

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Asimetri Informasi

Teori asimetri menyatakan bahwa pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan tidak mempunyai informasi yang sama mengenai prospek dan resiko perusahaan. Pihak tertentu mempunyai informasi yang lebih baik dibandingkan dengan pihak lainnya. Manajer biasanya mempunyai informasi yang lebih baik dibandingkan dengan pihak luar (investor) karena itu bisa dikatakan terjadi asimetri informasi antara manajer dengan investor.

Menurut Scott (2009), ada dua macam asimetri informasi:

1. *Adverse Selection*

Adverse Selection terjadi karena beberapa orang, seperti manajer perusahaan dan bagian dalam lainnya, akan mengetahui lebih banyak tentang kondisi saat ini dan prospek masa depan perusahaan daripada investor luar. Ada berbagai cara dimana manajer dan orang dalam lainnya dapat mengeksploitasi keunggulan informasi mereka dengan mengorbankan orang luar, misalnya, dengan mengelola informasi yang bias yang akan dirilis kepada investor. Ini dapat memengaruhi kemampuan investor untuk membuat keputusan investasi yang baik. Selain itu, jika investor khawatir tentang kemungkinan adanya informasi yang bias, mereka akan waspada membeli sekuritas perusahaan, dengan hasil bahwa modal dan manajerial pasar tenaga kerja tidak akan berfungsi sebagaimana mestinya. Kita kemudian dapat menganggap akuntansi dan pelaporan keuangan sebagai mekanisme untuk mengendalikan masalah seleksi yang merugikan dengan mengubah informasi orang dalam menjadi informasi orang luar. *“Adverse selection is a type of information asymmetry whereby one or more parties to a business transaction, or potential transaction, have an information advantage over other parties” (Scott, 2009:8).*

2. *Moral Hazard*

Tipe kedua dari asimetri informasi adalah moral hazard. Masalah ini terjadi karena pemisahan kepemilikan dan kontrol yang menjadi ciri sebagian besar entitas bisnis besar.

Secara efektif mustahil bagi pemegang saham dan kreditor untuk mengamati secara langsung sejauh mana kualitas dan upaya manajer puncak atas nama mereka. Kemudian, manajer mungkin tergoda untuk melalaikan usaha, menyalahkan setiap kemunduran kinerja perusahaan pada faktor-faktor di luar kendalinya. Jelas, jika ini terjadi, ada implikasi serius bagi investor dan bagi operasi ekonomi yang efisien.

Kita kemudian dapat melihat laba bersih akuntansi sebagai ukuran kinerja manajerial. Ini membantu untuk mengendalikan masalah moral hazard dengan dua cara yang saling melengkapi. Pertama, laba bersih dapat berfungsi sebagai input ke dalam kontrak kompensasi eksekutif untuk memotivasi kinerja manajer. Kedua, penghasilan bersih dapat menginformasikan pasar tenaga kerja sekuritas dan manajerial, sehingga manajer yang lalai akan mengalami penurunan pendapatan, reputasi, dan nilai pasar dari waktu ke waktu.

Scoot (2009:8) menyatakan bahwa *“Moral hazard is a type of information asymmetry whereby one or more parties to a business transaction, or potential transaction, can observe their actions in fulfillment of the transaction but other parties cannot.”*

2.1.2 Auditing

Auditing memberikan nilai tambah bagi laporan keuangan perusahaan, karena akuntan publik sebagai pihak yang ahli dan independen pada akhir pemeriksaannya akan memberikan pendapat mengenai kewajaran posisi keuangan, hasil usaha, perubahan ekuitas dan laporan arus kas.

Ada beberapa pengertian Auditing yang diberikan oleh beberapa sarjana di bidang akuntansi antara lain menurut Agoes (2012:4) definisi Auditing adalah:

“Suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut”.

Whittington dan Penny (2012:4) menyebutkan bahwa:

“In a financial statement audit, the auditors undertake to gather evidence and provide a high level of assurance that the financial statements follow generally accepted accounting principles, or some other appropriate basis of accounting. An audit involves searching and verifying the accounting records and examining other evidence supporting the financial statements. By gathering information about the company and its environment, including internal control; inspection documents; observing assets; making inquiries within and outside the company; and performing other auditing procedures, the auditors will gather the evidence necessary to issue an audit report. That audit report states that it is the auditors’ opinion that the financial statements follow generally accepted accounting principles”.

Arens, Elder dan Beasley, (2012:4) menyatakan definisi *Auditing* adalah: *“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine a report on the degree of correspondence between the information of established criteria auditing should be done by a competent independent person”.*

Dari definisi menurut Arens di atas dapat disimpulkan bahwa auditing merupakan suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Jenis audit ditentukan oleh tujuan dari audit yang dilaksanakan. Arens, Elder dan Beasley (2012, 13) mengklasifikasikan audit ke dalam tiga kategori sebagai berikut:

a. Audit atas Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit atas laporan keuangan bertujuan untuk menilai apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi, telah disajikan secara wajar dalam semua hal yang material sesuai dengan kriteria tertentu.

b. Audit Ketaatan (*Compliance Audit*)

Arens, Elder dan Beasley (2012, 14) menyatakan bahwa tujuan *compliance audit* adalah: *“To determine whether the auditee is following specific procedure, rule, or regulation set by some higher authority”.*

Government Audit Office (GAO) (2003: 24) mendefinisikan *compliance audit*

yang merupakan bagian dari *performance audit* sebagai: “*A determination of whether (1) there is compliance with the law and regulation that could significantly affect the acquisition, management, and utilization of the entity’s resources, and (2) program are being carried out in conformity with the law and regulation*”.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari audit ketaatan adalah untuk menentukan apakah *auditee* telah mengikuti prosedur-prosedur dan aturan-aturan tertentu yang telah ditetapkan oleh pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi, sehubungan dengan perolehan, pengelolaan, penggunaan sumber daya, termasuk pelaporannya. Umumnya hasil audit ketaatan mencakup dua hal pokok, yaitu ikhtisar temuan-temuan dan penggambaran atas keyakinan terhadap tingkat ketaatan pada kriteria yang telah ditetapkan dan hanya disampaikan kepada pihak tertentu dalam sebuah organisasi.

c. *Audit Operasional (Operational Audit)*

Audit operasional juga disebut sebagai audit manajemen, audit kinerja, atau audit terhadap 3E yaitu efisiensi, ekonomis, dan efektivitas, karena mengutamakan penilaian terhadap efisiensi, ekonomis, serta efektivitas dari kegiatan atau program yang diperiksa. Pusat Pengembangan Akuntansi (PPA) STAN (1992) mendefinisikan audit operasional sebagai evaluasi yang bebas, selektif dan analitis atas suatu kegiatan, program atau fungsi, dengan tujuan untuk memberikan saran-saran perbaikan kepada objek yang diperiksa.

WCO (2012) dalam *Guidelines For Post Clearance Audit (PCA) Volume 1* menyebutkan bahwa tujuan *Post Clearance Audit* adalah:

1. Untuk menjamin bahwa Pemberitahuan Pabean telah lengkap, memenuhi ketentuan pabean melalui sistem pencatatan pengusaha (importir-eksportir) seperti laporan keuangan dan pencatatan pergudangan.
2. Untuk memastikan bahwa pembayaran bea masuk dan pajak-pajak lainnya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Mendorong perdagangan internasional.
4. Untuk menjamin kepatutan / kelayakan dokumen pemberitahuan importir / eksportir termasuk ketentuan barang larangan dan pembatasan.

5. Untuk lebih menjamin ketentuan tertentu telah dipenuhi (seperti rekomendasi dari kementerian atau lembaga tertentu)

PCA berbeda dengan “*internal audit*” yaitu mekanisme memeriksa ulang yang tersedia dalam sistem manajemen Otoritas Pabean. Internal Audit berguna untuk mengukur kinerja organisasi (manajemen) dan bagian penting dari mengembangkan integritas capaian kinerja organisasi. Oleh sebab itu konsep PCA berbeda dengan Internal Audit / Satuan Pengawasan Internal.

2.1.3 Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000

Setiap aktivitas organisasi, apapun jenis dan seberapa besarnya, pasti menghadapi berbagai faktor internal maupun eksternal dan berbagai pengaruh yang membuat mereka tidak merasa pasti bagaimana dan kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi. Dampak ketidakpastian pada pencapaian sasaran organisasi ini adalah “risiko” (Susilo dan Kaho, 2017: 1).

Setiap kegiatan organisasi mempunyai risiko. Organisasi mengelola risiko dengan mengidentifikasi risiko tersebut, menganalisa kemudian mengevaluasinya, untuk memastikan apakah risiko tersebut perlu mendapatkan perlakuan risiko sehingga memenuhi kriteria risiko yang dapat diterima atau tidak. Sepanjang pelaksanaan proses ini mereka berkomunikasi dan berkonsultasi dengan para pemangku kepentingan serta melakukan pemantauan dan pengkajian apakah pengendalian risiko yang ada cukup memadai sehingga diketahui apakah diperlukan perlakuan risiko lebih lanjut atau tidak (Susilo dan Kaho, 2017: 1).

2.1.3.1 Definisi Risiko dan Manajemen Risiko

Definisi Risiko adalah sebagai berikut:

1. *Risk is an effect of uncertainty on objectives* (ISO 31000, *Risk Management-Principle and Guidelines*).
2. *Risk is the effect of uncertainty on objectives* (Green, 2016: 2).
3. *Risk is a variable that can cause deviation from an expected outcome, and as such may effect the achievement of business objectives and the performance of the overall organisation* (Lam, 2017: 4).

4. *Risk is the potential of gaining at losing something of value. Risk can also be defined as the intentional interaction with uncertainty* (Thomas A. Cook, 2017: 11).
5. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi (PMK-171/PMK.01/2016 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan).

Definisi Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

1. *Risk Management is the coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk objectives* (ISO 31000, *Risk Management-Principle and Guidelines*).
2. *Risk Management is the coordinated set of principles, processes, activities, roles and responsibilities, and infrastructure, combined into a system and used to control the actions of an organization in light of the risks it faces* (Green, 2016: 3).
3. Manajemen Risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola risiko pada tingkat yang dapat diterima (PMK-171/PMK.01/2016 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan).

2.1.3.2 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Dickstein dan Flast (2009) menegaskan bahwa salah satu kunci keberhasilan penerapan manajemen risiko adalah prinsip bahwa manajemen risiko memang memberikan nilai tambah (prinsip ke-1). Nilai tambah ini dapat diperoleh bila manajemen risiko tersebut memang menjadi bagian dari proses bisnis dan proses organisasi (prinsip ke-2). Hal ini akan sangat didukung bila elemen inisiatif dan sanksi juga diterapkan pada pelaksanaan manajemen kinerja. Artinya, dalam sistem penilaian kinerja dimasukkan aspek penerapan manajemen risiko didalamnya (Susilo dan Kaho, 2017: 28). Susilo dan Kaho (2017: 21) menyatakan bahwa Manajemen risiko suatu organisasi hanya dapat efektif bila mampu menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, perlindungan terhadap lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.

- 2) Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.
Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses organisasi, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu proses yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran. Dalam setiap proses organisasi, terdapat unsur manajemen risiko (Susilo dan Kaho, 2017: 31).
- 3) Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.
Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.
- 4) Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian.
Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimanakah hal tersebut harus ditangani.
- 5) Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.
Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

- 6) Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.
Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.
- 7) Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (*tailored*).
Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.
- 8) Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.
Penerapan manajemen risiko haruslah mengenali kapasitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.
- 9) Manajemen risiko harus transparan dan inklusif.
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.
- 10) Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan.
Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan monitoring dan review berperan memberikan kontribusi. Risiko barupun muncul, ada yang berubah, ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

11) Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut.

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

2.1.3.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 35) menyatakan bahwa agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkat organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu organisasi mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko dalam berbagai tingkatan organisasi dalam konteks spesifik organisasi tersebut. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkat organisasi.

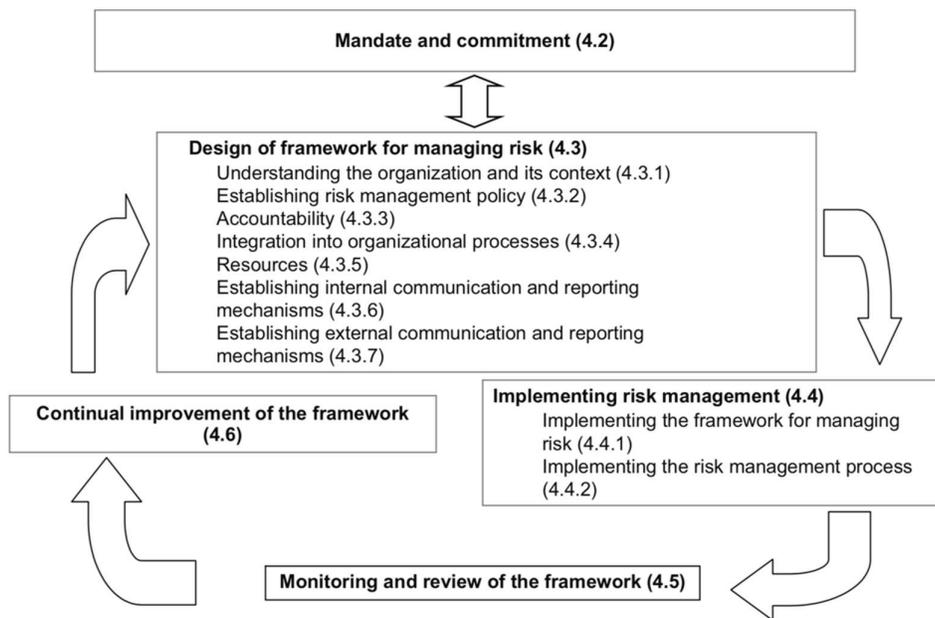
Kerangka kerja tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi menginterpretasikan manajemen risiko ke dalam seluruh sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut. Secara sederhana, kerangka kerja menunjukkan gambaran mengenai bagaimana seharusnya tatakelola manajemen risiko (*risk governance structure*) dilaksanakan.

Tata kelola manajemen risiko yang baik terdiri dari tiga aspek, yaitu struktural, operasional dan perawatan. Aspek struktural adalah sejumlah tindakan yang harus diambil untuk membentuk kebijakan dan struktur untuk melaksanakan tata kelola manajemen risiko. Aspek operasional adalah sejumlah prosedur, teknik, dan metode yang harus disusun dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan aspek perawatan adalah sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan untuk menunjang dan meningkatkan pelaksanaan tata kelola manajemen risiko secara berkesinambungan (Susilo dan Kaho, 2017: 38).

Apabila praktik dan proses manajemen yang ada sudah mengandung komponen dari manajemen risiko, atau bila organisasi tersebut telah mempunyai suatu sistem manajemen risiko untuk suatu jenis risiko tertentu atau kondisi tertentu, maka keadaan ini harus dicermati secara kritis dan dinilai ulang. Hal ini dilakukan untuk membandingkannya dengan standar internasional ini sebagai dasar untuk menentukan kecukupan atau kelayakan sistem yang ada.

Gambar 2.1

Komponen dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Sumber: ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines

1. Mandat dan Komitmen

Pengenalan dan upaya menerapkan manajemen risiko yang efektif mempersyaratkan adanya komitmen yang kuat dan berlanjut dari manajemen organisasi. Untuk itu, diperlukan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat dalam pelaksanaannya. Guna melaksanakan hal ini maka manajemen harus:

- a. Mengartikulasikan dengan jelas pentingnya manajemen risiko bagi organisasi dan menetapkan kebijakan manajemen risiko.
- b. Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja perusahaan.

- c. Memastikan bahwa sasaran manajemen risiko selaras dengan strategi dan sasaran organisasi.
 - d. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
 - e. Menugaskan secara jelas dan dengan akuntabilitas serta tanggung jawab unit manajemen risiko pada tingkatan yang memadai.
 - f. Memastikan bahwa tersedia alokasi sumber daya yang cukup untuk kegiatan manajemen risiko.
 - g. Mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko ke seluruh pemangku kepentingan terkait.
 - h. Memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko senantiasa berfungsi dengan baik (Susilo dan Kaho, 2017:37).
2. Perencanaan Kerangka Manajemen Risiko.
- a. Memahami Organisasi dan Konteksnya
Proses memahami organisasi dan konteksnya merupakan landasan untuk mulai menerapkan manajemen risiko terintegrasi (*Enterprise Risk Management*). Proses ini pada dasarnya terdiri dari tiga aspek, yaitu pemahaman sasaran organisasi, konteks eksternal dan konteks internal. Pertama, memahami visi, misi, dan sasaran perusahaan serta penjabarannya menjadi sasaran fungsional masing-masing bagian. Ini penting karena sesuai definisi dari ISO/TEC Guide 73 yang mengatakan bahwa risiko adalah pengaruh dari ketidakpastian terhadap sasaran/tujuan (*objectives*). Dengan demikian, pemahaman mengenai sasaran menjadi jangkar dalam penerapan manajemen risiko.
Kedua, konteks eksternal yaitu lingkungan eksternal tempat organisasi berusaha mencapai sarannya. Konteks eksternal organisasi antara lain meliputi hal-hal berikut, tetapi tidak terbatas pada:
 - 1) Lingkungan budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional maupun internasional.
 - 2) Faktor kunci dan kecenderungan (*trends*) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi.
 - 3) Persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.

Ketiga, konteks internal, yaitu lingkungan internal organisasi dimana strategi dan berbagai upaya untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran fungsional dilaksanakan. Konteks internal organisasi antara lain meliputi hal-hal berikut, tetapi tidak terbatas pada:

- 1) Kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (contohnya dana, orang, waktu, proses, sistem, teknologi, dll)
- 2) Sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan, baik formal maupun informal
- 3) Para pemangku kepentingan internal
- 4) Kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tersebut
- 5) Persepsi, nilai-nilai, dan budaya organisasi
- 6) Standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi
- 7) Struktur (misalnya governance, peran dan akuntabilitas) (Susilo dan Kaho, 2017:53).

b. Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko harus secara jelas menyatakan komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dengan penerapan manajemen risiko. Selain itu, kebijakan ini juga secara jelas menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan sasaran organisasi serta kebijakan lainnya.
- 2) Alasan penerapan manajemen risiko
- 3) Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk manajemen risiko
- 4) Cara menanganinya bila terjadi benturan kepentingan
- 5) Kemampuan organisasi dalam menerima risiko (*risk appetite*) dan jenis risiko yang tidak dapat diterima
- 6) Proses, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengelola risiko
- 7) Ketersediaan sumber daya bagi mereka yang mendapatkan akuntabilitas serta tanggung jawab dalam mengelola risiko
- 8) Bagaimana kinerja manajemen risiko diukur dan dilaporkan

- 9) Komitmen untuk selalu melakukan review dan verifikasi secara berkala terhadap kebijakan manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan perbaikannya secara berlanjut.

Kebijakan manajemen risiko ini harus dikomunikasikan dengan baik ke seluruh jajaran manajemen organisasi.

c. Akuntabilitas

Manajemen harus menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- 1) Menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko
- 2) Menentukan masing-masing pemangku risiko (*risk owners*) yang bertanggung jawab untuk melaksanakan penanganan risiko dan menjaga pengendalian risiko serta melaporkan informasi tentang risiko.
- 3) Menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan internal dan eksternal, serta proses eskalasinya sampai ke pimpinan puncak organisasi
- 4) Memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah dan sanksi (Susilo dan Kaho, 2017:49).

d. Integrasi Ke Dalam Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan.

Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (*organizational-wide risk management plan*), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar

menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis (Susilo dan Kaho, 2017: 48).

e. Sumber Daya

Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan manajemen risiko. Pertimbangan harus diberikan antara lain terhadap hal-hal berikut:

- 1) Personalia dengan pengalaman, keterampilan, dan kemampuan yang memadai serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan
- 2) Sumber daya lain yang diperlukan untuk setiap tahapan penerapan manajemen risiko
- 3) Proses dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik dan sistem dokumentasinya
- 4) Sistem informasi dan manajemen pengetahuan (*knowledge management system*) (Susilo dan Kaho, 2017: 50).

f. Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Internal

Manajemen organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa:

- 1) Komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh pihak terkait
- 2) Tersedianya cukup laporan tentang efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko
- 3) Informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan
- 4) Terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal

Dalam mekanisme yang dibangun ini, harus juga mencakup proses untuk mengonsolidasikan informasi risiko dan bila diperlukan dari berbagai sumber dalam organisasi, dengan memperhatikan tingkat kepekaan informasi tersebut (Susilo dan Kaho, 2017: 50).

g. Pembuatan Mekanisme Pelaporan dan Komunikasi Eksternal

Manajemen organisasi hendaknya mengembangkan dan menerapkan sebuah rencana tentang cara mereka akan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kegiatan ini antara lain meliputi:

- 1) Pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif
- 2) Pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan *good corporate governance*
- 3) Melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 4) Menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi
- 5) Menggunakan komunikasi untuk membina dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi
- 6) Berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat (Susilo dan Kaho, 2017: 51).

3. Penerapan Manajemen Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 66) menyatakan bahwa prinsip dasar untuk penerapan manajemen risiko pada proses bisnis adalah: *pertama*, memahami apa saja sasaran (*objective*) proses bisnis tersebut. *Kedua*, mengidentifikasi apa saja yang menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut. *Ketiga*, pengendalian apakah yang harus dilakukan agar risiko-risiko tersebut dapat ditiadakan atau dikurangi.

a. Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- 1) Menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja
- 2) Menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi
- 3) Mematuhi semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- 4) Mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko
- 5) Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif

b. Penerapan Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik bila proses manajemen risiko telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penetapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi. Metode yang digunakan adalah antara lain adalah FMEA (*Failure Mode Effect and Analysis*), FTA (*Fault Tree Analysis*) CRSA (*Controlled Risk-Self Assessment*), dan lain-lain.

4. Monitoring dan Review Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- 1) Menetapkan ukuran kerja
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi
- 4) Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam penyampaian laporan risiko secara berkala
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko (Susilo dan Kaho, 2017:74).

5. Perbaiki Kerangka Kerja Secara Berkelanjutan

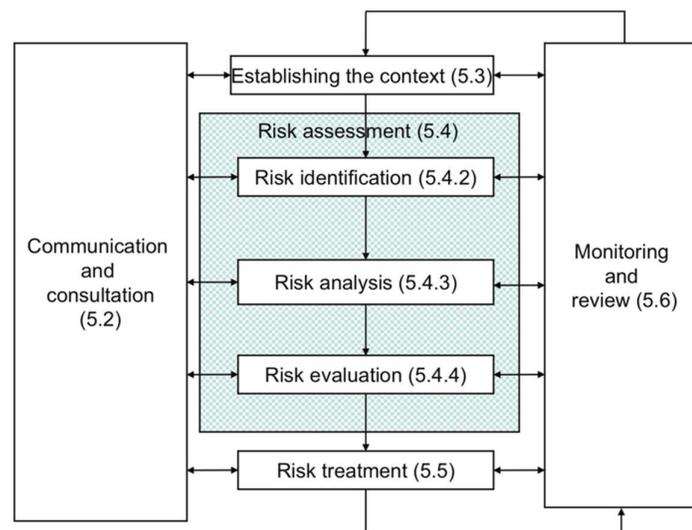
Penerapan kerangka kerja manajemen risiko ini mengambil pola pada manajemen mutu, yaitu siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). *Plan* adalah perencanaan kerangka kerja manajemen risiko yang akan diterapkan. *Do*

adalah proses penerapan kerangka kerja itu sendiri, sedangkan *Check* merupakan proses memantau dan memeriksa apakah rencana yang diterapkan memang diterapkan secara benar. Kalau diterapkan secara benar, apakah hasilnya seperti yang diharapkan. Bila terdapat penyimpangan atau hasil yang tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan maka dilakukan langkah yang berikutnya, yaitu *Action*. Sesuai dengan hasil monitoring dan review, harus diambil tindak lanjut untuk meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko organisasi serta budaya risiko organisasi.

2.1.3.4 Proses Manajemen Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 77) menyatakan bahwa proses manajemen risiko hendaknya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen umum. Ia harus masuk dan menjadi bagian dari budaya organisasi, praktik terbaik organisasi, dan proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko meliputi lima kegiatan, yaitu komunikasi dan konsultasi; menentukan konteks; assesmen risiko; perlakuan risiko; serta monitoring dan review. Ini semua ditunjukkan dalam gambar 2.2.

Gambar 2.2
Proses Manajemen Risiko



Sumber: ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan maupun eksternal harus dilaksanakan se ekstensif mungkin sesuai dengan kebutuhan dan pada setiap tahapan proses manajemen risiko. Oleh karena itu, sejak awal harus disusun sesuai rencana komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan. Rencana ini harus merujuk pada risiko yang mungkin terjadi, dampaknya, dan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya, serta hal-hal lain yang terkait.

Komunikasi dan konsultasi yang efektif, baik internal maupun eksternal, haruslah membuahkan kejelasan bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk menetapkan proses manajemen risiko dan para pemangku kepentingan terkait. Mereka harus memahami dengan baik kriteria pengambilan keputusan serta mengapa suatu tindakan perlu diambil. Pendekatan konsultasi secara kelompok sangat disarankan untuk menghasilkan hal-hal berikut, tetapi tidak terbatas pada:

- 1) Penentuan konteks yang benar
- 2) Memastikan bahwa kepentingan para pemangku kepentingan telah dimengerti dan dipertimbangkan dengan baik
- 3) Memperoleh manfaat dari berbagai keahlian yang ada untuk menganalisis risiko (multi disiplin)
- 4) Memastikan bahwa semua risiko telah diidentifikasi dengan baik
- 5) Memastikan bahwa berbagai pandangan telah dipertimbangkan dengan melakukan evaluasi risiko
- 6) Meningkatkan proses manajemen perubahan ketika pelaksanaan proses manajemen risiko
- 7) Memperoleh persetujuan dan dukungan untuk tindakan perlakuan risiko
- 8) Mengembangkan rencana komunikasi dan konsultasi internal maupun eksternal

Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan sangat penting karena mereka memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap risiko yang didasarkan atas persepsi mereka terhadap risiko tersebut. Persepsi terhadap risiko ini sangat berbeda bagi masing-masing pemangku kepentingan, baik dari

segi nilai, konsep, kebutuhan, maupun kepentingan mereka. Apabila pandangan mereka mempunyai pengaruh yang menentukan dalam pengambilan keputusan maka menjadi sangat penting untuk dapat mengidentifikasi persepsi mereka. Hal tersebut perlu dicatat dan dijadikan bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Rencana komunikasi dan konsultasi hendaknya:

- 1) Merupakan forum untuk bertukar informasi diantara para pemangku kepentingan.
- 2) Tempat untuk menyampaikan pesan secara jujur, akurat, mudah dimengerti dan didasarkan pada fakta yang ada.
- 3) Bermanfaat dan besar kontribusinya harus dapat dinilai.

2. Menentukan Konteks

Susilo dan Kaho (2017: 87) menyatakan bahwa dengan ditetapkannya konteks berarti manajemen organisasi menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses selanjutnya. Konteks yang ditetapkan haruslah meliputi semua parameter internal dan eksternal yang relevan dan penting bagi organisasi. Dalam menetapkan konteks akan banyak ditemui kesamaan parameter dengan proses sebelumnya, yaitu ketika merencanakan kerangka kerja manajemen risiko. Akan tetapi, dalam proses manajemen risiko, parameter ini akan ditelaah jauh lebih rinci, khususnya yang terkait dengan lingkup suatu proses manajemen risiko tertentu.

a. Menentukan Konteks Eksternal

Konteks eksternal adalah lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Memahami konteks eksternal penting untuk memastikan siapa saja pemangku kepentingan eksternal, apa saja kepentingan dan sasarannya sehingga dapat dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko. Proses penentuan kriteria risiko ini dilakukan dengan mempertimbangkan konteks organisasi secara luas, tetapi dengan memperhatikan ketentuan hukum dan peraturan perundangan secara lebih rinci, persepsi para pemangku kepentingan, dan

aspek lain yang spesifik dari risiko tertentu pada proses manajemen risiko. Konteks eksternal dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal berikut:

- 1) Lingkungan politik, sosial, ekonomi, budaya, keuangan, hukum, teknologi dan keadaan alam, baik nasional, regional maupun internasional yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi.
- 2) Faktor-faktor pendorong dan kecenderungan yang mempunyai dampak terhadap pencapaian sasaran organisasi.
- 3) Persepsi dan nilai-nilai para pemangku kepentingan eksternal.

Pelaksanaan analisis pemangku kepentingan dilaksanakan dalam beberapa tahap:

- 1) Petakan hubungan dengan pemangku kepentingan.
- 2) Kaji kemungkinan koalisi antar pemangku kepentingan
- 3) Periksa dan kaji kepentingan masing-masing pemangku kepentingan terhadap organisasi dan sebaliknya.
- 4) Periksa dan kaji kekuatan masing-masing pemangku kepentingan terhadap organisasi.
- 5) Tinjau dan kaji kewajiban organisasi terhadap masing-masing pemangku kepentingan.
- 6) Kembangkan strategi dan taktik untuk masing-masing pemangku kepentingan sesuai dengan pengelompokan berdasarkan potensi dukungan dan ancaman.
- 7) Monitor pergeseran yang mungkin terjadi dan membentuk koalisi baru.

b. Menentukan Konteks Internal

Konteks internal adalah lingkungan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Proses manajemen risiko haruslah diselaraskan dengan budaya, proses, dan struktur organisasi. Konteks internal adalah segala sesuatu di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola risiko. Hal ini ditetapkan karena:

- 1) Proses manajemen risiko dilaksanakan dalam konteks pencapaian sasaran organisasi

- 2) Sasaran dan kriteria dalam suatu proses atau proyek harus dipertimbangkan dengan memperhatikan sasaran organisasi secara keseluruhan.
- 3) Salah satu risiko terbesar adalah kegagalan organisasi dalam mencapai sasaran strategis, sasaran proyek, dan/atau sasaran bisnis. Risiko kegagalan ini mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajibannya dan dapat berakibat pada kredibilitas, kepercayaan, serta nilai organisasi.

Penting untuk memahami konteks internal ini. Konteks ini dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal berikut:

- 1) Kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan sumber pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, sistem, proses dan teknologi)
- 2) Sistem informasi, alur komunikasi, dan proses pengambilan keputusan, baik yang formal maupun informal.
- 3) Para pemangku kepentingan internal.
- 4) Kebijakan, sasaran, dan strategi untuk mencapainya.
- 5) Persepsi, nilai-nilai dan budaya organisasi.
- 6) Standar dan model acuan yang diadopsi organisasi.
- 7) Struktur (*governance*, peran dan akuntabilitas).

c. Menetapkan Konteks Proses Manajemen Risiko

Konteks proses manajemen risiko adalah konteks dimana proses manajemen risiko diterapkan. Hal ini meliputi sasaran organisasi, strategi, lingkup, parameter kegiatan organisasi, atau bagian lain dimana manajemen risiko diterapkan. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan, dan pencatatan/dokumentasi proses diperlukan, harus ditentukan dengan baik.

Konteks proses manajemen risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penetapan tanggung jawab untuk proses manajemen risiko.

- 2) Penetapan lingkup kegiatan manajemen risiko, baik dari luas maupun kedalamannya, termasuk bila ada hal-hal khusus yang harus diperhatikan atau tidak cukup.
- 3) Penentuan tujuan, sasaran, lokasi, maupun tempat dari kegiatan, proses, fungsi, proyek, produk jasa dan harta yang terkena kegiatan manajemen risiko.
- 4) Penentuan hubungan dari proyek atau kegiatan khusus organisasi dengan proyek dan kegiatan lain organisasi.
- 5) Penentuan metode untuk melakukan assesmen risiko.
- 6) Melakukan identifikasi dan spesifikasi keputusan-keputusan yang harus diambil.
- 7) Melakukan identifikasi, lingkup, ataupun kerangka kajian studi yang diperlukan, termasuk luas dan sarannya serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan kajian tersebut.

Faktor-faktor diatas dan juga faktor lain yang relevan dapat membantu mengetahui apakah pendekatan proses manajemen risiko yang digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dampaknya terhadap risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi.

d. Mengembangkan Kriteria Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 90) menyatakan bahwa organisasi harus menyusun kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria ini dapat merupakan cermin nilai-nilai organisasi, sasaran organisasi, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi. Beberapa kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan perundang-undangan serta peraturan lain yang terkait, kriteria ini harus konsisten dengan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan. Kriteria risiko harus disusun pada awal penetapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat menyusun kriteria risiko antara lain:

- 1) Jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya.

- 2) Bagaimana menetapkan kemungkinan terjadinya.
- 3) Kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak.
- 4) Bagaimana menentukan peringkat risiko.
- 5) Pada peringkat manakah risiko dapat diterima atau dapat ditolerir.
- 6) Pada tingkat mana risiko memerlukan perlakuan.
- 7) Apakah kombinasi dari berbagai macam risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

3. Assesmen Risiko

a. Identifikasi Risiko

Organisasi harus melakukan identifikasi sumber risiko, area dampak risiko, peristiwa dan penyebabnya, serta potensi akibatnya. Sasaran dari tahapan ini adalah membuat fitur daftar risiko secara komprehensif dan luas yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran, baik meningkatkan, menghalangi, memperlambat, atau bahkan menggagalkan pencapaian sasaran organisasi. Perlu juga diidentifikasi risiko-risiko yang terjadi bila peluang yang ada tidak kita ambil. Proses identifikasi risiko ini penting untuk dilakukan secara luas dan mendalam serta komprehensif, karena risiko yang tidak teridentifikasi pada tahapan ini tidak akan diikutsertakan pada proses-proses selanjutnya. Identifikasi risiko ini juga dilakukan terhadap sumber-sumber risiko, baik yang di dalam kendali maupun yang di luar kendali organisasi. Teknik identifikasi yang digunakan oleh organisasi hendaknya sesuai dengan sasaran, kemampuan, dan jenis risiko yang dihadapi oleh organisasi. Informasi yang relevan dan terkini sangat penting dalam proses identifikasi risiko. Bila memungkinkan, hendaknya juga digali latar belakang informasi tersebut. Orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang risiko terkait atau proses/kegiatan terkait hendaknya dilibatkan dalam proses identifikasi risiko. Setelah mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi, perlu dipertimbangkan hal-hal yang dapat menyebabkan risiko ini terjadi. Bagaimanakah skenario yang memungkinkan hal tersebut terjadi dan bagaimana besar dampaknya. Semua hal yang secara signifikan dapat menimbulkan risiko dipertimbangkan dan diperhatikan.

Dalam proses identifikasi risiko, informasi yang dikumpulkan antara lain mencakup:

- 1) Sumber Risiko: stakeholders, benda atau kondisi lingkungan
- 2) Kejadian: peristiwa yang dapat terjadi dan berdampak terhadap pencapaian sasaran dan target
- 3) Konsekuensi: dampak terhadap aset organisasi atau stakeholders
- 4) Pemicu (apa dan mengapa): faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya suatu peristiwa risiko
- 5) Pengendalian: langkah-langkah antisipasi dan pencegahan awal yang dapat dilaksanakan
- 6) Perkiraan kapan risiko terjadi dan dimana risiko itu dapat terjadi (Susilo dan Kaho, 2017: 111).

Metode dan pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko tergantung pada proses penentuan konteks manajemen risiko. Metode-metode tersebut adalah:

- 1) Pengujian Dokumen (*Document Review*)
- 2) Analisis Pemangku Kepentingan (*Stakeholders Analysis*)
- 3) *Risk Breakdown Structure* (RBS)
- 4) Metode Pemetaan Proses Bisnis (*Business Process Mapping*)

b. Analisis Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 134) menyatakan bahwa analisis risiko adalah upaya untuk memahami risiko lebih dalam. Hasil analisis risiko ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah cara dan strategi yang tepat dalam memperlakukan risiko tersebut.

Analisis risiko meliputi kegiatan-kegiatan yang menganalisis sumber risiko dan pemicu terjadinya risiko, dampak positif dan negatifnya, serta kemungkinan terjadinya. Organisasi harus mengidentifikasi dengan baik faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya. Risiko dianalisis dengan menentukan dampak dan kemungkinan terjadinya, serta atribut lain risiko. Suatu kejadian dapat

mempunyai dampak yang beragam dan dapat mempengaruhi berbagai macam sasaran organisasi. Pengendalian risiko yang ada harus diperiksa efektivitasnya serta harus dimasukkan dalam pertimbangan analisis risiko.

Cara menyatakan besaran dampak dan besaran kemungkinan terjadinya risiko serta cara penggabungannya untuk menentukan kegawatan risiko akan bervariasi sesuai dengan jenis risiko. Ini semua harus disesuaikan dengan informasi yang tersedia dan bagaimana hasil assesmen ini akan digunakan. Semua proses ini harus sesuai dan konsisten dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Perlu juga memperhatikan ketergantungan berbagai macam risiko dengan sumber risikonya.

Dalam menentukan tingkat kepercayaan dan sensitivitas risiko, proses analisis risiko harus mempertimbangkan kondisi awal dan asumsi yang digunakan. Hal ini harus dikomunikasikan secara jelas kepada para pengambil keputusan dan para pemangku kepentingan yang terkait. Faktor-faktor seperti perbedaan pendapat para ahli atau keterbatasan model yang digunakan, harus dinyatakan secara jelas dan bila perlu harus digarisbawahi. Analisis risiko dapat dilaksanakan dengan tingkat kerincian yang bervariasi, tergantung dari jenis risiko, sasaran analisis risiko, informasi, data, dan sumber data yang tersedia. Analisis dapat dilakukan secara kuantitatif, semi kuantitatif, kualitatif, atau kombinasi dari cara-cara ini, tergantung dari kondisi yang ada. Dalam praktik biasanya dilakukan analisis kualitatif terlebih dahulu untuk mendapatkan indikasi umum tingkat kegawatan risiko dan mengetahui peta risiko serta risiko-risiko yang gawat. Setelah itu, sesuai dengan keperluan, harus dilaksanakan langkah berikutnya dengan menggunakan analisis yang lebih spesifik dan secara kuantitatif.

Besaran dampak risiko dapat ditentukan dengan membuat model akibat dari suatu peristiwa atau kumpulan peristiwa atau dengan menggunakan ekstrapolasi dari hasil suatu kebijakan atau data yang tersedia. Dampak risiko dapat dinyatakan dalam besaran yang terukur ataupun yang tidak terukur (intangibile). Dalam hal-hal tertentu, dampak risiko dapat juga dinyatakan dalam beberapa macam ukuran atau sebutan untuk dapat lebih menggambarkan akibat risiko tersebut sesuai dengan waktu dan peristiwa,

misalnya gabungan dampak finansial, kecelakaan fisik, risaknya reputasi dan sebagainya.

Teknik-teknik analisis risiko dapat menyatakan risiko dalam kombinasi kedua elemennya, yaitu kemungkinan dan dampak. Secara teoritis, risiko adalah fungsi dari kemungkinan dan dampak. Secara sederhana, bentuk risiko digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Risiko} = \text{Fungsi (dampak dan kemungkinan)}$$

Jika dianggap bahwa tingkat risiko adalah proporsional terhadap setiap komponennya (konsekuensi dan kemungkinan), fungsi risiko pada dasarnya adalah sebuah perkalian. Secara matematis dapat ditunjukkan sebagai berikut:

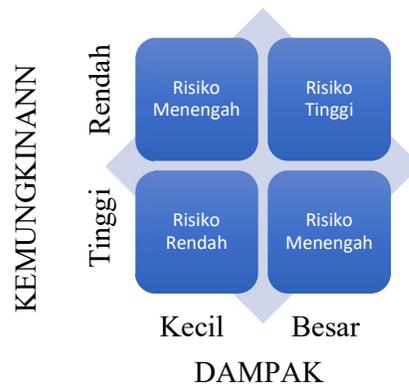
$$\text{Risiko} = \text{Dampak} \times \text{kemungkinan} \quad (R = D \times K)$$

Bila terdapat hubungan yang kompleks dan terdapat faktor non linear antara kegunaan dan nilai konsekuensi. Contoh hasil formulasi ini adalah:

$$\text{Risiko} = (D \times \text{faktor pembobotan})^x \times (K)^y$$

Bentuk tampilan grafis sederhana peringkat risiko dengan komponen kemungkinan dan dampak dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3
Tampilan peringkat Risiko Secara Kualitatif



Sumber: Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 (Susilo dan Kaho, 2017: 146)

Terdapat beberapa macam metode analisis sesuai dengan jenis pengukuran dan skala yang digunakan untuk mengukur faktor-faktor risiko. Terdapat dua macam metode analisis risiko, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif didasarkan pada suatu pengalaman dan pengetahuan dari para subjek dan pemangku risiko terkait sehingga data yang digunakan lebih bersifat tidak dalam bentuk terukur, melainkan suatu pernyataan atau gambaran. Untuk analisis kuantitatif, formulasi nilai pada aspek kemungkinan bukanlah nilai probabilitas melainkan suatu prediksi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan. Formulasi deskripsi menjadi angka diperlukan untuk proses analisis.

c. Evaluasi Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 166) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas implementasi perlakuan risiko-risiko tersebut. Keluaran dari proses evaluasi risiko ini akan menjadi masukan untuk diolah lebih lanjut pada tahap berikutnya.

Analisis risiko merupakan proses mengevaluasi tingkat kegawatan masing-masing risiko menggunakan kriteria yang telah ditentukan pada saat menentukan konteks. Bila tingkat kegawatan risiko tidak masuk dalam kriteria yang ditetapkan, maka perlakuan terhadap risiko tersebut tidak perlu dipertimbangkan lagi.

Dampak pengambilan keputusan terhadap perlakuan atas risiko, organisasi perlu juga memperhatikan konteks yang lebih luas, yaitu kemampuan memikul risiko pihak lain yang terlibat. Keputusan harus diambil dalam konteks hukum, peraturan perundang-undangan, serta ketentuan lain yang terkait.

Dalam kondisi tertentu, proses analisis risiko dapat menuju ke arah keperluan analisis yang lebih dalam. Analisis risiko juga dapat menghasilkan keputusan, hanya tetap mempertahankan pengendalian risiko yang sudah ada, atau hanya memperkuat pengendalian itu. Proses

pengambilan keputusan melalui analisis risiko ini sangat dipengaruhi oleh “selera risiko” (*risk appetite*), sikap terhadap risiko atau budaya risiko, dan kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Perlakuan Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 175) menyatakan bahwa perlakuan risiko meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut.

Perlakuan risiko merupakan proses yang berulang, mulai dari melakukan assesmen terhadap perlakuan sebuah risiko sampai memperkirakan apakah tingkat risiko yang tersisa dapat diterima atau tidak bila perlakuan ini diterapkan. Bila belum dapat diterima, maka harus dicari alternatif perlakuan risiko lainnya. Kemudian dilakukan proses yang sama hingga perkiraan hasil dari perlakuan tersebut menghasilkan tingkat risiko tersisa yang dapat diterima, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan organisasi tersebut.

Pilihan perlakuan risiko tidak harus bersifat khusus untuk satu situasi tertentu, juga tidak harus berlaku umum. Pilihan-pilihan perlakuan risiko antara lain berupa:

- 1) Menghindari risiko, artinya membatalkan kegiatan yang menimbulkan kemungkinan terjadinya risiko tersebut.
- 2) Mencari peluang yang tepat dengan membatalkan atau memulai suatu kegiatan yang mungkin menimbulkan atau menaikkan tingkat risiko.
- 3) Menghilangkan sumber risiko.
- 4) Mengubah sifat atau tingkat kemungkinan terjadinya risiko.
- 5) Mengubah dampak risiko.
- 6) Berbagi risiko dengan pihak lain.
- 7) Memilih mempertahankan tingkat risiko yang ada.

a. Memilih Opsi Perlakuan Risiko

Memilih opsi perlakuan risiko yang tepat memerlukan pertimbangan antara biaya dan upaya penerapannya, dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh dari sisi operasi, hukum, tanggung jawab sosial, dan tuntutan

lainnya, misalnya aspek lingkungan hidup. Dalam mengambil keputusan, perlu juga diperhatikan pertimbangan lain, misalnya risiko dengan dampak finansial yang besar sekali, tetapi sangat jarang terjadi. Beberapa opsi perlakuan risiko dapat dilaksanakan secara terpisah, tetapi tidak bisa diterapkan menggunakan kombinasi dengan opsi lainnya. Perlu juga dipertimbangkan manfaat yang mungkin diperoleh organisasi bila menerapkan perlakuan risiko secara gabungan.

Dalam melakukan opsi perlakuan risiko, penting untuk memperhatikan persepsi dan nilai-nilai yang dianut oleh para pemangku kepentingan. Untuk itu, harus dilakukan komunikasi yang memadai dengan mereka. Begitu juga bila perlakuan risiko menimbulkan dampak tertentu pada salah satu bagian organisasi. Mereka juga harus dilibatkan dalam proses ini. Kadang-kadang pertimbangan efektivitas saja tidak cukup, karena suatu perlakuan risiko yang sama efektivitasnya dapat memperoleh akseptabilitas yang berbeda dari para pihak yang terkait. Terdapat preferensi antara satu opsi dibanding dengan opsi lainnya. Bila sumber daya yang tersedia untuk perlakuan risiko terbatas maka perlu dibuat urutan prioritas yang jelas mengenai risiko mana yang akan ditangani terlebih dahulu.

Perlu diketahui bahwa perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko. Yang pasti, perlakuan risiko yang gagal merupakan risiko tersendiri. Oleh karena itu, monitoring dan review merupakan bagian tidak terpisahkan dari rencana perlakuan risiko itu sendiri. Ini diperlukan untuk memastikan bahwa perlakuan risiko memang memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan (efek samping) yang perlu dievaluasi, ditangani, dimonitor, dan direview. Penanganan risiko sampingan ini harus sudah mempertimbangkan dan menjadi bagian dari perlakuan risiko utama yang ditangani. Hubungan antara risiko utama dan risiko sampingan ini harus secara jelas diidentifikasi.

Manajemen dan pemangku kepentingan terkait harus memahami sifat dan karakter dari risiko sisa (residual risk) setelah dilakukan perlakuan risiko.

Risiko tersisa ini harus didokumentasi dengan baik dan selalu dimonitor. Bila diperlukan, lakukan penanganan lebih lanjut.

Secara umum, perlakuan terhadap risiko dapat berupa salah satu dari empat perlakuan sebagai berikut:

- 1) Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
 - 2) Berbagi risiko (*risk sharing/transfer*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau dampak risiko. Hal ini dilaksanakan antara lain melalui asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, tindak lindung transaksi nilai mata uang asing, dll.
 - 3) Mitigasi (*mitigation*), yaitu melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak bila risiko terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan dan dampak. Perlakuan ini sebetulnya adalah bagian dari organisasi sehari-hari.
 - 4) Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.
- b. Mempersiapkan dan Menerapkan Rencana Perlakuan Risiko
- Tujuan pembuatan rencana perlakuan adalah menyusun rencana terdokumentasi dengan baik tentang bagaimana pilihan perlakuan risiko yang terseleksi akan diterapkan. Rencana perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan:
- 1) Manfaat yang diharapkan.
 - 2) Ukuran kinerja dan hambatan yang ada.
 - 3) Kejelasan mengenai siapa yang berhak memberikan persetujuan terhadap rencana tersebut dan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan rencana tersebut.
 - 4) Rincian tindakan yang diusulkan.
 - 5) Mekanisme pelaporan dan monitoringnya.
 - 6) Sumber daya yang diperlukan.
 - 7) Waktu dan jadwal yang diperlukan.

Rencana perlakuan risiko harus diintegrasikan dengan proses manajemen organisasi dan didiskusikan dengan para pemangku kepentingan terkait.

5. Monitoring dan Review

Susilo dan Kaho (2017: 194) menyatakan bahwa monitoring dan review harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses manajemen risiko. Petugas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan proses monitoring dan review harus ditentukan secara tegas.

Proses monitoring dan review harus mencakup semua aspek dari proses manajemen risiko dengan tujuan agar:

- a. Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, perubahan, dan kecenderungan (*trends*) yang terjadi.
- b. Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko itu sendiri yang memerlukan perubahan atau revisi perlakuan risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko.
- c. Memastikan bahwa pengendalian risiko dan perlakuan risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun pelaksanaannya.
- d. Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.

Kemajuan dalam penerapan rencanaperlakuan risiko dapat menjadi ukuran kinerja organisasi dan dapat disatukan dengan keseluruhan pengukuran kinerja organisasi. Hal ini merupakan bagian dari manajemen kinerja dan sistem pelaporan internal serta eksternal organisasi.

Hasil monitoring dan review harus didokumentasikan dengan baik sesuai dengan kebutuhan.

6. Dokumentasi Proses Manajemen Risiko

Susilo dan Kaho (2017: 212) menyatakan bahwa semua kegiatan manajemen risiko harus dapat dilacak dan ditelusuri. Dalam proses manajemen risiko, laporan dan dokumentasi merupakan landasan untuk melakukan perbaikan metode, teknik, alat, sekaligus keseluruhan proses.

Keputusan dalam menyusun sistem pengarsipan dan dokumentasi manajemen risiko harus memperhatikan:

- a. Manfaat penggunaan ulang informasi tersebut untuk keperluan manajemen.

- b. Biaya dan upaya dalam menyusun serta mempertahankan sistem pengarsipan tersebut.
- c. Tuntutan hukum dan peraturan perundangan serta kebutuhan operasional atas informasi serta arsip tersebut.
- d. Kemudahan akses informasi, kemudahan untuk memperoleh ulang data, cara dan media penyimpanannya.
- e. Masa retensi informasi dan data.
- f. Sensitivitas informasi.

2.1.4 Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan

Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan diatur terakhir dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 171/PMK.01/2016 tanggal 14 November 2016 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan dan petunjuk pelaksanaannya diatur terakhir dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 845/KMK.01/2016 tanggal 22 November 2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

2.1.4.1 Tujuan, Manfaat dan Prinsip Manajemen Risiko

Tujuan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja.
- b. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan.
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi.
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- g. Meningkatkan ketahanan organisasi.

Manfaat manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi kejutan (*surprises*)
- b. Meningkatnya kesempatan memanfaatkan peluang
- c. Meningkatnya kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja
- d. Meningkatnya hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan
- e. Meningkatnya kualitas pengambilan keputusan
- f. Meningkatnya reputasi organisasi
- g. Meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai
- h. Meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi

Prinsip penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:

- a. Berorientasi pada perlindungan dan peningkatan nilai tambah
- b. Terintegrasi dengan proses organisasi secara keseluruhan
- c. Bagian dari pengambilan keputusan
- d. Mempertimbangkan unsur ketidakpastian
- e. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
- f. Didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia
- g. Disesuaikan dengan keadaan organisasi
- h. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya
- i. Transparan dan inklusif
- j. Dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan
- k. Perbaikan terus menerus

2.1.4.2 Penerapan Manajemen Risiko

Setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran. Penerapan Manajemen Risiko diwujudkan melalui pengembangan budaya sadar risiko, pembentukan struktur Manajemen Risiko dan penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko.

Pelaksanaan Manajemen Risiko dilakukan oleh struktur Manajemen Risiko yang terdiri dari:

- a. Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian
- b. Komite Manajemen Risiko di tingkat Eselon I

- c. UPR
- d. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko
- e. Inspektorat Jenderal

Proses Manajemen Risiko terdiri atas tahapan sebagai berikut:

- a. Komunikasi dan Konsultasi

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

- 1) Rapat berkala
- 2) Rapat insidental
- 3) *Focused group discussion*
- 4) Forum pengelola risiko

- b. Penetapan Konteks

Tahapan penetapan konteks meliputi:

- 1) Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko
- 2) Menetapkan sasaran organisasi
- 3) Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)
- 4) Mengidentifikasi stakeholder
- 5) Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan terkait
- 6) Menetapkan kategori risiko
- 7) Menetapkan kriteria risiko
- 8) Menetapkan matriks analisis risiko dan level risiko
- 9) Menetapkan selera risiko

- c. Penilaian Risiko yang meliputi:

- 1) Identifikasi Risiko

- a) Identifikasi risiko dan rencana penanganan risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*).
- b) Identifikasi risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:
 - a. Memahami sasaran organisasi
 - b. Mengidentifikasi kejadian risiko (*risk event*)
 - c. Mencari penyebab
 - d. Menentukan dampak

- e. Menentukan kategori risiko
- c) Identifikasi risiko berdasarkan input dari konsep profil risiko UPR di level di bawahnya (*bottom-up*)
- 2) Analisis Risiko
 - a) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan
 - b) Mengestimasi level kemungkinan risiko
 - c) Mengestimasi level dampak risiko
 - d) Menentukan besaran risiko dan level risiko
 - e) Menyusun peta risiko
- 3) Evaluasi Risiko
 - a) Menyusun prioritas risiko berdasarkan besaran risiko
 - b) Menentukan risiko utama
 - c) Menetapkan IRU (Indikator Risiko Utama)
- d. Penanganan Risiko
 - 1) Memilih opsi penanganan risiko yang dijalankan, dapat berupa:
 - a) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko
 - b) Menurunkan dampak terjadinya risiko
 - c) Mengalihkan risiko
 - d) Menghindari risiko
 - e) Menerima risiko
 - 2) Menyusun rencana aksi penanganan risiko
 - 3) Menetapkan level risiko residual harapan
 - 4) Menjalankan rencana aksi penanganan risiko
 - 5) Memantau risiko tersisa
- e. Pemantauan dan review
 - 1) pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*)
 - 2) pemantauan berkala
 - 3) review
 - 4) audit manajemen risiko

2.1.5 Audit Kepabeanan dan Cukai

2.1.5.1 Pengertian Audit di Bidang Kepabeanan

Audit di bidang kepabeanan dan cukai disebut juga dengan *post clearance audit*, karena dilakukan terhadap para pengusaha pelaku perdagangan setelah mereka menyelesaikan kewajiban kepabeananya (*customs clearance*). Dalam *Technical Note 5* yang diterbitkan oleh *World Customs Organization (WCO)* bersama dengan *United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD)* (2011, 1), dijelaskan pengertian *post clearance audit* sebagai berikut:

Post-clearance audit means audit-based Customs control performed subsequent to the release of the cargo from Customs' custody. The purpose of such audits is to verify the accuracy and authenticity of declarations and covers the control of traders' commercial data, business systems, records and books. Such an audit can take place at the premises of the trader, and may take into account individual transactions, so-called "transaction-based" audit, or cover imports and/or exports undertaken over a certain period of time, so-called "company based" audit.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 200/PMK.04/2011 tentang Audit Kepabeanan dan Audit Cukai sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 258/PMK.04/2016, dan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-35/BC/2017 tentang Tatalaksana Audit Kepabeanan dan Audit Cukai, definisi Audit Kepabeanan adalah:

"Kegiatan pemeriksaan laporan keuangan, buku, catatan, dan dokumen yang menjadi bukti dasar pembukuan dan surat yang berkaitan dengan kegiatan usaha, termasuk data elektronik, serta surat yang berkaitan dengan kegiatan di bidang kepabeanan, dan/atau sediaan barang dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan di bidang kepabeanan".

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit kepabeanan dilaksanakan untuk memverifikasi keakuratan dan kesesuaian antara laporan keuangan, buku, catatan dan dokumen yang menjadi bukti dasar pembukuan, surat yang berkaitan dengan kegiatan usaha termasuk data elektronik, surat yang berkaitan dengan kegiatan di bidang kepabeanan, dan/atau sediaan barang dengan pemberitahuan pabean dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan.

2.1.5.2 Wewenang, tujuan dan jenis audit kepabeanan

Pejabat Bea dan Cukai berwenang melakukan audit terhadap orang yang bertindak sebagai importir, eksportir, pengusaha tempat penimbunan sementara, pengusaha tempat penimbunan berikat, pengusaha pengurusan jasa kepabeanan, atau pengusaha pengangkutan sesuai Undang-Undang Kepabeanan.

Audit di bidang kepabeanan dan cukai bertujuan untuk mengetahui dan menilai tingkat kepatuhan pengusaha terhadap peraturan perundang-undangan kepabeanan, cukai, dan peraturan lainnya yang pelaksanaannya dibebankan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Audit di bidang kepabeanan dan cukai dibagi menjadi:

1). Audit umum.

Audit yang memiliki ruang lingkup pemeriksaan secara lengkap dan menyeluruh terhadap pemenuhan kewajiban kepabeanan dan cukai. Pelaksanaan audit umum bisa dilakukan secara terencana atau insidental. Audit umum yang terencana dilakukan sesuai Daftar Rencana Objek Audit (DROA) yang disusun setiap 6 (enam) bulan atau tiap semester sekali, berdasarkan manajemen resiko. Sedangkan audit umum yang insidental (sewaktu-waktu) dilakukan atas Perintah Direktur Jenderal, Permintaan Direktur, Kepala Kantor Wilayah, Kepala Kantor Pelayanan Utama, Instansi diluar DJBC dan Informasi Masyarakat. Audit umum ini disebut juga dengan *post clearance audit*, karena dilakukan terhadap para pengusaha pelaku perdagangan setelah mereka menyelesaikan kewajiban kepabeanannya.

2). Audit khusus.

Audit khusus merupakan audit yang memiliki ruang lingkup pemeriksaan terhadap pemenuhan kewajiban kepabeanan tertentu. Contohnya adalah audit dalam rangka keberatan atas penetapan pejabat Bea dan Cukai. Audit khusus dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan perintah-perintah Direktur Jenderal, Permintaan Direktur, Kepala Kantor Wilayah, Kepala Kantor Pelayanan Utama, Instansi diluar DJBC dan Informasi Masyarakat, dengan skala prioritas.

3). Audit investigasi

Audit investigasi dilakukan untuk menyelidiki dugaan tindak pidana

kepabeanan/ cukai. Audit investigasi dilakukan sewaktu-waktu dalam hal terdapat indikasi tindak pidana di bidang kepabeanan/cukai didasarkan pada rekomendasi Direktur Penindakan dan Penyidikan (P2) atau Kepala Bidang Penindakan dan Penyidikan. Pelaksanaan audit investigasi harus didahulukan dari audit umum dan audit khusus guna penyelesaian secepatnya.

2.1.5.3 Kegiatan Audit Kepabeanan

1. Perencanaan audit.

Penentuan Objek audit dilakukan melalui analisis terhadap data yang terkait kegiatan kepabeanan, cukai, permintaan audit dan/atau informasi yang tersedia pada Direktorat Audit, Kantor Wilayah atau Kantor Pelayanan Utama dengan menggunakan manajemen risiko.

WCO (2012) dalam buku “*Guidelines for Post-Clearance Audit (PCA) Volume 1*” menjelaskan proses seleksi objek audit meliputi:

- a) Profil Importir
- b) Data Impor yang meliputi volume importasi, nilai pungutan negara, tarif dan klasifikasi, Nilai Pabean, *Certificate of Origin*, Pelabuhan muat, dan lain lain.
- c) Riwayat Auditee
- d) Informasi lain yang berhubungan seperti ketidaksesuaian dengan peraturan, profil negara asal barang, profil komoditi dan lain lain.

2. Pelaksanaan audit.

a) Pekerjaan lapangan.

Pelaksanaan audit dibagi meliputi pekerjaan lapangan dan pekerjaan kantor. Pekerjaan lapangan adalah suatu pekerjaan dalam rangka audit yang dilakukan di tempat *auditee* yang dapat meliputi kantor, pabrik, tempat usaha, atau tempat lain yang diketahui ada kaitannya dengan kegiatan usaha *auditee*.

Kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan lapangan meliputi:

- (1) Penyampaian Surat Tugas/Perintah dan Observasi;
- (2) Pengumpulan data dan informasi.

b) Pekerjaan kantor.

- (1) Menguji dan menganalisa data dan informasi;

- (2) Penyusunan Kertas Kerja Audit (KKA);
- (3) Penyusunan Daftar Temuan Sementara (DTS);

3. Pelaporan hasil audit.

Laporan Hasil Audit (LHA) disusun berdasarkan Berita Acara Penghentian Audit (BAPA) atau Berita Acara Hasil Audit (BAHA). Dalam hal audit khusus yang dilakukan dalam rangka keberatan atas penetapan pejabat bea dan cukai dan audit investigasi, LHA disusun berdasarkan BAPA atau KKA. LHA yang disusun berdasarkan BAHA dibuat dalam bentuk panjang dan bentuk pendek.

LHA digunakan sebagai dasar:

- (1) penetapan Direktur Jenderal Bea dan Cukai;
- (2) penetapan Pejabat Bea dan Cukai;
- (3) penerbitan surat tindak lanjut; dan/atau
- (4) penerbitan surat tindak lanjut hasil audit cukai.

2.1.5.4 Standar Audit Kepabeanan

Di Indonesia, audit kepabeanan dilakukan sesuai dengan standar audit kepabeanan yang diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai nomor Per-31/BC/2016 tentang Standar Audit Kepabeanan dan Audit Cukai.

1). Standar Umum

- a) Telah mendapat pendidikan dan memenuhi kompetensi teknis serta memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian sebagai auditor.
- b) Jujur dan bersih dari tindakan tindakan tercela serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara.
- c) Menggunakan keterampilan dan kemampuannya secara cermat dan seksama.

2). Standar pelaksanaan

- a) Dilakukan persiapan pelaksanaan audit sesuai dengan tujuan audit.
- b) Audit dilaksanakan berdasarkan metode audit dan teknik audit sesuai dengan program audit yang telah disusun.
- c) Temuan hasil audit harus didasarkan pada bukti yang kompeten dan cukup berdasarkan data yang terukur dan sesuai dengan Undang-undang Kepabeanan dan Undang-undang Cukai.

- d) Audit dapat dilaksanakan di kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, tempat tinggal atau tempat kedudukan auditee, tempat kegiatan usaha dan pekerjaan auditee, dan/atau tempat lain yang dianggap perlu oleh Tim Audit pada jam kerja dan apabila diperlukan dapat dilanjutkan di luar jam kerja.
 - e) KKA harus disusun dengan baik, dapat menggambarkan keseluruhan proses audit dan digunakan sebagai dasar pelaporan pelaksanaan audit.
- 3). Standar Pelaporan
- a) LHA disusun, ditandatangani oleh auditor dan diberi nomor dan tanggal serta disampaikan kepada auditee dan/atau pihak yang terkait.
 - b) LHA disusun secara ringkas dan jelas, dengan memuat paling sedikit:
 - 1) Ruang lingkup dan butir-butir yang diperiksa sesuai dengan tujuan audit;
 - 2) Kesimpulan tim audit yang didukung temuan audit terkait dengan tingkat kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan Kepabeanan dan Cukai;
 - 3) Rekomendasi tim audit
 - c) Kesimpulan dan/atau rekomendasi harus jelas dan objektif sehingga mudah dipahami
 - d) Pelaporan hasil audit dapat mengungkapkan prosedur yang tidak atau belum dapat diselesaikan selama proses audit dengan disertai alasan yang jelas.
 - e) Pelaporan hasil audit harus memuat pernyataan bahwa audit telah dilakukan sesuai dengan standar audit
 - f) Dalam hal pelaporan hasil audit menyatakan bahwa audit tidak dapat dilakukan sesuai dengan standar audit, tim audit harus mencantumkan alasannya pada LHA.
 - g) Tanggung jawab auditor terbatas pada kesimpulan dan/atau rekomendasi, sedangkan kebenaran data audit merupakan tanggung jawab auditee dan pihak terkait.

2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian menggambarkan pandangan peneliti tentang bagaimana konsep yang ada terkait satu sama lain dalam sebuah model (Sekaran dan Bougie, 2016: 71). Dalam kerangka konseptual penelitian ini, peneliti akan

berusaha membahas keterkaitan antara teori, peraturan yang berlaku, dan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Pembahasan tersebut akan dijelaskan dengan menggunakan konsep dan teori yang ada hubungannya untuk membantu menjawab masalah penelitian. Kerangka konseptual penelitian dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jumlah importir yang telah terdaftar dalam registrasi kepabeanan per Maret 2019 berjumlah 72.683 importir (Direktorat IKC).
2. *Audit Coverage Ratio (ACR)* yaitu rasio yang membandingkan antara jumlah pelaksanaan audit setiap tahun dengan jumlah objek audit pada Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai, relatif masih sangat rendah yaitu 1,69% (Warta Bea Cukai Volume 47, Nomor 5, Mei 2015)
3. Target Penerimaan Bea Masuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) setiap tahun semakin meningkat. Dalam APBN 2018, DJBC diberikan target penerimaan Bea Masuk sebesar Rp. 35,7 Triliun. Dari target tersebut, Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai harus melakukan *extra effort* untuk mencapai target penerimaan dari Bea Masuk saja sebesar Rp 1,3 Triliun. (Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2017 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; Paparan Direktur Audit Kepabeanan dan Cukai).
4. Penentuan objek audit dilakukan melalui analisis terhadap data yang terkait kegiatan kepabeanan, cukai, permintaan audit dan/atau informasi yang tersedia pada Direktorat Audit, Kantor Wilayah atau Kantor Pelayanan Utama dengan menggunakan **manajemen risiko** (Pasal 5 Ayat (1) Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-35/BC/2017)
5. Analisis dan/atau Observasi lapangan dan konfirmasi dituangkan dalam Lembar Analisis Objek Audit (LAOA) (Pasal 5 Ayat (6) Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-35/BC/2017)
6. Terhadap LAOA dijadikan dasar dalam penentuan Objek Audit untuk pelaksanaan audit secara terencana dan sewaktu-waktu (Pasal 5 Ayat (7) Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Per-35/BC/2017)

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

