (Wicaksono, 2020).

Dalam kerangka kerja ERM ISO 31000 peran internal auditor menjadi sangat sentral dan strategis. Sebagai entitas yang bertanggung jawab memastikan integritas dan kepatuhan proses bisnis, internal auditor memiliki visi yang mendalam tentang operasional perusahaan. Internal audit memiliki fungsi independen, objektif dalam melakukan *assurance* dan konsultasi dengan tujuan memberikan nilai tambah (*value added*) untuk meningkatkan kinerja organisasi. Internal audit membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan pendekatan sistematis, disiplin untuk melakukan evaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko (*risk management*), pengendalian (*control*), dan proses tata kelola (*governance*) (Gleim Publications, 2021; Zain, 2022). Oleh karena itu internal audit memiliki peranan penting untuk memastikan bahwa manajemen perusahaan sudah menerapkan ERM dalam membentuk tata kelola yang efektif dengan harapan perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan (Hassan et al., 2022).

Penelitian yang dilakukan ini lebih menekankan pada penerapan prinsip ERM ISO 31000 dalam proses pembentukan tata kelola perusahaan. Proses pembentukan tata kelola yang tidak sesuai dengan prinsip ERM ISO 31000, akan menyebabkan timbulnya risiko tata kelola (*risk governance*) yang memberikan dampak signifikan

bagi perusahaan seperti lemahnya pengawasan direksi terhadap manajemen perusahaan, timbulnya *fraud*, hingga gagalnya mengidentifikasi risiko strategis yang dapat menyebabkan perusahaan tidak beroperasi secara maksimal (Hubbard, 2020).

TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan Enterprises Risk Management

Risk Governance (RG) merupakan bentuk lanjutan dari *Enterprise Risk Management* (ERM) yang diperkaya dengan tanggung jawab pengawasan risiko oleh dewan direksi dan komite audit. (Stein, 2019) mengungkapkan bahwa Komisi Eropa pertama kali memperkenalkan RG dalam konteks sains dan masyarakat sebagai sebuah transformasi makro-sosial. Pada 2003, *International Risk Governance Council* (IRGC) mulai mempromosikan kesadaran mengenai RG dengan kerangka kerja yang berfokus pada kebijakan untuk menghindari ketidakstabilan makro di bidang politik dan ekonomi yang tak terduga, melampaui lingkup organisasi mikro (Stein, 2019; van Asselt & Renn, 2011). Namun, pasca krisis keuangan 2008, fokus RG bergeser ke tingkat organisasi mikro, terutama pada lembaga keuangan. RG didefinisikan sebagai kerangka kerja dimana dewan direksi dan manajemen menetapkan, memantau, dan memastikan kepatuhan terhadap toleransi dan batasan risiko, serta mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko (Hassan et al., 2022). Meski demikian, RG tetap mempertahankan unsur-unsur dasar dari RM tradisional yang berfokus pada pencapaian tujuan sistem kontrol internal, seperti efisiensi operasional, pelaporan, dan kepatuhan, sambil sering kali mengesampingkan strategi korporat (Hassan et al., 2022; Stein, 2019).

Lundqvist (2015) menekankan pentingnya integrasi RM dengan tata kelola korporat untuk menggabungkan RM tradisional dengan perencanaan strategis perusahaan. Ini mendorong pengembangan ERM sebagai kerangka kerja yang mengintegrasikan RM dan tata kelola, memungkinkan organisasi mengatasi risiko dan meresponsnya secara holistik terhadap tujuan perusahaan (Beasley et al., 2023; Horvey & Ankamah, 2020). Namun, meskipun ada perkembangan signifikan, ERM tetap berfokus pada tujuan sistem kontrol internal seperti operasi, pelaporan, dan kepatuhan (Stein, 2019). RG mencakup sistem ERM perusahaan yang diperkuat dengan mekanisme pemantauan oleh dewan direksi. Ini mencerminkan upaya organisasi untuk menyelaraskan RM di seluruh sistem, proses, dan personalia melalui badan pengawas, seperti komite audit dan divisi audit internal.

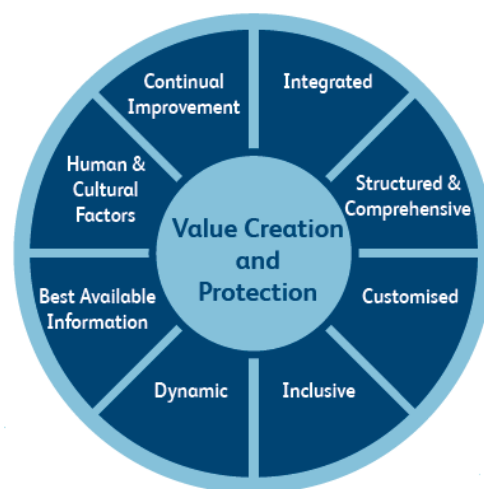
Pada 2017, ERM mengembangkan integrasi praktik RM dengan tata kelola korporat, strategi, dan kinerja (Karanja, 2017). Namun, perkembangan ini belum mampu mencegah insiden yang berkaitan dengan risiko, seperti denda keuangan dan tuntutan hukum (Hassan et al., 2022). Insiden tersebut memunculkan RG sebagai kerangka kerja komprehensif untuk menangani kelemahan dalam RM dan tata kelola korporat, dengan fokus pada "perilaku risiko" (Sheedy & Griffin, 2018) dan mengintegrasikan RM dalam departemen operasional dengan tata kelola korporat dan strategi perusahaan (Hassan et al., 2022). Stein (2019) mendefinisikan RG sebagai

"keseluruhan proses kolaboratif antara aktor yang terlibat dalam mengatasi kompleksitas risiko di lingkungan internal dan eksternal perusahaan".

RG memperkuat sistem ERM perusahaan dengan mekanisme pemantauan oleh dewan direksi, menyelaraskan RM di semua area melalui badan pengawas. Ini memberikan pandangan objektif tentang kondisi RM dan proses kontrol internal kepada manajemen, dewan direksi, dan publik. RG bertujuan untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam identifikasi, penilaian, manajemen, dan komunikasi risiko (Chairani & Siregar, 2021).

Prinsip Risk Management ISO 31000:2018

Pengertian manajemen risiko adalah aktivitas dalam sebuah organisasi yang terarah dan terkoordinasi yang berkaitan dengan risiko (Ramadhan et al., 2020; Susilo & Kaho, 2018). Penerapan manajemen risiko menurut ISO 31000:2008 adalah menciptakan dan melindungi *value* yang ada, sehingga dapat meningkatkan performa, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian tujuan yang hendak dicapai (Putra & Chan, 2017; Wicaksono, 2020). ISO 31000 menetapkan prinsip-prinsip dasar untuk pengelolaan risiko. Prinsip-prinsip ini penting dalam merancang struktur dan prosedur manajemen risiko. ISO 31000:2018 memiliki delapan prinsip utama, dengan fokus pada penciptaan nilai dan perlindungan. Prinsip ini menekankan bahwa manajemen risiko yang efektif dapat melindungi organisasi dari ancaman dan memanfaatkan peluang dengan sukses (Hardjomidjojo et al., 2022; Institute of Risk Management, 2018). *Value creation and protection* membutuhkan peranan penting dari direksi dalam menentukan tata kelola, budaya, hingga nilai yang dianut pada organisasi sehingga proses manajemen risiko dapat terlaksana dengan efektif (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Berikut uraian delapan prinsip dari manajemen risiko ISO 31000 yang ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1. Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

- a. Terintegritas (*integrated*). Dalam setiap aktivitas bisnis dan pengambilan keputusan di seluruh organisasi, penting untuk mempertimbangkan semua risiko dan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen organisasi secara keseluruhan (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Faktor penting dalam prinsip ini mencakup pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan aspek bisnis yang relevan, penegasan tanggung jawab bagi pemegang risiko (Ramadhan et al., 2020), disesuaikan dengan kebutuhan yang aktual dan kontemporer, mendukung penentuan urutan prioritas terhadap langkah-langkah proses. mendorong pemilihan opsi tindakan yang lebih *feasible*, meningkatkan kualitas dalam pengambilan keputusan.
- b. Terstruktur dan menyeluruh (*structured & comprehensive*). Sebuah kerangka yang terstruktur dan menyeluruh memudahkan organisasi dalam memahami pembagian peran dan tanggung jawab. Selain itu, kerangka ini menyediakan prosedur yang konsisten, mulai dari identifikasi, pemahaman, hingga penanganan risiko, serta komunikasi informasi yang relevan (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Prinsip ini menitikberatkan pada penerapan pendekatan sistematis dalam kajian risiko untuk hasil yang efisien dan konsisten (Natasya Safitri et al., 2021). Prinsip ini juga berfokus pada kemampuan menghasilkan keluaran yang dapat diperbandingkan serta membangun persepsi yang konsisten di seluruh entitas organisasi.
- c. Disesuaikan (*customized*) dengan kebutuhan penggunaannya. Prinsip ini menekankan pentingnya menyesuaikan pendekatan manajemen risiko sesuai dengan tujuan dan kebutuhan spesifik dari setiap organisasi (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Dalam prinsip ini, terdapat beberapa aspek kunci yang memerlukan perhatian serius. Pertama, penyesuaian dengan konteks internal dan eksternal organisasi serta profil risikonya menjadi hal yang esensial. Selanjutnya, pembentukan ERM yang selaras dengan sasaran organisasi menjadi landasan utama dalam upaya pengelolaan risiko. Prinsip ini juga menekankan pentingnya penyesuaian dengan budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, sesuai dengan temuan Institute of Risk Management pada tahun 2018. Selain itu, prinsip ini menggarisbawahi perlunya pemenuhan terhadap tuntutan hukum dan regulasi yang berlaku bagi organisasi sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan risiko. Terakhir, penyesuaian dengan kebutuhan sumber daya yang diperlukan dalam proses pengelolaan risiko menjadi kunci untuk memastikan efektivitas dan kelancaran pelaksanaan prinsip ini.
- d. Inklusif (*inclusive*). Keterlibatan pemangku kepentingan secara tepat dan pada waktu yang tepat memastikan bahwa beragam perspektif diperhitungkan dalam manajemen risiko, sehingga keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang lebih lengkap dan mendalam (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Prinsip ini menggarisbawahi beberapa aspek kunci yang sangat penting. Pertama, perlu ditekankan penguatan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses penilaian dan respons risiko.

Selanjutnya, prinsip ini mendorong promosi pandangan yang kohesif mengenai risiko di semua departemen organisasi dan di kalangan pemangku kepentingan. Pentingnya memastikan bahwa pendekatan pengelolaan risiko selalu sesuai dengan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dan secara terus-menerus diperbaharui menjadi fokus utama. Prinsip ini juga menyarankan penyusunan strategi penanganan risiko yang komprehensif dan menyeluruh (Miftakhatun, 2020).

- e. Dinamis (*dynamic*). Konteks serta situasi organisasi mengalami perubahan seiring berjalannya waktu, begitu pula dengan risiko yang dihadapinya. Prinsip ini menekankan pentingnya meninjau risiko secara periodik untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Prinsip ini mencakup beberapa aspek esensial yang krusial untuk pengelolaan risiko yang efektif. Pertama, prinsip ini menekankan pentingnya menjaga agar manajemen risiko tetap responsif terhadap perubahan, baik yang berasal dari konteks eksternal maupun internal. Selanjutnya, fokusnya adalah pada kemampuan untuk mendeteksi dan mengantisipasi risiko yang mungkin muncul akibat perubahan (Hardjomidjojo et al., 2022). Prinsip ini juga menyoroti penguatan ketahanan organisasi terhadap berbagai risiko. Terakhir, prinsip ini memastikan bahwa struktur pengelolaan risiko senantiasa responsif dan fleksibel terhadap dinamika perubahan, menjaga keefektifan dalam implementasinya. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini, prinsip ini menjadi landasan yang kokoh untuk pengelolaan risiko yang adaptif dan proaktif.
- f. Informasi terbaik yang tersedia (*best available information*). Prinsip ini menyoroti pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang relevan dan akurat, baik dari sumber internal maupun eksternal organisasi (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Dalam manajemen risiko, penting untuk memperhitungkan masukan dari pemangku kepentingan, termasuk dari dalam dan luar organisasi. Prinsip ini menekankan beberapa aspek kunci, seperti pembentukan database khusus untuk mendukung manajemen risiko dan memastikan ketersediaan informasi yang relevan. Selain itu, prinsip ini menyoroti kebutuhan akan informasi yang tepat dan dapat dipercaya bagi pemangku kepentingan, serta pentingnya memanfaatkan informasi dengan tepat waktu untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko dan memantau serta melaporkan manajemen risiko secara berkala. Terakhir, prinsip ini mendorong pengembangan sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan mengintegrasikan pendekatan yang efektif dan relevan dengan konteks organisasi.
- g. Faktor budaya dan manusia (*human & cultural factors*). Manajemen risiko mengandalkan sinergi dan partisipasi aktif dari pemangku kepentingan (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Ini memfasilitasi pemahaman mendalam mengenai dimensi kemanusiaan dan nuansa budaya, yang keduanya esensial bagi keberlanjutan dan keberhasilan organisasi.

Prinsip ini menekankan pentingnya memperhitungkan karakteristik intrinsik organisasi dan aspek-aspek kemanusiaan saat mengintegrasikan manajemen risiko dalam struktur organisasi dan merancang proses manajemen risiko yang efektif. Hal ini mencakup beberapa aspek kunci: penyesuaian kemampuan sumber daya manusia dengan harapan pemangku kepentingan dan misi organisasi, keselarasan budaya perusahaan dengan budaya sekitar, serta penilaian berkelanjutan terhadap struktur manajemen risiko untuk memastikan keseimbangan yang baik antara budaya, tindakan, dan fungsi pengaturan risiko dalam organisasi secara menyeluruh.

- h. Perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*). Prinsip ini menekankan pentingnya organisasi untuk secara konsisten memantau, mengevaluasi, dan mengoptimalkan proses manajemen risiko, dengan tujuan untuk memastikan relevansi, efisiensi, dan efektivitasnya dalam mendukung prestasi organisasi secara holistik (Institute of Risk Management, 2018; Susilo & Kaho, 2018). Prinsip ini penting untuk manajemen risiko yang matang karena meningkatkan kedewasaan dalam pelaksanaannya, mengatasi ekspektasi pemangku kepentingan, mendukung aspirasi organisasi, mengintegrasikan temuan audit, dan memastikan terintegrasi dalam mekanisme peningkatan berkelanjutan organisasi secara keseluruhan.

Peranan Internal Audit Dalam Melakukan Assurance Risk Governance Berdasarkan ERM ISO 31000:2018

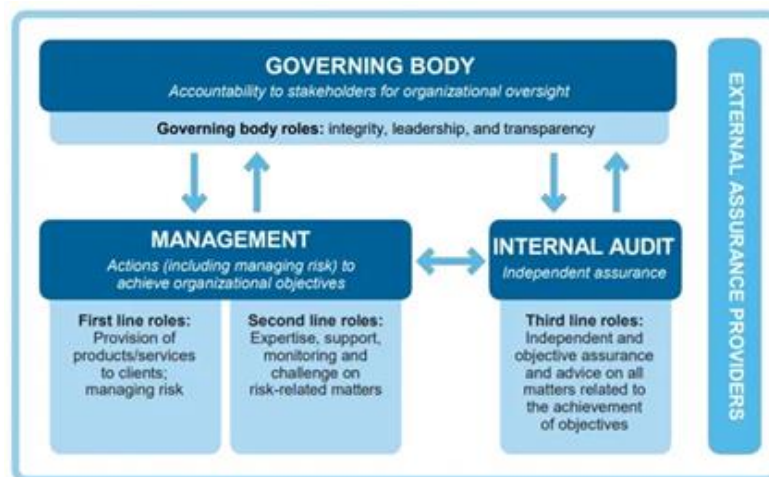
Internal audit merupakan unit atau tim yang melakukan kegiatan *assurance* secara objektif dan *consulting* untuk meningkatkan dan menambah nilai operasi organisasi (Institute of Internal Auditor, 2022). Kegiatannya sering dikaitkan dengan *governance, risk, control (GRC)* dengan tujuan memberikan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan (Eulerich & Eulerich, 2020; Institute of Internal Auditor, 2022). Internal audit memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa tata kelola organisasi, khususnya yang berbasis pada ERM dengan melakukan kegiatan *assurance* baik kegiatan operasional, keuangan, kepatuhan (*compliance*) telah dijalankan dengan efektif dan efisien (Eulerich & Eulerich, 2020).

Kegiatan *assurance* yang dilakukan oleh auditor internal akan memberikan nilai tambah bagi organisasi untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang sejauh mana ERM telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis sehari-hari (Jassem, 2022). Pada kegiatan *assurance* internal auditor akan melakukan apakah tata kelola dalam organisasi sudah dibentuk dan dijalankan dengan efektif (Yudianto et al., 2021), hal ini dilakukan sesuai dengan penerapan prinsip ERM ISO 31000:2018, dimana pimpinan perusahaan wajib menentukan *value* apa yang dianut dalam perusahaan sehingga dapat menciptakan budaya yang baik pada organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai serta sebagai pimpinan perusahaan juga wajib melindungi nilai-nilai pada organisasi tersebut (Susilo & Kaho, 2018). Apabila tata kelola pada perusahaan sudah dibentuk dan dijalankan dengan baik, maka diharapkan juga perusahaan tersebut memiliki RG yang baik juga, karena dengan menerapkan

RG yang baik maka perusahaan akan selalu menjalankan budaya risiko dalam setiap kegiatan sehari-harinya seperti melakukan identifikasi risiko, penilaian risiko yang dilakukan dengan objektif, hingga menentukan strategi mitigasi yang diterapkan sesuai dan efektif (Hassan et al., 2022).

Proses *assurance* yang dilakukan internal audit dapat menggunakan metode *three lines method* (TLM). TLM merupakan pendekatan yang digunakan oleh banyak organisasi untuk memahami dan mengatur tanggung jawab dalam mengelola risiko dan kontrol (Sekar, 2022). Model ini membagi tanggung jawab tersebut ke dalam tiga lapisan sebagai berikut:

- a. Lapisan Pertama (*frist line*) - Fungsi Operasional: Ini adalah lini pertama pertahanan. Manajemen dan staf operasional bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko dalam kegiatan sehari-hari mereka. Mereka juga bertanggung jawab untuk menjalankan kontrol internal dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku (Institute of Internal Auditor, 2022).
- b. Lapisan Kedua (*second line*) - Fungsi Pengawasan Risiko dan Kepatuhan: Lapisan ini melibatkan fungsi yang mendirikan kerangka kerja pengelolaan risiko dan memastikan risiko dikelola sesuai dengan kebijakan organisasi. Ini termasuk fungsi seperti manajemen risiko, kepatuhan, dan kontrol keuangan. Mereka memberikan panduan, alat, teknik, dan pelatihan yang diperlukan oleh lini pertama untuk mengelola risiko mereka (Institute of Internal Auditor, 2022).
- c. Lapisan Ketiga (*third line*) – Internal Audit: Sebagai lini pertahanan ketiga, internal audit memberikan jaminan independen kepada dewan direksi dan manajemen senior tentang efektivitas pengelolaan risiko dan kontrol oleh dua lini pertahanan sebelumnya. Mereka melakukan evaluasi objektif tentang efektivitas proses pengelolaan risiko dan kontrol internal (Institute of Internal Auditor, 2022).



Gambar 2. Three Lines Method

Model TLM dapat membantu internal auditor untuk menilai apakah *risk governance* telah diterapkan berdasarkan delapan prinsip ERM ISO 31000:2018. Selain itu dengan metode TLM ini organisasi dapat memastikan bahwa tanggung jawab pengelolaan risiko lebih jelas dan terstruktur dengan baik, sehingga risiko dapat dikelola dengan efektif di seluruh organisasi sehingga diharapkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, fokusnya terletak pada PT Agro, khususnya pada divisi internal audit (IA). Seleksi divisi IA dilakukan karena mereka bertanggung jawab atas kegiatan *assurance* atau evaluasi terhadap penerapan ERM di PT Agro. Landasan penelitian ini mengikuti paradigma naturalis, yang menekankan pendekatan utama dalam memahami perilaku manusia dari konteks perilaku itu sendiri. Pendekatan ini mengharuskan peneliti untuk memahami dan beradaptasi dengan kondisi sosial yang dihadapi selama penelitian, sehingga dapat memberikan jawaban yang memadai terhadap rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Subyek dan Lokasi Penelitian

Dalam kerangka penelitian ini, informan yang dipilih melibatkan manajer dari divisi IA, manajer divisi keuangan, dan manajer operasional. Keputusan pemilihan ini didasarkan pada peran langsung mereka dalam penanganan masalah operasional perusahaan serta keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan terkait. Lokasi penelitian ini berada di PT Agro, yang terletak di Surabaya Barat, Jawa Timur, dipilih sebagai pusat pengumpulan data dan informasi yang relevan untuk menyelesaikan masalah yang menjadi fokus penelitian ini. Rincian lebih lanjut mengenai karakteristik dan kriteria informan-informan ini dapat ditemukan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Informasi Data Narasumber Penelitian

Jabatan	Kriteria
Manajer Operasional (Informan 1)	Sebagai pelaksana <i>first line defense</i>
	Mengalami pengaruh dari risiko yang muncul
	Mengalami secara langsung dalam menghadapi masalah yang terjadi
	Membuat kebijakan pada divisi operasional
Manajer Keuangan (Informan 2)	Memahami insiden atau masalah yang terjadi
	Sebagai <i>second line defense</i>
Manajer Internal Audit (Informan 3)	Sebagai pihak yang melakukan penilaian secara independen
	Sebagai <i>third line defense</i>

Sumber: Data Primer

Jenis dan Sumber Data

Dalam studi ini, data kualitatif diperoleh dari prosedur operasional standar, deskripsi pekerjaan, dan aktivitas perusahaan. Sementara itu, data kuantitatif menggunakan notulen rapat, laporan operasional, laporan keuangan, dan sumber data lainnya. Metode pengumpulan data melibatkan sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung dan wawancara, sementara data sekunder diperoleh dari dokumen seperti notulen rapat, laporan keuangan, laporan kegiatan operasional, dan sejenisnya. Pendekatan ini memastikan kelengkapan dan keberagaman informasi yang relevan untuk mendukung analisis dalam penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data penelitian ini, dilakukan pendekatan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dijalankan secara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan, sementara observasi dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan pedoman observasi. Pendekatan melalui metode dokumentasi melibatkan pengumpulan berbagai dokumen pendukung terkait proses penerapan manajemen risiko terhadap RG di PT Agro. Kombinasi ketiga metode ini diharapkan dapat memberikan data yang komprehensif untuk analisis dalam penelitian ini.

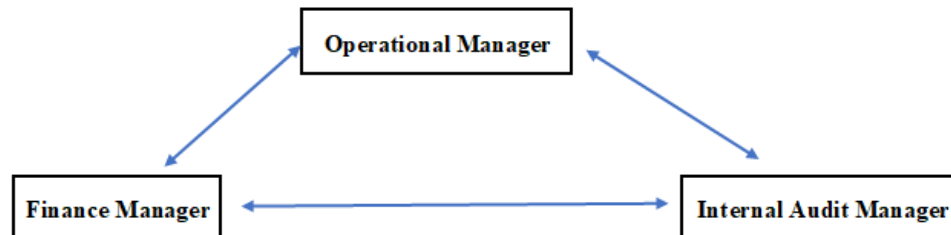
Teknik Analisis Data

Metode analisis data dalam studi ini mengadopsi kerangka kerja yang diuraikan oleh Miles dan Huberman, sebagaimana dijelaskan dalam literatur Sugiyono (2010). Proses ini terdiri dari empat langkah utama. Langkah pertama adalah pengambilan data, yang melibatkan metode seperti wawancara, survei, observasi, dan pengumpulan dokumen. Langkah kedua adalah reduksi data, di mana terjadi penyederhanaan, fokus pada elemen-elemen kunci, dan pengorganisasian data. Sementara langkah ketiga adalah presentasi data, umumnya disajikan dalam bentuk narasi teksual. Langkah terakhir adalah membuat kesimpulan, yang ditarik dari hasil reduksi data dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan penelitian. Kesimpulan ini bersifat tentatif dan dapat berubah jika tidak ada dukungan bukti yang memadai, namun menjadi lebih kokoh dan kredibel ketika diperkuat oleh bukti yang valid dan konsisten (Yusuf, 2017).

Validitas Data

Penelitian ini mengadopsi pendekatan triangulasi sumber, yang menggabungkan dan mencari kebenaran informasi melalui berbagai sumber (Sanusi, 2019). Wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada pihak-pihak yang memiliki peran kunci dan tanggung jawab atas kegiatan operasional PT Agro, yaitu jenjang manajerial dari divisi operasional, keuangan, dan internal audit, sebagaimana tergambar pada Gambar 3. Pendekatan ini bertujuan untuk mendapatkan hasil wawancara yang akurat dalam proses penerapan RG berdasarkan ISO 31000 di

PT Agro. Dengan demikian, data dan informasi yang diperoleh dapat dianggap valid karena berasal dari sumber yang berbeda.



Gambar 3. Model Triangulasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Prinsip *Intergrated*.

Pada prinsip ini menekankan peran dewan direksi untuk menerapkan ERM secara terpadu hingga proses pengawasan, serta melakukan evaluasi terhadap keputusan kritis, dan memastikan kesesuaian manajemen risiko dengan nilai dan strategi organisasi. Hal ini terutama penting di operasional, di mana setiap kegiatan, seperti pembelian barang, penjualan produk, perbaikan kantor, dan kegiatan operasional lainnya, harus didasarkan pada fondasi manajemen risiko yang kokoh. Identifikasi risiko di divisi operasional dilakukan melalui sesi brainstorming, yaitu diskusi kelompok tanpa struktur yang dipandu oleh seorang fasilitator untuk mengidentifikasi risiko potensial (Tang & Karim, 2019). Hasil dari sesi ini, yang mencakup ide-ide baru untuk menghadapi risiko dalam proyek atau organisasi, kemudian didokumentasikan untuk tindakan selanjutnya.

Divisi operasional di perusahaan ini telah mengambil langkah-langkah penting untuk memastikan pengawasan efektif terhadap manajemen risiko. Salah satu langkah utamanya adalah mengintegrasikan analisis risiko ke dalam perencanaan strategis. Ini dilakukan untuk menyesuaikan arah strategis divisi operasional dengan tujuan keseluruhan perusahaan. Dengan cara ini, manajer operasional dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam mengalokasikan sumber daya, tidak hanya untuk menangani risiko yang ada tetapi juga untuk memanfaatkan peluang yang muncul. Selain itu, divisi operasional juga menetapkan *key performance indicators* (KPI) yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan dan tingkat toleransi risikonya. KPI ini sangat penting dalam mengukur efektivitas pengelolaan risiko serta KPI dipantau secara berkala, dan penyesuaian dilakukan sesuai dengan perubahan kondisi bisnis dan lingkungan. Pendekatan ini memastikan bahwa perusahaan dapat bertindak secara proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi berbagai risiko yang mungkin muncul. Salah satu tujuan prinsip *integrated* adalah mengelola risiko secara integrasi dan penegasan tanggung jawab bagi pemegang risiko. Dengan demikian prinsip ini sudah dilakukan oleh divisi operasional dan keuangan.

Prinsip *Structured & Comprehensive*

Pada prinsip ini, divisi keuangan berperan sebagai garis pertahanan kedua dalam menjalankan tugasnya. Sebagai contoh, setiap pengajuan pengeluaran biaya dari divisi operasional harus melewati pemeriksaan mendetail oleh divisi keuangan sebelum pengeluaran biaya tersebut dapat direalisasikan. Proses pemeriksaan ini melibatkan beberapa langkah, termasuk pengecekan dokumen pendukung seperti purchase order atau surat perjanjian kerja sama dengan pemasok sebelum pengeluaran biaya dapat dilakukan.

Divisi keuangan juga bertanggung jawab untuk memverifikasi penerimaan barang atau jasa dengan memastikan bahwa dokumen atau bukti fisik telah diterima. Selain itu, mereka juga menilai apakah pekerjaan yang disepakati dalam transaksi telah selesai sesuai dengan kesepakatan. Dalam rangka pencegahan risiko keuangan, divisi keuangan mengambil tindakan seperti pembuatan prosedur yang harus diikuti oleh divisi operasional. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan risiko, seperti pembayaran yang dilakukan lebih dari sekali untuk transaksi yang sama.

Seluruh proses pemeriksaan ini dilakukan secara sistematis dan menyeluruh, mencerminkan prinsip *structured & comprehensive* dalam penerapan ERM. Kolaborasi antara divisi operasional dan divisi keuangan juga ditekankan dalam membentuk kajian risiko yang efektif. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa setiap transaksi keuangan melibatkan proses yang terstruktur, dokumentasi yang lengkap, dan penerapan tindakan pencegahan yang memadai guna menjaga integritas dan keamanan keuangan perusahaan. Proses pemeriksaan ini tentunya juga dilakukan tindakan pencegahan seperti pembuatan prosedur yang disepakati oleh divisi operasional. Hal tersebut dilakukan agar meminimalkan risiko keuangan terjadi seperti pembayaran yang dilakukan lebih dari sekali untuk transaksi yang sama. Sesuai dengan prinsip *structured & comprehensive* yang menekankan penerapan ERM dilakukan sistematis dan membentuk kajian risiko yang efektif yang telah dilakukan divisi operasional dan divisi keuangan

Prinsip *Customized*

Penerapan ERM pada divisi operasional tidak disamakan setiap kegiatannya. Divisi operasional mencakup beberapa kegiatan, seperti kegiatan pembelian, kegiatan operasional harian, divisi produksi, divisi kemitraan dan sebagainya. Jadi tidak mungkin kebijakan manajemen risiko satu bagian disamakan dengan bagian lainnya. Oleh karena itu manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing bagian. Sebagai contoh manajemen risiko pembelian lebih ditekankan kepada kode etik seperti pelarangan penerimaan gratifikasi atau *kick back*, menunjuk pemasok dengan jangka waktu tertentu untuk menghindari negosiasi pribadi antara bagian pembelian dan pemasok. Sedangkan manajemen risiko pada bagian produksi lebih menitik beratkan pada *total quality management* seperti penerapan *zero waste*, efisiensi biaya produksi dan sebagainya. Prinsip *customized* menekankan bahwa manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan internal dan eksternal perusahaan dan

sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi dengan demikian divisi operasional telah melakukan prinsip ini dengan baik.

Prinsip Inclusive

Prinsip *inclusive* menekankan bahwa setiap ERM memerlukan keterlibatan setiap pemangku kepentingan dalam proses identifikasi, penilaian, hingga respon terhadap risiko. Hal tersebut dilakukan oleh divisi keuangan dan operasional, dimana ketika terdapat risiko yang ditemukan maka kedua divisi tersebut melakukan pembahasan bersama-sama seperti *group discussion*, atau rapat mingguan. Jadi pada pertemuan tersebut langsung dibahas pokok permasalahan, kemudian diputuskan proses penyelesaian masalah tersebut. Sebagai contoh ketika kondisi umur piutang yang cukup tinggi, maka dari divisi keuangan mengajukan agar melakukan evaluasi penjualan seperti tidak menahan dahulu transaksi penjualan hingga pembayaran dilakukan yang kemudian dari pihak operasional juga membantu proses penagihan sehingga akun piutang yang jatuh tempo dapat terbayarkan.

Prinsip Dynamic

Pertemuan rutin antar divisi setiap minggu menjadi bagian penting perusahaan dalam meningkatkan manajemen risiko perusahaan. Melalui pertemuan rutin, informasi dan permasalahan yang muncul di setiap divisi dapat dibahas secara terinci. Pendekatan ini membuka peluang untuk menyempurnakan strategi manajemen risiko perusahaan.

Sebagai contoh, jika perusahaan merencanakan ekspansi divisi kemitraan, pertemuan mingguan dapat menjadi forum untuk mendiskusikan informasi krusial terkait daerah yang akan menjadi fokus perluasan operasional. Hal ini mencakup pemahaman terhadap jenis barang atau layanan yang dominan di daerah tersebut, luas area kemitraan yang tersedia, harga barang setempat, dan analisis kompetitor di daerah tersebut.

Dengan memperoleh wawasan mendalam tentang karakteristik lokal, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan dan strategi dengan kondisi setempat. Informasi-informasi tersebut tidak hanya membantu perusahaan memahami pasar yang akan dijelajahi, tetapi juga memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan ekspansi kemitraan. Dengan demikian, pertemuan rutin antar divisi bukan hanya sebagai sarana berbagi informasi, tetapi juga sebagai alat yang efektif untuk menyempurnakan manajemen risiko. Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan dan strategi yang diambil selaras dengan kondisi pasar, dan perusahaan dapat merespons dengan tepat terhadap perubahan dan risiko yang mungkin timbul.

Prinsip Best Available Information

Peran informasi dalam konteks manajemen risiko sangat signifikan, menjadi faktor utama yang mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil oleh manajemen.

Khususnya, divisi keuangan dan divisi internal auditor memegang peran sentral dalam memastikan ketersediaan dan keakuratan informasi yang diperlukan untuk manajemen risiko yang efektif. Divisi keuangan memiliki peran kunci dalam memastikan keakuratan data terkait dengan pengadaan barang hingga penjualan barang. Penerapan aplikasi software pada setiap tahap transaksi di PT Agro memungkinkan divisi keuangan untuk memiliki data yang akurat dan terdokumentasi dengan baik. Ini tidak hanya membantu dalam pencatatan transaksi harian, tetapi juga memudahkan analisis dan pemantauan terhadap tren keuangan perusahaan.

Di sisi lain, divisi internal auditor memastikan keberlanjutan dan keandalan informasi dari setiap divisi perusahaan selama menjalankan proses *assurance*. Dengan memiliki pemahaman menyeluruh tentang operasi perusahaan, divisi ini dapat menyediakan informasi yang berharga untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang mungkin timbul. Contohnya, untuk mengatasi risiko keamanan pada akses program melalui internet, informasi dari kedua divisi ini digunakan. Divisi keuangan dapat menyediakan data terkait dengan keamanan transaksi keuangan dan pengelolaan data pelanggan, sementara divisi internal auditor dapat memberikan penilaian menyeluruh terhadap proses pengamanan dan mengevaluasi efektivitas kontrol yang telah diterapkan.

Tindakan pencegahan seperti peningkatan kualitas *security* pada akses program melalui internet dilakukan sebagai respons langsung terhadap temuan risiko yang diidentifikasi. Dengan demikian, kolaborasi antara divisi keuangan dan divisi internal auditor dalam menyediakan informasi yang akurat dan terperinci memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan yang tepat guna memitigasi risiko dan menjaga keamanan data pelanggan serta karyawan perusahaan. Sehingga pada prinsip ini sudah dijalankan dengan baik oleh divisi keuangan dan internal auditor.

Prinsip Human & Cultural Factors

Pada lingkungan perusahaan, manajemen menerapkan dua jenis budaya utama, yaitu budaya kekeluargaan dan budaya BISA. Di divisi operasional, kedua budaya ini diterapkan dengan cara membangun rasa persatuan, kepercayaan, dan dukungan antar karyawan untuk menciptakan suasana yang mirip dengan hubungan kekeluargaan. Selain itu, budaya BISA diterapkan untuk mendorong karyawan divisi operasional agar terbuka terhadap perubahan, berani menghadapi tantangan, serta proaktif dan gigih dalam menyelesaikan masalah hingga mencapai solusi yang optimal. Untuk proses sosialisasi budaya perusahaan, berbagai metode aktif digunakan, termasuk pengiriman *newsletter* perusahaan secara teratur melalui email. *Newsletter* ini berfungsi sebagai sarana untuk secara berkala memperbarui dan mengingatkan karyawan tentang nilai-nilai budaya organisasi. Selain itu, manajer operasional berperan sebagai teladan yang penting, karena perilaku mereka sering dijadikan contoh oleh karyawan. Peran manajer operasional membantu menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan secara langsung dalam praktik sehari-hari. Langkah lain yang signifikan adalah integrasi nilai budaya ke dalam kebijakan divisi operasional.

Proses ini melibatkan penyatuan nilai-nilai budaya ke dalam dokumen resmi divisi IT, seperti kode etik, panduan karyawan, dan proses evaluasi kinerja. Tindakan ini berperan penting dalam memperkuat dan memastikan implementasi nilai-nilai tersebut dalam rutinitas harian para karyawan.

Prinsip *Continual Improvement*

Prinsip ini menekankan kepentingan memiliki karyawan yang dilengkapi dengan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Di divisi operasional, penerapan prinsip ini terwujud melalui penyelenggaraan pelatihan secara berkala bagi anggota tim, serta pemberian sertifikasi guna meningkatkan kompetensi mereka di bidang operasional.

Selain itu, divisi operasional juga mengimplementasikan langkah-langkah untuk memberikan jenjang karir yang berkelanjutan bagi anggota tim yang menunjukkan kompetensi. Pendekatan ini dirancang untuk mendukung proses kaderisasi di divisi operasional, memastikan bahwa pengembangan kompetensi dan karir berjalan efektif. Dengan demikian, prinsip ini memandang pentingnya investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan sebagai fondasi utama untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

SIMPULAN

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan kompleksitas bisnis yang semakin meningkat, tata kelola risiko yang efektif menjadi krusial bagi keberlanjutan perusahaan. Enterprise risk management (ERM) muncul sebagai solusi holistik yang memungkinkan perusahaan untuk menghadapi, mengidentifikasi, dan merespons risiko dengan lebih adaptif. ERM tidak hanya berfungsi sebagai benteng pertahanan terhadap potensi kerugian, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi peluang inovasi dan pertumbuhan.

ISO 31000:2018, sebagai standar internasional, memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk memastikan bahwa pendekatan mereka terhadap manajemen risiko adalah terstruktur, komprehensif, dan terintegrasi dengan tata kelola perusahaan. Standar ini menekankan pentingnya memahami dan mengelola risiko dalam konteks keseluruhan organisasi, memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia dan mempertimbangkan potensi risiko dan peluang. Dalam kerangka kerja ini, peran internal audit menjadi sangat penting. Sebagai lini ketiga pertahanan dalam model *Three Lines Method* (TLM), internal audit bertanggung jawab untuk memberikan jaminan objektif kepada manajemen dan dewan direksi bahwa proses manajemen risiko berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui pemeriksaan dan evaluasi yang kritis, internal audit memastikan bahwa tata kelola risiko dan kontrol internal berfungsi dengan efektif, mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, internal auditor juga memberikan rekomendasi tentang bagaimana meningkatkan proses-proses tersebut, sehingga perusahaan tidak hanya melindungi dirinya dari potensi kerugian, tetapi juga memanfaatkan risiko sebagai peluang untuk

pertumbuhan dan inovasi. Dengan kata lain, internal audit memastikan bahwa tata kelola perusahaan, termasuk risk governance dan penerapan ERM ISO 31000, berfungsi dengan baik dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, kombinasi dari tata kelola yang kuat, penerapan risk governance, kepatuhan terhadap ERM ISO 31000, dan peran aktif dari internal audit, maka diharapkan perusahaan dapat menghadapi risiko yang dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Evaluasi RG di divisi operasional PT Agro dilakukan melalui pendekatan triangulasi. Pendekatan ini melibatkan serangkaian langkah, dimulai dari wawancara dengan manajer operasional, diikuti oleh konfirmasi dari manajer keuangan dan manajer internal audit. Tujuan dari langkah-langkah ini adalah untuk memastikan bahwa penerapan RG berjalan efektif di dalam divisi operasional.

Penilaian RG di divisi operasional didasarkan pada delapan prinsip utama ISO 31000. Hasil konfirmasi dari ketiga manajer tersebut menunjukkan bahwa divisi operasional PT Agro telah berhasil menerapkan kelima prinsip tersebut dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa divisi operasional PT Agro telah berhasil dan efektif menerapkan RG. Pendekatan triangulasi melalui wawancara dengan manajer operasional dan konfirmasi dari manajer keuangan serta manajer internal audit memberikan keyakinan bahwa prinsip-prinsip RG telah diterapkan secara konsisten dan efektif di dalam operasional divisi operasional. Evaluasi ini menjadi dasar untuk meyakinkan bahwa tata kelola risiko teknologi informasi di perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan.

SARAN

Dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, sangat penting bagi perusahaan untuk rutin menyelenggarakan sesi pelatihan mengenai prinsip-prinsip ERM, khususnya yang berlandaskan standar ISO 31000:2018. Hal ini akan memastikan penerapan yang konsisten di seluruh lini organisasi. Selain itu, kapasitas tim internal audit harus ditingkatkan melalui pelatihan dan penerapan alat-alat terbaru, dengan menekankan pada implementasi rekomendasi audit dengan cepat dan efisien. Penerapan model TLM secara efektif juga direkomendasikan untuk memberikan klarifikasi tanggung jawab dan koordinasi yang lebih baik dalam pengelolaan risiko. Pentingnya evaluasi rutin terhadap sistem manajemen risiko tidak dapat diabaikan, karena ini memastikan bahwa sistem tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan risiko. Selanjutnya, mempromosikan budaya risiko melalui diskusi terbuka di semua level organisasi akan mendorong kesadaran dan tanggung jawab kolektif. Selain itu dari pimpinan perusahaan juga perlu melakukan kegiatan sosialisasi budaya risiko secara berkala dengan tujuan memperkuat komunikasi dengan pemangku kepentingan akan memberikan wawasan tambahan mengenai potensi risiko dan peluang yang mungkin muncul.

DAFTAR PUSTAKA

- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2023). An Evolving Risk Landscape: Insights from a Decade of Surveys of Executives and Risk Professionals. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 29. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010029>
- Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647–670. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0549>
- Eulerich, A., & Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 94(3/4), 83–92. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50375>
- Gleim Publications. (2021). *Study Unit Four Risk Management*.
- Hardjomidjojo, H., Pranata, C., & Baigorria, G. (2022). Rapid assessment model on risk management based on ISO 31000:2018. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1063(1), 012043. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1063/1/012043>
- Hassan, M. K., Abdulkarim, M. E., & Ismael, H. R. (2022). Risk governance: exploring the role of organisational culture. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 77–99. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2021-0003>
- Hidayat, F. (2018, August 4). Penerapan ERM Tingkatkan Value Added Perusahaan. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/504105/Penerapan-Erm-Tingkatkan-Value-Added-Perusahaan>.
- Horvey, S. S., & Ankamah, J. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Empirical evidence from Ghana equity market. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1840102. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1840102>
- Hubbard, D. W. (2020). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It* (2nd ed.). Wiley.
- Institute of Internal Auditor. (2022). *The IIA's CIA Learning System Part 1*. Insitute Internal Auditor.
- Institute of Risk Management. (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018*. Institute of Risk Management.
- Jassem, S. (2022). Influence of internal audit functions on enterprise risk management: evidence from Malaysian transportation industry. *International Journal of Business Excellence*, 26(2), 196. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.121583>
- Karanja, E. (2017). Does the hiring of chief risk officers align with the COSO/ISO enterprise risk management frameworks? *International Journal of Accounting & Information Management*, 25(3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-04-2016-0037>

- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441–466. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002>
- Miftakhatun, M. (2020). Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi pada Website Ecofo Menggunakan ISO 31000. *Journal of Computer Science and Engineering (JCSE)*, 1(2), 128–146. <https://doi.org/10.36596/jcse.v1i2.76>
- Natasya Safitri, D., Fitria Sari, R., & Setya Dharmawan, Y. (2021). Analisis Manajemen Risiko Sistem Enterprise Resource Planning Menggunakan Kerangka Kerja ISO 31000 pada PT XYZ. *Aisyah Journal of Informatics and Electrical Engineering*, 3(1), 58–67.
- Putra, Z., & Chan, S. (2017). DESAIN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 PADA PDAM TIRTA MEULABOH. *Jurnal Ekombis Fakultas Ekonomi Teuku Umar*, 3(1).
- Rachman, V. (2022, March 14). Bank Mandiri, Adopsi Tiga Elemen untuk Perkokoh Ketahanan Bisnis. <https://Swa.Co.Id/Business-Champions/Companies/Companies-Good-Corporate-Governance/Bank-Mandiri-Adopsi-Tiga-Elemen-Untuk-Perkokoh-Ketahanan-Bisnis>.
- Ramadhan, D. L., Febriansyah, R., & Dewi, R. S. (2020). Analisis Manajemen Risiko Menggunakan ISO 31000 pada Smart Canteen SMA XYZ. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 7(1), 91. <https://doi.org/10.30865/jurikom.v7i1.1791>
- Sanusi, A. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Sekar, M. (2022). Three Lines of Defense. In *Machine Learning for Auditors* (pp. 3–12). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-8051-5_1
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22. <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Stein, V. (2019). Framing risk governance. *Management Research Review*.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko. Panduan Untuk Risk Leaders Dan Risk Practitioners*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Tang, J., & Karim, K. E. (2019). Financial fraud detection and big data analytics – implications on auditors’ use of fraud brainstorming session. *Managerial Auditing Journal*, 34(3), 324–337. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2018-1767>
- van Asselt, M. B. A., & Renn, O. (2011). Risk governance. *Journal of Risk Research*, 14(4), 431–449. <https://doi.org/10.1080/13669877.2011.553730>
- Wicaksono, A. Y. (2020). Applying ISO:31000:2018 as Risk Management Strategy on Heavy Machinery Vehicle Division. *International Journal of Science, Engineering, and Information Technology*, 4(2), 198–202. <https://doi.org/10.21107/ijseit.v4i2.6871>
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Winarningsih, S. (2021). The Influence of Enterprise Risk Management Implementation and Internal Audit Quality on

- Universities' Performance in Indonesia. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 149–164. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.2.13>
- Yusuf, A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan*. Kencana.
- Zain, M. (2022). *Study Book CIA Part 1*.