

PENERAPAN *RISK BASED AUDIT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PROSES OPERASIONAL UD.X

Feliciana Alice Sasmita, Yenny Sugiarti
Jurusan Akuntansi
Fakultas Bisnis dan Ekonomika / Universitas Surabaya
feliciana.alice@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to assess the risk and effectiveness of internal controls that have been applied to building materials supplier 'UD.X' in Surabaya. Auditor used risk based audit approach to focus on high risk areas and reduce the impact and likelihood of those risks to acceptable level. Auditor found significant findings in the risk of out of stock inventory, unorganized warehouse, difference quantity between stock opname and inventory stock data, misinterpretation of sales price, delivery delay to customers, and the overdue of customers' payment.

Auditor recommends UD.X to evaluate sales trend so UD.X can anticipate customers' order, organize the warehouse based on priorities, improve monitoring's function of storing process, give the responsibility of setting the price to a dependable person, make sure the processed documents and unprocessed documents are separated, and remind the customers 3 days before deadline due payment. Thus the recommendation can improve the effectiveness, efficiency, and economics of the internal controls applied.

Keywords: risk based audit, internal control, risk, effective

PENDAHULUAN

Perkembangan audit internal tidak terlepas dari kebutuhan perusahaan untuk mengatasi masalah – masalah dalam bisnis, terutama dalam melindungi perusahaan dari segala risiko yang memiliki dampak dan kemungkinan terjadi yang sangat tinggi. Risiko yang tidak diatasi secara tepat bisa menyebabkan dampak negatif bagi organisasi seperti *fraud*. Contohnya adalah apabila suatu perusahaan tidak memiliki sistem *monitoring* yang efektif, hal ini memungkinkan karyawan dalam perusahaan untuk memanipulasi dokumen ataupun menyimpang dari standar sehingga perusahaan bisa mengalami kerugian yang cukup besar apabila karyawan ternyata mencuri kas perusahaan. Semakin kompleks proses bisnis dalam suatu perusahaan menyebabkan tingkat risiko menjadi semakin tinggi, baik yang bisa diantisipasi maupun yang tidak bisa diantisipasi sehingga hal ini menuntut manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, mengelola dan mengendalikan risiko – risiko yang ada.

Peran audit internal sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian internal, risiko, proses operasional, dan kepatuhan terhadap kebijakan serta prosedur –

prosedur yang ada. Salah satu pendekatan dalam audit internal adalah *risk based audit* di mana pendekatan audit ini merupakan salah satu cara bagi para auditor internal untuk memberikan atau menambah nilai kepada pihak manajemen dalam memenuhi tanggung jawabnya. Pendekatan *risk based audit* merupakan satu – satunya cara untuk memastikan bahwa prioritas audit internal sejalan dengan tujuan organisasi. Auditor berfokus pada area yang berisiko tinggi dan menemukan risiko – risiko potensial yang mungkin tidak terdeteksi oleh pihak manajemen sehingga mampu memberikan keyakinan kepada pihak manajemen karena telah mencakup area - area yang berisiko tinggi (IIA, 2009).

Sebanyak 25% dari 100 perusahaan top yang terdaftar pada *Italian Stock Exchange* telah menerapkan aktivitas *traditional compliance* yang diikuti dengan pendekatan siklus audit pada proses *annual audit planning*. Sementara itu 67% dari perusahaan lainnya telah mengadopsi model COSO yang diaplikasikan dalam audit operasional serta pendekatan *risk based* pada level makro. Pada perusahaan besar (8%), auditor telah menerapkan pendekatan *risk based audit* baik pada level makro (*annual audit planning*) maupun mikro (penugasan audit individual) (Allegrini dan D’Onza, 2003 dalam Castanheira et al., 2010).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh IIA dan KPMG di Irlandia pada bulan Januari tahun 2005, menyimpulkan bahwa 89% dari kepala audit internal telah menerapkan metode *risk based* dalam mempersiapkan rencana audit tahunan; 93% telah menggunakan metode *risk based* dalam penugasan audit internal; 81% telah bertindak sebagai penghubung dengan kepala divisi atau bisnis dalam membuat rencana audit internal; 72% telah melakukan penugasan berdasarkan standar internasional; sementara 32% sisanya bertanggung jawab atas kepatuhan atau manajemen risiko. Hasil studi yang dilakukan menunjukkan bahwa walaupun sebagian besar dari organisasi telah menerapkan pendekatan *risk based* namun terdapat ruang untuk peningkatan (Ayagre, 2014).

Dalam beberapa tahun terakhir, regulator perbankan telah mengubah teknik pemeriksaan dengan melakukan penekanan pada pengendalian internal institusi dan bagaimana institusi tersebut mengelola dan mengendalikan risikonya. Di Taiwan, bank beroperasi pada lingkungan institusional di mana audit internal merupakan hal yang wajib. Dari hasil survei terhadap 39 bank di Taiwan, 24 diantaranya memberikan respon dengan tingkat respon sebesar 62%. Sebanyak 13 diantara 24 bank tersebut melaporkan bahwa audit internal yang telah dilakukan berorientasi pada risiko, 8 bank mengindikasikan bahwa mereka telah menerapkan RBIA pada tingkat yang cukup tinggi, sementara 6 bank sisanya melaporkan bahwa 21% - 40% dari audit internal yang dilakukan berdasarkan risiko. Dari

survei yang dilakukan oleh Shiu (2008), terlihat bahwa *risk based audit* merupakan hal yang penting bagi organisasi dan bahkan merupakan persyaratan wajib yang harus diimplementasikan.

Salah satu bisnis yang saat ini berkembang pesat adalah bisnis di bidang properti yang merupakan kebutuhan pokok dari masyarakat akan tempat tinggal dan menjadikan peluang bisnis di bidang ini sangat dicari masyarakat. Bisnis di bidang properti tidak hanya berfokus pada transaksi jual beli rumah saja, namun juga dalam menyediakan bahan bangunan terkait dengan rumah itu sendiri seperti handle, kran, grendel maupun alat – alat pertukangan untuk membangun rumah seperti sekrop dan palu yang pasti dibutuhkan untuk membangun sebuah rumah. Selama tanah masih tersedia, proses pembangunan rumah maupun gedung tidak akan berhenti sehingga aksesoris maupun material bahan bangunan akan selalu dibutuhkan pasar. Tentu dengan semakin berkembangnya bisnis bahan bangunan juga tidak terlepas dari tingginya risiko pada bisnis ini, karena pada umumnya mereka yang bergerak dalam bisnis bahan bangunan merupakan *supplier* sehingga transaksi seringkali dilakukan dalam jumlah besar dan secara kredit.

UKM pada umumnya memiliki pengendalian internal yang lemah yang disebabkan karena kurangnya kesadaran pemilik untuk menerapkan pengendalian internal. Hal ini membuat UKM rentan terhadap kecurangan maupun proses bisnis yang tidak efektif dan efisien. Keterbatasan biaya untuk menerapkan pengendalian internal yang efektif serta ketidakmampuan pemilik untuk menilai risiko juga menjadi hambatan bagi para pelaku bisnis UKM untuk mengatasi dan mendeteksi risiko – risiko yang ada. Maka dari itu bisnis UKM juga memerlukan adanya audit internal untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan pengendalian internal pada proses operasional sehari - hari.

Dari berbagai pendekatan terhadap audit internal, *risk based audit* merupakan pendekatan yang tepat untuk diterapkan pada bisnis yang berisiko tinggi seperti bahan bangunan. Hal ini disebabkan karena dalam *risk based audit*, sumber daya dalam audit internal diarahkan pada area yang berisiko tinggi sehingga *audit engagement* bisa dilakukan secara efisien dan efektif (Colbert & Alderman, 1995 dalam Ayagre, 2014). Pendekatan *Risk Based Audit* juga terbukti berpengaruh secara positif terhadap implementasi dari *internal control* (Nyarombe et al., 2015). Dengan demikian, pendekatan *risk based audit* mempertimbangkan semua risiko yang mencegah pencapaian tujuan organisasi dengan berfokus pada kejadian – kejadian yang akan terjadi di masa depan.

TELAAH TEORITIS

Risk Based Audit

Risk Based Audit berfokus pada risiko yang sudah maupun yang belum teridentifikasi sehingga mampu meningkatkan keyakinan dalam pelaporan keuangan. Selain itu *Risk Based Audit* juga berfokus pada risiko bisnis dan proses untuk mengendalikan risiko – risiko tersebut sehingga RBA membantu dalam mengevaluasi dan menambahkan nilai bagi perusahaan (Gibson, 2003 dalam Nyarombe et al., 2015). Menurut IIA (2014), *risk based audit internal audit* (RBIA) merupakan suatu metodologi yang menghubungkan audit internal dengan kerangka manajemen risiko secara menyeluruh. RBIA memungkinkan audit internal untuk memberikan keyakinan kepada dewan direksi bahwa proses manajemen risiko telah dikelola secara efektif sesuai dengan tingkat risiko. Griffiths (2006) mendefinisikan *risk based internal audit* sebagai suatu metode yang digunakan oleh departemen audit internal untuk memberikan keyakinan bahwa risiko diatur sehingga berada dalam batas toleransi risiko perusahaan.

Pengertian Risiko

Definisi dan Jenis Risiko

Berg (2010) mendefinisikan risiko sebagai sesuatu yang tidak bisa dihindari dan selalu ada pada tiap situasi, baik dalam lingkungan sehari – hari, lingkungan publik, maupun organisasi. Konsep dari risiko itu sendiri adalah bentuk ketidakpastian terkait kejadian dan hasil yang akan datang sehingga risiko merupakan ekspresi dari *impact* dan *likelihood* yang berpotensi mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Kot and Dragon (2015) membagi risiko bisnis ke dalam 3 kelompok risiko, yaitu risiko strategis (lingkungan bisnis, hubungan komersial, regulasi, informasi dan keputusan strategis, dan desain organisasi), risiko finansial (harga, kompleksitas produk, arus kas, *counterparty*, komitmen pension), dan risiko operasional (sumber daya manusia, proses dan manajemen informasi, pengelolaan, kepatuhan, dan etika).

Risk Assessment

Benli dan Celayir (2014) mengharuskan risiko untuk diukur setelah semua risiko ditemukan pada tiap aktivitas bisnis organisasi yang diukur berdasarkan kemungkinan risiko tersebut terjadi dan seberapa besar risiko tersebut berdampak bagi organisasi. Risiko harus diukur berdasarkan kombinasi antara *impact* dan *likelihood* dengan bantuan *risk matrix*. *Impact* didefinisikan sebagai sejauh mana risiko mungkin berdampak bagi organisasi seperti

aspek finansial, reputasi, peraturan, keamanan, lingkungan, karyawan, *customer*, dan dampak operasional. Sementara *likelihood* didefinisikan sebagai kemungkinan dari suatu kejadian. *Likelihood* bisa diekspresikan dengan istilah kualitatif (*frequent, likely, possible, unlikely, rare*), atau sebagai persentase probabilitas, maupun frekuensi terjadinya risiko.

Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko didefinisikan sebagai tindakan terencana dan berkesinambungan untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa depan dengan cara mereduksi faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya risiko, atau menekan dampak dari risiko, berdasarkan identifikasi/observasi, pengukuran/analisis, dan penanganan/pengendalian atas faktor – faktor penyebab atau dampak risiko yang mungkin terjadi (Kumaat, 2011 dalam Hadinata, 2017).

Tiap organisasi pasti menghadapi risiko yang menyebabkan menurunnya nilai organisasi, melemahkan, atau bahkan menjadi penyebab turunnya kinerja organisasi sehingga dibutuhkan upaya untuk mencegah maupun mengurangi dampak dari risiko – risiko tersebut. *Risk Mitigation* adalah upaya untuk menurunkan atau mengurangi risiko ke tingkat yang dapat diterima oleh organisasi. *Risk mitigation* bisa dilakukan dengan mengurangi tingkat frekuensi atau dampak dari risiko (Bhoola et al., 2010).

Efisiensi dan Efektivitas

Sawyer (2003) mendefinisikan efisiensi dengan kemampuan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan usaha atau sumber daya minimum. Untuk mencapai efisiensi, organisasi berusaha meminimalkan kerugian dan pemborosan ketika melakukan proses operasional sehari – hari. Roghanian et al. (2012) mendefinisikan efektivitas dengan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sawyer (2003) mengungkapkan bahwa efektivitas memberikan penekanan pada kemampuan untuk memberikan hasil yang diinginkan sehingga suatu proses bisa efektif namun belum tentu efisien. Kombinasi antara efisiensi dan efektivitas akan meningkatkan produktivitas organisasi sehingga segala organisasi bisa berfungsi dengan lebih baik. Peningkatan produktivitas akan membantu organisasi dalam mencapai misi, visi, kebijakan, dan target yang telah ditetapkan (Roghanian et al., 2012).

Internal Control

Internal Control menurut COSO (2013) adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan staf, untuk membuat *reasonable assurance* mengenai efektifitas dan efisiensi operasional, reliabilitas pelaporan keuangan, dan kepatuhan atas hukum dan peraturan yang berlaku. Hadinata (2017) menyatakan bahwa audit internal memiliki peran penting dalam melakukan pengawasan, pemantauan, dan penilaian terhadap efektivitas pengendalian internal dan kegiatan manajemen risiko organisasi. Auditor internal melakukan audit terhadap pengendalian kunci dan memberikan keyakinan pada proses pengelolaan risiko. Walaupun pihak manajemen dan dewan bertanggung jawab atas proses pengelolaan risiko dan pengendalian pada organisasi, namun auditor internal yang bertindak dalam peran konsultasi dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menerapkan metodologi pengelolaan risiko dan pengendalian yang relevan.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan paradigma interpretif karena informasi terkait UD.X diperoleh melalui keterlibatan peneliti dalam lingkungan sosial partisipan sehingga peneliti mampu menggali informasi secara lebih mendalam dan meningkatkan pengetahuan untuk memberikan rekomendasi bagi proses bisnis UD.X.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Baik pemilik, manajer, maupun semua karyawan dari UD.X merupakan objek wawancara dan observasi dari penelitian. Metode wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara lebih mendalam terkait sudut pandang, pengetahuan, dan informasi yang dimiliki masing – masing individu pada proses operasional yang ada dalam UD.X. Pemilihan narasumber yang berbeda dilakukan untuk memperoleh sudut pandang yang berbeda serta untuk memverifikasi konsistensi jawaban antar masing – masing individu. Wawancara dilakukan secara *semi-structured* untuk mendapatkan informasi yang lebih detil dari partisipan. Metode observasi dilakukan secara *participant* untuk memperoleh pengalaman dan informasi secara lebih mendalam melalui keterlibatan langsung peneliti dalam proses operasional UD.X sehari – hari dan menguatkan kebenaran dari hasil wawancara. Metode analisis dokumen dilakukan untuk memeriksa dokumentasi terkait proses operasional yang ada di UD.X serta membandingkan hasil yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

Audit internal yang dilakukan terhadap UD.X meliputi semua proses operasional UD.X dari bulan April 2017 sampai bulan September 2017. Berdasarkan *rule of thumb* IIA

(2017), minimal total *sample* untuk jumlah populasi lebih dari 300 adalah 10% dari total populasi. Maka dari itu, pengambilan *sample* dilakukan secara *random sampling* dengan total *sample* sebesar 10% dari total transaksi selama 6 bulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Organisasi

UD.X merupakan badan usaha yang bergerak sebagai *supplier* bahan bangunan yang telah berdiri sejak tahun 2003. Penjualan produk yang dilayani meliputi bahan bangunan seperti *handle*, engsel, *grendel*, gembok, alat – alat pertukangan, dan jenis – jenis bahan bangunan lainnya. Target *customer* yang dilayani oleh UD. X adalah *customer* retail dan *customer* grosir yang tidak hanya meliputi wilayah Surabaya namun telah mencakup kota – kota di Jawa Timur seperti Sidoarjo, Mojokerto, Ponorogo, Tulungagung, Malang, dan sekitarnya, serta wilayah di luar pulau Jawa seperti pulau Kalimantan, Sulawesi, Ambon, dan NTT. Jabatan dalam UD.X terdiri atas pemilik, manajer, 2 orang karyawan bagian administrasi, 4 orang karyawan bagian gudang, 5 orang karyawan bagian penjualan, dan 2 orang karyawan bagian pengiriman.

Hasil Risk Assessment pada UD.X

TABEL 1. Critical Problem Area

PROSES BISNIS	LOW	MEDIUM	HIGH	EXTREME	TOTAL	CPA
Pembelian dari <i>Supplier</i>	14	3	5	0	22	Tidak
Penyimpanan Persediaan	1	2	4	0	7	Ya
Penjualan kepada <i>Customer</i>	11	15	3	1	30	Ya
Penggajian Karyawan	8	0	0	0	8	Tidak
TOTAL	34	20	12	1	67	

Risk assessment yang dilakukan meliputi proses pembelian dari *supplier*, penyimpanan persediaan, penjualan kepada *customer*, dan penggajian karyawan. Suatu proses bisnis ditetapkan sebagai *critical problem area* apabila total *medium risk* + *high risk* + *extreme risk* > total *low risk*. Ini dikarenakan banyaknya *high risk* dan *extreme risk* pada suatu proses bisnis menunjukkan bahwa area tersebut rentan terhadap risiko yang membahayakan organisasi sehingga risiko – risiko ini tidak bisa diabaikan dan perlu ditindaklanjuti. Untuk *medium risks*, walaupun tingkat risiko ini masih dapat diterima, risiko ini bisa berubah menjadi *high risks* atau *extreme risks* berdasarkan kondisi organisasi sehingga *medium risks*

perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen. Maka dari itu, proses penyimpanan persediaan dan penjualan kepada *customer* ditetapkan sebagai *critical problem area* karena memenuhi syarat yang telah ditetapkan dan diaudit lebih lanjut.

Temuan Audit dan Rekomendasi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas UD.X *Persediaan Out of Stock*

Kondisi

Stok persediaan yang dimiliki seharusnya dapat memenuhi permintaan *customer* agar tidak terjadi kekosongan produk (*out of stock*) dan juga tidak berlebihan (*overstock*). Dalam realisasinya, persediaan yang ada seringkali tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan *customer*. Hal ini disebabkan karena order dari *customer* yang berada di luar ekspektasi serta pemilik dan manajer yang tidak segera memesan barang yang bersangkutan kepada *supplier* walaupun stok persediaan sudah berada di batas *reorder point*. Apabila tidak segera ditangani, UD.X bisa mengalami kerugian material jika *customer* memutuskan untuk membatalkan pesanan dengan nilai kerugian material mencapai Rp 54.000.000,00 dalam 1 tahun. Selain itu, pengiriman kepada *customer* jadi terlambat apabila *supplier* tidak bisa mengirimkan barang secara tepat waktu.

Rekomendasi

UD.X bisa mengevaluasi stok persediaan yang menipis dan persediaan yang sering *out of stock* dengan mempelajari tren penjualan per periode sehingga memungkinkan berkurangnya terjadinya risiko persediaan *out of stock*. Misalnya, selama 2 tahun terakhir pada bulan April, handle kuningan merupakan produk yang paling banyak dipesan oleh *customer* sehingga menyebabkan persediaan UD.X menjadi *out of stock*. Maka dari itu UD.X harus memastikan bahwa stok persediaan handle kuningan mencukupi untuk memenuhi permintaan *customer* sebelum UD.X memasuki bulan April.

Kondisi Gudang Berantakan

Kondisi

Hasil observasi menunjukkan kondisi gudang yang berantakan sehingga beberapa jenis persediaan tidak disimpan sesuai dengan kategori barang. Barang – barang yang ada ditumpuk secara sembarangan dan box – box yang ada dibiarkan terbuka setelah mengambil persediaan yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan karena karyawan bagian gudang mengambil

dan membongkar barang di gudang secara sembarangan sehingga menyebabkan persediaan yang sudah dirapikan menjadi berantakan. Kondisi gudang yang berantakan menyebabkan UD.X kesulitan mencari barang yang dibutuhkan dan karyawan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mempersiapkan barang kiriman. Apabila terdapat kehilangan maka UD.X tidak bisa segera mengetahuinya karena barang – barang ditempatkan secara sembarangan sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk mencari barang yang hilang.

Rekomendasi

Agar kondisi gudang tidak berantakan, maka UD.X bisa:

- a. Membuat kesepakatan dengan pihak ketiga (*supplier*) dengan menitipkan lebih banyak persediaan di gudang *supplier*. Pemilihan *supplier* harus berdasarkan pada kompetensi *supplier* untuk mengirimkan barang secara tepat waktu serta kemampuan *supplier* untuk memenuhi tiap pesanan dari UD.X.
- b. Mengorganisasi persediaan di gudang sesuai dengan prioritas:
 - Prioritas 1: Barang – barang *fast moving* bisa ditempatkan di lantai 1 atau di bagian depan yang tidak tertutup atau tertumpuk barang lain.
 - Prioritas 2: Barang – barang yang berat, baik barang berat yang *fast moving* maupun barang berat yang *slow moving* diletakkan di lantai 1 agar proses penyimpanan persediaan, penerimaan barang, maupun pengiriman barang tidak menghabiskan terlalu banyak tenaga untuk mengangkat barang – barang berat.
 - Prioritas 3: Barang – barang yang terbuat dari babet tidak boleh ditempatkan di tempat yang lembap sehingga harus dijauhkan dari kamar mandi.
 - Prioritas 4: Barang – barang kecil harus diletakkan di atas rak agar tidak hilang dan tertimbun oleh barang – barang lain yang lebih besar.
 - Prioritas 5: Barang – barang *slow moving* bisa diletakkan lantai 2 dan lantai 3, di bagian belakang gudang atau berada di belakang barang – barang *fast moving*.
- c. Persediaan yang sudah diorganisasi perlu diberikan label agar karyawan gudang bisa menyimpan persediaan sesuai dengan kategori masing – masing secara konsisten. Label yang dibuat harus detail, misalnya barang – barang *fast moving* (engsel dan handle) diletakkan di lantai 1. UD.X harus memastikan bahwa label yang telah ditempelkan tidak berpindah – pindah tempat, bisa dibaca, bisa dimengerti, dan tidak tertutupi oleh persediaan yang baru datang.
- d. Karyawan bagian gudang wajib merapikan kondisi gudang tiap 1 minggu sekali.

Selisih Hasil Stock Opname dengan Data Stok Persediaan

Kondisi

Stock opname dilakukan tiap 6 bulan sekali sebelum libur hari raya idul fitri dan libur natal untuk memastikan sisa stok persediaan di gudang dan kesesuaian stok persediaan di gudang dengan data stok persediaan. Dari hasil audit, proses *stock opname* tidak berjalan efektif karena terdapat selisih yang cukup signifikan antara nilai stok persediaan di gudang dengan nilai stok persediaan di komputer. Kondisi ini disebabkan kelalaian karyawan dalam menerima barang pesanan dan mengirimkan barang yang baru diketahui saat UD.X melakukan *stock opname*. Kurangnya fungsi pengawasan dari karyawan bagian administrasi juga menyebabkan banyaknya kesalahan dalam proses penerimaan dan pengiriman barang. Karyawan bagian gudang kelebihan dalam mengirimkan barang atau adanya ketidakcocokan pada jumlah barang yang diterima dari *supplier*.

Rekomendasi

Langkah terbaik untuk mengurangi risiko ini adalah dengan meningkatkan pengawasan terhadap karyawan bagian gudang saat melakukan pengiriman kepada *customer* dan menerima barang dari *supplier*. Pemilik dan manajer harus memastikan bahwa karyawan bagian administrasi untuk pengiriman dan pergudangan telah berfungsi secara efektif sebagai *checker*. *Checker* harus berada di area kerja saat karyawan bagian gudang mau mengirimkan barang kepada *customer* atau ketika menerima barang kiriman dari *supplier*. UD.X bisa menambah karyawan baru untuk bagian gudang agar pembagian kerja bisa lebih merata. Dengan demikian UD.X tidak hanya mengandalkan sanksi untuk mencegah karyawan melakukan kesalahan, namun dengan membagi tugas dan tanggung jawab masing – masing agar sistem kerja yang diberikan tidak terlalu berat, lebih terkoordinasi, dan karyawan bisa lebih termotivasi.

Kesalahan Pemberian Harga Jual pada Customer

Kondisi

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer, UD.X seringkali melakukan kesalahan dalam memberikan harga jual kepada *customer*. Harga jual seharusnya diberikan berdasarkan *price list* atau berdasarkan kebijakan potongan harga, namun seringkali harga jual yang diberikan adalah harga jual setelah potongan walaupun pesanan *customer* tidak memenuhi

syarat untuk memperoleh potongan harga. Karyawan bagian penjualan juga sering salah membaca *price list* sehingga harga yang diberikan kepada *customer* juga salah.

Kondisi ini disebabkan karena pemberian harga jual dilakukan oleh 2 orang berbeda dan karena kemalasan karyawan untuk membaca *price list* yang sudah di-*update*. Kesalahan dalam memberikan harga jual berdampak pada kerugian material bagi UD.X dan *customer* belum tentu mau menerima koreksi harga dari UD.X yang bisa berakibat pada pembatalan order. Barang yang sudah terlanjur dikirimkan harus diretur sehingga proses pemberian harga menjadi tidak efisien karena UD.X harus meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk mengoreksi dan menjelaskan kepada *customer* alasan kesalahan harga jual yang diberikan.

Rekomendasi

UD.X lebih baik memfokuskan pemberian harga jual dari 1 orang saja yang lebih memahami harga jual dan kebijakan harga produk. UD.X wajib mengingatkan karyawan bagian penjualan untuk memeriksa *price list* agar harga jual yang diberikan tidak salah. Harga barang yang di-*update* diberikan warna berbeda atau di-*bold* pada daftar *price list* untuk membedakan harga barang yang di-*update* dan tidak di-*update*.

Keterlambatan Pengiriman Barang pada Customer

Kondisi

Berdasarkan hasil pengujian sample transaksi penjualan untuk memeriksa waktu yang dibutuhkan untuk memproses order dari *customer*:

- 1 dari 90 transaksi terlambat masuk ekspedisi,
- 13 dari 90 transaksi membutuhkan waktu 10 – 14 hari untuk masuk ekspedisi,
- 26 dari 90 transaksi membutuhkan waktu 5 – 9 hari untuk masuk ekspedisi,
- 50 dari 90 transaksi dikirimkan dalam waktu kurang dari 5 hari.

Keterlambatan pengiriman ke *customer* disebabkan karena pesanan dari *customer* yang tidak segera diproses, kesalahan meletakkan dokumen nota penjualan yang belum diproses di kotak dokumen nota penjualan yang sudah diproses, serta persediaan yang *out of stock*. Kondisi ini berdampak pada ketidakpuasan *customer* dan proses pengepakan yang tergesa – gesa agar pengiriman tidak melebihi tanggal *deadline*.

Rekomendasi

UD.X harus memisahkan nota penjualan yang sudah diproses dan nota penjualan yang belum diproses. Setiap hari, karyawan bagian administrasi untuk penjualan harus memeriksa dokumen – dokumen nota penjualan yang sudah dibuat untuk memastikan apakah ada dokumen yang belum diproses dan segera menginformasikan kepada karyawan bagian administrasi untuk pengiriman dan pergudangan agar tidak lupa memasukkan pesanan tersebut dalam daftar jadwal pengiriman.

Pelunasan Tagihan Customer Melebihi Jatuh Tempo

Kondisi

Berdasarkan pengujian *sample* dokumen nota penjualan dan jadwal pelunasan piutang *customer*:

- 11 dari 90 transaksi dilunasi melebihi *deadline* jatuh tempo pembayaran.
- 49 dari 90 transaksi dilunasi secara tepat waktu.
- 30 *sample* transaksi pada bulan Agustus dan September tidak bisa diketahui apakah dilunasi tepat waktu atau tidak karena belum memasuki *deadline* jatuh tempo pembayaran. Namun ada kemungkinan beberapa transaksi dilunasi melewati jatuh tempo karena tiap bulan selalu terdapat transaksi yang dilunasi melebihi *deadline*.

Average collection period UD.X untuk *customer* Jawa Timur adalah 65 hari sementara untuk *customer* luar Pulau adalah 96 hari sehingga kondisi yang ada menunjukkan rata – rata pelunasan piutang *customer* melebihi *deadline* jatuh tempo pembayaran. Kondisi ini disebabkan karena *customer* lupa untuk membayar tagihan dan kondisi perekonomian yang sepi sehingga *customer* meminta dispensasi kepada UD.X. Apabila tidak segera diatasi, keterlambatan pembayaran bisa mengganggu likuiditas UD.X, menghambat proses pengambilan keputusan karena dana yang ada tidak tersedia, dan meningkatkan kemungkinan piutang tak tertagih.

Rekomendasi

Untuk mengurangi dampak dan frekuensi terjadinya risiko, maka:

- a. Pemilik, manajer, dan karyawan bagian penjualan harus mengingatkan *customer* mengenai tanggal jatuh tempo pembayaran secara proaktif, misalnya menelepon *customer* 3 hari sebelum tanggal jatuh tempo pembayaran.

- b. UD.X harus memilih *customer* dengan kesehatan finansial yang cukup baik secara selektif dan menerapkan kebijakan *credit limit* untuk mengurangi kerugian apabila *customer* tidak bisa membayar tagihan. *Credit limit* untuk *customer* baru sebesar Rp 5.000.000,00 dan *credit limit* untuk *customer* yang sering terlambat bayar sebesar Rp 10.000.000,00.
- c. Kebijakan dispensasi yang diberikan harus memperhatikan kondisi sebenarnya dari *customer* sehingga *customer* tidak menyalahgunakan kebijakan yang ada untuk keuntungan diri sendiri. UD.X harus memastikan apakah *customer* yang meminta dispensasi benar – benar dalam kondisi kesulitan finansial dengan menginstruksikan karyawan bagian penjualan untuk mencari informasi mengenai kondisi finansial dari *customer*.

KESIMPULAN

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tiap organisasi membutuhkan pengendalian internal untuk meminimalisasi, mengurangi, dan menghindari risiko yang menghambat tercapainya tujuan. Ketiadaan pengendalian internal yang efisien dan efektif akan menyebabkan sebuah organisasi rentan terhadap dampak dan frekuensi terjadinya risiko. Kondisi ini bisa terjadi pada semua organisasi baik organisasi besar (*big entity*) maupun organisasi kecil (*small entity*). Pada *small entity*, umumnya pemilik organisasi kurang memiliki kesadaran akan pentingnya pengendalian internal yang mengakibatkan lemahnya pengendalian internal yang diterapkan. Maka dari itu, audit internal berperan untuk menilai risiko dan memberikan rekomendasi atas kelemahan pengendalian internal, auditor menggunakan pendekatan *risk based audit* pada audit internal yang dilakukan pada UD.X sehingga proses audit bisa dilakukan secara efisien dan efektif. Temuan yang ada menunjukkan bahwa UD.X membutuhkan beberapa peningkatan pada risiko – risiko yang teridentifikasi sehingga UD.X mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses operasional sehari – hari. Peningkatan efisiensi dan efektivitas akan mendorong peningkatan produktivitas untuk mencapai visi, misi, dan target yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Choirul. 2009. Risk Based Internal Auditing dan Implementasinya Pada PT IBF. *Journal The Winners*, Vol. 10 (2): 89-99.
- Aven, Terje. 2016. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, Vol. 253 (1): 1-16.
- Ayagre, Philip. 2014. The Adoption of Risk Based Internal Auditing in Developing Countries: The Case of Ghanaian Companies. *European Journals of Accounting Auditing and Finance Research*, Vol.2 (7): 52-65.
- Benli, V., and Duygu Celayir. 2014. Risk Based Internal Auditing and Risk Assessment Process. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, Vol. 2(7): 1 -15.
- Berg, Heinz-Peter. 2010. Risk Management: Procedures, Methods and Experiences. *Journal Risk Management RT&A*, Vol.1: 79-95.
- Bhoola et al. 2014. An Assessment of Risk Response Strategies Practiced in Software Projects. *Australasian Journal of Information System*, Vol 13 (3): 161-191.
- Castanheira et al. 2010. Factors Associated with The Adoption of Risk-Based Internal Auditing. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 (1): 79-98.
- Curtis, P., and Mark Carey. 2012. Risk Assessment in Practice: Deloitte & Touche LLP. COSO: New York.
- COSO. 2013. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary: North Carolina.
- Deloitte. 2012. Internal Audit Report 2011/2012 – Payroll. Diunduh dari: <https://www.dacorum.gov.uk/docs/default-source/council-democracy/audit---11-12-08---ia-report-payroll.pdf?sfvrsn=0> tanggal 11 November 2017.
- Griffiths, David. 2006. Risk Based Internal Auditing - Three Views on Implementation. Diunduh dari: <http://www.internalaudit.biz/files/implementation/rbiaimplementing.pdf> tanggal 28 Agustus 2017.
- Hadinata, Sofyan. 2017. Kontribusi Audit Internal terhadap Manajemen Risiko. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 1 (1): 53-73
- Institute of Internal Auditor (IIA). 2009. Internal Auditing: Adding Value Across The Board. Diunduh dari: https://na.theiaa.org/about-ia/PublicDocuments/Internal_Auditing-Adding_Value_Across_the_Board.pdf tanggal 8 Agustus 2017.
- Institute of Internal Auditor (IIA). 2014. Risk Based Internal Auditing: Chartered Institute of Internal Auditors. Diunduh dari: <https://global.theiaa.org/standards-guidance/topics/documents/201501guidetorbias.pdf> tanggal 3 Juni 2017.
- Institute of Internal Auditor (IIA). 2017. White Paper – Internal Audit Sampling. Diunduh dari: [http://iaa.org.au/sf_docs/default-source/quality/white-papers/iaa-australia-white-internal-audit-sampling-\(002\).pdf?sfvrsn=2&submission=267942741](http://iaa.org.au/sf_docs/default-source/quality/white-papers/iaa-australia-white-internal-audit-sampling-(002).pdf?sfvrsn=2&submission=267942741) tanggal 7 November 2017.
- Kot, S., and Przemyslaw Dragon. 2015. Business Risk Management in International Corporations. *Procedia Economics and Finance*, 27: 102 – 108.
- Moeller, R. R. 2009. Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Myskova, R., and Veronika Doupalova. 2015. Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business. *Procedia Economics and Finance*, 34: 329 – 336.
- Nyarombe et al. 2015. The Effect of Risk Based Audit Approach on the Implementation of Internal Control Systems: A Case of Uasin Gishu County. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 4 (1): 12-32.
- Pricewaterhouse Coopers (PWC). 2015. Internal Audit Annual Report 2014/2015. Diunduh dari: <http://modgov.southnorthhants.gov.uk/documents/s13910/Appendix%201%20SNCR%20Annual%20Report%20Re-Issue%20Format%20Amendments.pdfv> tanggal 11 November 2017.
- Reider, Rob. 2002. Operational Review Maximum Result at Efficient Cost, 3rd Edition. John Wiley & Sons: New Jersey.

- Rhoganian et al. 2012. Productivity through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.40: 550 – 556.
- Sawyer, L., Mortimer A. Dittenhofer, and James H. Scheiner. 2003. *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors, 5th Ed.
- Shiu. 2008. *Risk Based Internal Auditing in Taiwanese Banking Industry*.
- Trites, Gerald. 2006. *Audit of a Small Entity*, 3rd Edition. Canada Institute of Chartered Accountants: Ontario, Canada.
- University of Adelaide. *Legal and Risk Branch – Risk Management Handbook*. Diunduh dari: https://www.adelaide.edu.au/legalandrisk/docs/resources/Risk_Management_Handbook.pdf tanggal 6 November 2017.