Research Review
Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol. 5, No. 2, November 2026 ISSN: 29622743

Implementansi Based Internal Audit dalam Meningkatkan Tata Kelola Organisasi dalam Sektor Publik

(The Implementation of Risk-Based Internal Audit in Enhancing Organizational Governance in the Public Sector)

Susanty Ismail[1], Fitri Nurhayati M[2], Mattoasi[3]
[1,2,3]Sains Akuntansi, Program Studi Pascasarjana, Universitas Negeri Gorontalo
susanismail96@gmail.com[1], fitrinurhayatim121@gmail.com[2], mattoasi@ung.ac.id[3]

Article Info

Article history:

Received: 11 Juni 2026
Revised: 25 November 2026
Accepted: 25 November 2026

Keywords:

Risk-Based Internal Audit
Internal Audit
Risk Management
Audit Quality
Public Sector Governance

Kata Kunci:

Risk-Based Internal Audit
Audit Internal
Manajemen Risiko
Kualitas Audit
Tata Kelola Sektor Publik

Abstract

The increasing complexity of risks in public sector organizations requires the adoption of audit approaches that are more adaptive than traditional compliance-based auditing. Risk-Based Internal Audit (RBIA) was developed to focus audit activities on areas with the highest levels of risk, thereby enhancing oversight effectiveness and supporting the achievement of organizational objectives. However, existing studies on RBIA remain fragmented and have yet to provide a comprehensive understanding of its implementation factors, challenges, and impacts within the public sector. This study aims to identify the determinants of RBIA implementation, analyze the challenges associated with its adoption, and evaluate its impact on audit quality and organizational governance. The study employs a literature review methodology by examining scholarly articles related to RBIA, internal auditing, risk management, and public sector governance. The novelty of this research lies in its integration of implementation determinants, adoption barriers, and RBIA outcomes into a single comprehensive conceptual synthesis. The findings indicate that RBIA implementation is influenced by management support, auditor competency, risk management systems, internal controls, internal audit governance, and information technology support. Major challenges include limited human resources, insufficient understanding of risk management, resistance to change, and a weak risk-awareness culture. Furthermore, RBIA contributes to improved audit quality, enhanced oversight effectiveness, stronger fraud detection capabilities, reduced audit findings, and increased transparency and accountability in public sector organizations. This study concludes that RBIA represents a strategic approach to strengthening effective, accountable, and sustainable governance in the public sector.

Abstrak

Meningkatnya kompleksitas risiko dalam organisasi sektor publik menuntut penerapan pendekatan audit yang lebih adaptif dibandingkan audit berbasis kepatuhan. Risk-Based Internal Audit (RBIA) dikembangkan untuk mengarahkan aktivitas audit pada area yang memiliki tingkat risiko tertinggi sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, penelitian mengenai RBIA masih terfragmentasi dan belum memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor implementasi, tantangan, dan dampaknya pada sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan implementasi RBIA, menganalisis hambatan penerapannya, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kualitas audit dan tata kelola organisasi. Penelitian menggunakan metode literature review terhadap artikel ilmiah yang membahas RBIA, audit internal, manajemen risiko, dan tata kelola sektor publik. Kebaruan penelitian terletak pada

integrasi faktor determinan, hambatan implementasi, dan dampak RBIA dalam satu sintesis konseptual yang komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi RBIA dipengaruhi oleh dukungan manajemen, kompetensi auditor, sistem manajemen risiko, pengendalian internal, tata kelola audit internal, dan dukungan teknologi informasi. Hambatan utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya pemahaman manajemen risiko, resistensi terhadap perubahan, dan lemahnya budaya sadar risiko. Selain itu, RBIA berkontribusi terhadap peningkatan kualitas audit, efektivitas pengawasan, deteksi fraud, pengurangan temuan audit, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas organisasi sektor publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa RBIA merupakan pendekatan strategis untuk memperkuat tata kelola sektor publik yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Corresponding Author:

Fitri Nurhayati M
Program Studi Pascasarjana
Universitas Negeri Gorontalo
fitrinurhayatim121@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi sektor publik yang semakin kompleks akibat perubahan regulasi, transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas publik telah meningkatkan eksposur organisasi terhadap berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Risiko tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan dan kepatuhan, tetapi juga mencakup risiko operasional, strategis, teknologi informasi, dan fraud. Dalam konteks tersebut, organisasi sektor publik dituntut untuk mengembangkan sistem pengendalian dan pengawasan yang mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara efektif. Pendekatan audit tradisional yang berfokus pada kepatuhan dinilai kurang memadai karena cenderung menitikberatkan pada evaluasi aktivitas yang telah terjadi. Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, Risk-Based Internal Audit (RBIA) berkembang sebagai pendekatan audit yang mengintegrasikan fungsi audit internal dengan manajemen risiko organisasi sehingga auditor dapat memprioritaskan area audit berdasarkan tingkat risiko yang dihadapi organisasi (Mujalli, 2024). RBIA juga dipandang sebagai instrumen penting dalam memperkuat tata kelola organisasi melalui peningkatan efektivitas pengendalian internal, sistem manajemen risiko, dan pengawasan organisasi (Mohammad et al., 2025). Selain itu, implementasi manajemen risiko yang efektif terbukti mampu mengurangi temuan audit pada pemerintah daerah sehingga mendukung peningkatan akuntabilitas dan kualitas pengelolaan keuangan publik (Weyha et al., 2025).

Penelitian mengenai RBIA menunjukkan perkembangan yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Mujalli (2024) menemukan bahwa dukungan manajemen, peran auditor internal, sistem manajemen risiko, dan pelatihan manajemen risiko berpengaruh positif terhadap implementasi RBIA pada organisasi sektor publik. Temuan serupa dikemukakan oleh Mohammad et al. (2025) yang menunjukkan bahwa tata kelola audit internal, komite audit, sistem manajemen risiko, dan sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap adopsi audit berbasis risiko. Dari perspektif kualitas audit, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan RBIA berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas audit internal dan kualitas hasil audit melalui optimalisasi fokus audit pada area yang berisiko tinggi. Selain itu, audit internal juga berperan penting dalam mendeteksi dan mencegah fraud melalui pendekatan audit berbasis risiko, penguatan pengendalian internal, dan pemanfaatan teknologi audit (Pratama et al., 2025). Wutsqa dan Daryatno (2025) menemukan bahwa audit internal dan pengendalian internal berpengaruh terhadap pencegahan fraud dalam pengadaan barang dan jasa sektor publik, sedangkan Taufik dan Wiguna (2026) menunjukkan bahwa audit internal dan pengendalian internal meningkatkan kemampuan auditor dalam mendeteksi fraud. Lebih lanjut, Yanuarisa et al. (2025) menegaskan bahwa audit internal berkontribusi dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas tata kelola pengadaan publik. Dari perspektif tata kelola yang lebih luas, Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa pengawasan audit pemerintah berperan sebagai mekanisme eksternal yang mampu membatasi perilaku oportunistik manajemen dan memperkuat fungsi tata kelola organisasi. Namun demikian, implementasi audit berbasis risiko masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan sumber daya

manusia, rendahnya pemahaman manajemen risiko, resistensi terhadap perubahan organisasi, keterbatasan teknologi informasi, serta lemahnya dukungan pimpinan dan budaya sadar risiko (Irianto & Amirya, 2024).

Meskipun penelitian mengenai RBIA terus berkembang, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel tertentu, seperti faktor-faktor yang memengaruhi implementasi RBIA, kualitas audit, pencegahan fraud, atau efektivitas tata kelola, sehingga menghasilkan temuan yang bersifat parsial dan terfragmentasi. Kedua, penelitian terdahulu umumnya membahas determinan implementasi RBIA, hambatan penerapan, dan dampak RBIA secara terpisah sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai hubungan antar ketiga aspek tersebut. Ketiga, meskipun beberapa penelitian telah melakukan kajian literatur mengenai audit internal dan tata kelola sektor publik, kajian yang secara khusus mengintegrasikan faktor-faktor penentu implementasi RBIA, tantangan penerapannya, dan dampaknya terhadap kualitas audit serta tata kelola sektor publik masih relatif terbatas (Yanuarisa et al., 2025). Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan *literature review* guna mengidentifikasi determinan implementasi RBIA, menganalisis hambatan penerapannya pada sektor publik, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kualitas audit dan tata kelola organisasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis literatur yang mengintegrasikan determinan implementasi, hambatan penerapan, dan dampak RBIA ke dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif sehingga dapat memperkaya literatur audit berbasis risiko dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi sektor publik dalam mengoptimalkan penerapan RBIA.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terkait Risk-Based Internal Audit (RBIA) pada sektor publik. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian, faktor-faktor yang memengaruhi implementasi RBIA, tantangan penerapannya, serta dampaknya terhadap kualitas audit dan tata kelola organisasi. Sumber data penelitian berupa artikel ilmiah yang membahas RBIA, audit internal, manajemen risiko, pengendalian internal, deteksi fraud, dan tata kelola sektor publik. Artikel yang digunakan merupakan jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik penelitian. Proses pemilihan literatur dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu: (1) artikel membahas audit berbasis risiko atau konsep yang berkaitan dengan implementasi RBIA; (2) artikel membahas sektor publik, audit internal, manajemen risiko, pengendalian internal, atau tata kelola organisasi; (3) artikel tersedia dalam bentuk teks lengkap (full text); dan (4) artikel memiliki relevansi dengan tujuan penelitian. Artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi RBIA atau tidak mendukung fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis.

Tahapan penelitian dilakukan melalui empat langkah. Pertama, mengidentifikasi dan mengumpulkan artikel yang relevan dengan topik penelitian. Kedua, melakukan seleksi literatur berdasarkan kesesuaian tema dan tujuan penelitian. Ketiga, melakukan ekstraksi data dengan mengidentifikasi informasi penting dari setiap artikel, seperti tujuan penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama penelitian. Keempat, melakukan analisis dan sintesis literatur untuk mengelompokkan temuan ke dalam tiga tema utama, yaitu determinan implementasi RBIA, hambatan implementasi RBIA, dan dampak implementasi RBIA terhadap kualitas audit dan tata kelola organisasi sektor publik. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan membandingkan, menginterpretasikan, dan mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan pola, kesamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian (research gap). Hasil sintesis tersebut digunakan untuk menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi implementasi RBIA, tantangan penerapannya, dan dampaknya terhadap efektivitas audit serta tata kelola organisasi sektor publik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Determinan Implementasi Risk-Based Internal Audit pada Sektor Publik

Risk-Based Internal Audit (RBIA) telah diakui sebagai metode audit internal yang dapat meningkatkan pengawasan dan tata kelola organisasi sektor publik. Namun, berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa, pada tahap awal, banyak organisasi pemerintah menghadapi kesulitan menerapkan RBIA karena pergeseran perspektif dari audit tradisional yang berfokus pada kepatuhan menuju audit yang lebih modern. Salah satu penyebab utama kegagalan RBIA pada tahap awal pelaksanaan adalah kurangnya sistem manajemen risiko organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mustapha & Abidin, (2017) banyak organisasi di sektor publik belum memiliki kerangka manajemen risiko yang terintegrasi dengan proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Akibatnya, auditor internal menghadapi kesulitan dalam menentukan risiko mana yang harus menjadi fokus audit tertinggi. Dalam situasi seperti ini, RBIA hanya berfungsi sebagai pemenuhan peraturan tanpa menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Namun, seiring kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko, berbagai lembaga pemerintah mulai

membangun kerangka pengelolaan risiko perusahaan (ERM) yang lebih terstruktur. Keberhasilan RBIA dalam mencapai tujuan organisasi didasarkan pada kombinasi fungsi audit internal dan manajemen risiko. Kegagalan berikutnya berasal dari ketidakmampuan auditor internal untuk melakukan penilaian risiko. RBIA menuntut auditor untuk memiliki kemampuan analisis risiko, pemahaman tentang strategi organisasi, dan kemampuan untuk mengevaluasi efektifitas pengendalian internal. Ini berbeda dengan audit tradisional yang berfokus pada pemeriksaan kepatuhan. Penelitian yang dilakukan oleh Eulerich et al. (2021) menemukan bahwa salah satu kendala utama dalam menerapkan RBIA di berbagai lembaga publik adalah kurangnya kompetensi auditor. Untuk mengatasi masalah ini, banyak lembaga pemerintah mulai meningkatkan dana untuk pelatihan, sertifikasi profesional, dan latihan auditor internal. Upaya ini meningkatkan kualitas audit, memungkinkan auditor untuk membuat rekomendasi yang lebih strategis dan berfokus pada mitigasi risiko. Penelitian yang dilakukan oleh Mujalli (2024) menunjukkan bahwa organisasi dengan dukungan manajemen puncak cenderung lebih berhasil dalam menerapkan RBIA karena pimpinan organisasi mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung pengelolaan risiko secara teratur. Selain itu, keterlibatan pimpinan meningkatkan koordinasi antara auditor internal dan unit-unit kerja untuk mempercepat proses identifikasi dan evaluasi risiko. Salah satu determinan yang paling dominan ditemukan dalam berbagai penelitian adalah dukungan manajemen puncak. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam mengubah paradigma audit internal dari pendekatan konvensional yang berfokus pada kepatuhan menuju pendekatan yang berfokus pada risiko. Dukungan tersebut mencerminkan dalam penyediaan sumber daya yang memadai, pemberian kewenangan kepada auditor internal, penguatan independensi fungsi audit, serta komitmen untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh aktivitas organisasi.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan implementasi RBIA saat ini merupakan hasil dari proses pembelajaran yang panjang atas berbagai kegagalan pada tahap awal penerapannya. Organisasi sektor publik yang mampu memperkuat sistem manajemen risiko, meningkatkan kompetensi auditor, memperoleh dukungan manajemen puncak, membangun budaya sadar risiko, serta memanfaatkan teknologi informasi secara optimal terbukti lebih berhasil dalam mengimplementasikan RBIA. Dengan demikian, keberhasilan RBIA tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan hasil dari transformasi organisasi yang berkelanjutan dalam mewujudkan tata kelola yang lebih akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pengelolaan risiko.Berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan penerapan pendekatan audit internal berbasis risiko dalam organisasi pemerintah yaitu Determinan implementasi Risk-Based Internal Audit (RBIA) pada sektor public. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, keberhasilan pelaksanaan audit berbasis risiko (RBIA) di sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait dan pembentukan lingkungan yang mendukung keberhasilan audit berbasis risiko. iteratur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi RBIA tidak hanya ditentukan oleh keberadaan unit audit internal, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses tata kelola dan pengambilan keputusan. Dalam konteks sektor publik, penerapan RBIA menjadi semakin penting karena organisasi pemerintah dihadapkan pada tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan sumber daya publik yang semakin tinggi.

Selain itu, implementasi RBIA telah berhasil meningkatkan efektivitas fungsi audit internal. Penelitian Eulerich et al. (2021) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis risiko memungkinkan auditor internal memberikan hasil audit yang lebih relevan dibandingkan pendekatan audit tradisional. Fokus audit yang diarahkan pada area berisiko tinggi membuat rekomendasi yang diberikan lebih tepat sasaran dan memiliki dampak yang lebih besar terhadap perbaikan kinerja organisasi. Hal ini memperkuat posisi audit internal sebagai mitra strategis manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, dukungan manajemen dan keahlian auditor internal adalah faktor yang paling sering ditemukan sebagai faktor yang menentukan keberhasilan audit internal. Menurut Sihombing (2023) mendapati hasil bahwa penelitian audit internal sektor publik di Indonesia menunjukkan bahwa kompetensi dan independensi auditor merupakan variabel yang paling sering diteliti dan memiliki pengaruh besar terhadap kualitas audit internal. Auditor yang memiliki pengetahuan tentang manajemen risiko, pengalaman audit yang cukup, dan kemampuan analitis yang baik akan lebih mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko organisasi. Sebaliknya, auditor yang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan dapat menyebabkan audit hanya berkonsentrasi pada aspek kepatuhan tanpa memberikan nilai tambahan bagi organisasi. Faktor lain berikutnya yaitu pada kematangan sistem manajemen risiko organisasi. Risk-Based Internal Audit pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari keberadaan sistem manajemen risiko yang efektif karena seluruh proses audit didasarkan pada identifikasi dan evaluasi risiko organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Almgrashi & Mujalli (2024) menemukan bahwa kualitas sistem manajemen risiko memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi RBIA. Organisasi yang telah memiliki kerangka manajemen risiko yang jelas, termasuk identifikasi risiko, risk register, dan mekanisme pemantauan risiko yang berkelanjutan, lebih mudah mengintegrasikan audit internal ke dalam proses pengelolaan risiko organisasi. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sistem manajemen risiko yang matang sering kesulitan

menentukan prioritas audit berbasis risiko. Selain itu kompetensi auditor internal juga merupakan faktor yang secara konsisten ditemukan dalam berbagai penelitian. Implementasi RBIA membutuhkan auditor yang tidak hanya memahami prosedur audit, tetapi juga memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdelrahim dan Al-Malkawi (2022) menunjukkan bahwa kompetensi auditor merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas audit internal. Auditor yang hanya fokus pada pemeriksaan kepatuhan cenderung kurang efektif dalam melakukan audit berbasis risiko jika mereka memiliki pendidikan profesional, pengalaman audit, sertifikasi, dan pemahaman tentang manajemen risiko. Penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh AminuHammayo et al., (2022) menemukan bahwa efektivitas audit internal sektor publik dipengaruhi oleh kompetensi auditor, dukungan manajemen puncak, audit committee, dan dukungan audit eksternal. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan fungsi audit internal tidak hanya bergantung pada auditor, tetapi juga pada lingkungan tata kelola yang mendukung pelaksanaan audit berbasis risiko. Kehadiran audit committee yang efektif dapat memperkuat independensi auditor serta memastikan bahwa rekomendasi audit ditindaklanjuti oleh manajemen.

Secara keseluruhan, penelitian internasional telah menunjukkan bahwa tiga faktor utama bertanggung jawab atas pelaksanaan RBIA. Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi dan membentuk fondasi. Dimensi organisasi mencakup dukungan manajemen puncak, tata kelola organisasi, ketersediaan sumber daya, dan dimensi individu mencakup kompetensi, pengalaman, profesionalisme, dan independensi auditor internal. Dimensi sistem mencakup pelatihan dan kematangan manajemen risiko, serta integrasi teknologi dan informasi risiko dalam proses audit.

3.2 Hambatan Penerapan Risk-Based Internal Audit pada Sektor Publik

Berdasarkan hasil sintesis berbagai penelitian internasional bereputasi yang terbit, penerapan Risk-Based Internal Audit (RBIA) pada sektor publik masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan implementasinya belum berjalan secara optimal. Meskipun RBIA telah diakui sebagai pendekatan audit yang mampu meningkatkan kualitas tata kelola dan pengelolaan risiko organisasi, banyak instansi pemerintah masih mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan pendekatan tersebut ke dalam praktik audit sehari-hari. Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Muda (2025) Hambatan tersebut tidak hanya berasal dari aspek teknis audit, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan organisasi, budaya kerja, kapasitas sumber daya manusia, serta perkembangan lingkungan digital yang semakin kompleks.

Penelitian yang dilakukan oleh Karagiorgos et al. (2025) menunjukkan bahwa salah satu hambatan utama audit internal sektor publik adalah masih rendahnya efektivitas sistem pengendalian dan koordinasi organisasi dalam mendukung fungsi audit modern. Dalam penelitian tersebut menemukan bahwa banyak organisasi publik masih menggunakan pendekatan audit tradisional yang berfokus pada kepatuhan administratif sehingga auditor mengalami kesulitan dalam mengalihkan fokus audit menuju pendekatan yang berbasis risiko. Selain itu, lemahnya integrasi antara sistem evaluasi kinerja dan fungsi audit internal menyebabkan informasi yang dibutuhkan untuk proses identifikasi risiko tidak tersedia secara memadai.
Hambatan selanjutnya yaitu belum matangnya sistem manajemen risiko organisasi. RBIA sangat bergantung pada keberadaan sistem manajemen risiko yang efektif karena seluruh proses audit didasarkan pada identifikasi dan penilaian risiko organisasi. Akan tetapi, banyak organisasi sektor publik masih belum memiliki risk register, pemetaan risiko yang terstruktur, maupun mekanisme pemantauan risiko yang berkelanjutan. Akibatnya, auditor mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas audit berdasarkan tingkat risiko yang dihadapi organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Almgrashi & Mujalli (2024) menunjukkan bahwa lemahnya praktik manajemen risiko menjadi salah satu faktor utama yang menghambat keberhasilan implementasi RBIA di organisasi sektor publik.

Selai itu, hambatan lainnya adalah lemahnya koordinasi antara fungsi audit internal dan unit manajemen risiko. Dalam beberapa organisasi, kedua fungsi tersebut masih bekerja secara terpisah sehingga informasi risiko tidak tersampaikan secara optimal kepada auditor internal. Akibatnya, proses penyusunan rencana audit berbasis risiko menjadi kurang efektif karena auditor tidak memperoleh gambaran risiko organisasi secara menyeluruh. Hal ini disukung oleh penelitian yang dilakukan Berbudi (2025) mengenai bahwa interaksi antara manajemen risiko dan RBIA menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi audit berbasis risiko sangat bergantung pada integrasi yang kuat antara kedua fungsi tersebut. Literatur juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang masih berorientasi pada kepatuhan menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi RBIA. Pada banyak organisasi sektor publik, budaya birokratis yang kuat menyebabkan manajemen risiko belum menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam kondisi tersebut, identifikasi risiko sering kali dilakukan hanya untuk memenuhi kewajiban administratif tanpa diikuti dengan upaya mitigasi yang nyata. Situasi ini menghambat integrasi antara fungsi audit internal dan manajemen risiko sehingga RBIA sulit diterapkan secara efektif (Harahap & Muda, 2025).

Sumber daya yang terbatas juga merupakan hambatan yang sering ditemukan dalam penelitian. Organisasi sektor publik sering menghadapi masalah dengan jumlah auditor internal, anggaran untuk

pelatihan, dan sarana pendukung audit. Auditor kesulitan melakukan penilaian risiko menyeluruh karena beban kerja yang tinggi tidak sebanding dengan jumlah staf yang tersedia. Dengan demikian, audit cenderung berkonsentrasi pada topik yang rutin dan administratif daripada topik yang memiliki risiko strategis tinggi. Menurut penelitian, kekurangan sumber daya adalah salah satu faktor utama yang menyebabkan proses perubahan audit internal menuju pendekatan berbasis risiko belum berjalan dengan baik (Mujalli, 2024). Berdasarkan sintesis berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hambatan utama implementasi RBIA pada sektor publik meliputi rendahnya kompetensi auditor dalam manajemen risiko, belum matangnya sistem manajemen risiko organisasi, kurangnya dukungan manajemen puncak, budaya organisasi yang masih berorientasi pada kepatuhan, keterbatasan sumber daya, rendahnya pemanfaatan teknologi informasi, serta lemahnya koordinasi antara fungsi audit internal dan manajemen risiko. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi RBIA tidak hanya memerlukan perubahan metodologi audit, tetapi juga membutuhkan transformasi organisasi secara menyeluruh agar budaya manajemen risiko dapat terintegrasi dalam tata kelola sektor public

3.3 Dampak Implementasi Risk-Based Internal Audit terhadap Tata Kelola Organisasi

Berdasarkan hasil sintesis berbagai penelitian internasional bereputasi yang diterbitkan, implementasi Risk-Based Internal Audit (RBIA) memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan tata kelola organisasi (organizational governance) di sektor publik. RBIA tidak lagi dipandang hanya sebagai alat pengawasan internal, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis yang membantu organisasi mengidentifikasi risiko, memperkuat pengendalian internal, meningkatkan akuntabilitas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Perubahan paradigma tersebut menjadikan audit internal berbasis risiko sebagai bagian integral dari sistem tata kelola modern yang berorientasi pada penciptaan nilai (value creation) dan pengelolaan risiko yang berkelanjutan (Baharom, 2025). Salah satu dampak utama implementasi RBIA adalah meningkatnya efektivitas sistem tata kelola organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Baharom (2025) yang menganalisis 1.132 publikasi Scopus mengenai audit internal sektor publik menunjukkan bahwa fungsi audit internal telah berevolusi dari peran tradisional yang berfokus pada kepatuhan menjadi instrumen strategis dalam manajemen risiko dan tata kelola organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan audit berbasis risiko memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi risiko strategis, memperkuat pengawasan internal, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Audit internal tidak lagi hanya berfungsi menemukan kesalahan, tetapi berperan aktif dalam memberikan jaminan (assurance) dan konsultasi yang mendukung efektivitas tata kelola organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadirsyah et al. (2024) bahwa menemukan bahwa fungsi audit internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tata kelola organisasi sektor publik melalui peningkatan kualitas pengendalian internal dan pencegahan kecurangan (fraud prevention). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa audit internal yang berorientasi pada risiko mampu membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan pengendalian sejak dini sehingga risiko penyimpangan dan penyalahgunaan sumber daya publik dapat diminimalkan. Dengan demikian, implementasi RBIA berkontribusi langsung terhadap peningkatan transparansi dan akuntabilitas organisasi publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Freya (2024) menunjukkan bahwa implementasi yang berhasil dari fungsi audit internal meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi publik. Penelitian tersebut menemukan bahwa audit internal dapat memperkuat mekanisme tata kelola dengan meningkatkan praktik manajemen risiko dan meningkatkan tindak lanjut atas rekomendasi audit. Organisasi yang menerapkan audit berbasis risiko secara teratur menunjukkan tingkat akuntabilitas yang lebih baik karena setiap aktivitas organisasi dievaluasi dengan mempertimbangkan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa audit internal membantu meningkatkan kualitas tata kelola sektor publik. Ini terlepas dari fakta bahwa ada kendala seperti kekurangan sumber daya dan dukungan manajemen. Secara keseluruhan, dalam temuan beberapa penelitian menunjukkan bahwa penerapan RBIA berdampak besar pada manajemen organisasi sektor publik. Pengendalian internal yang lebih baik, transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar, pengambilan keputusan yang lebih baik, fungsi pengawasan yang lebih baik, pencegahan kecurangan yang lebih baik, dan kemampuan organisasi untuk mengelola risiko strategis semuanya menunjukkan hasilnya. Hasil ini menunjukkan bahwa RBIA bukan sekadar alat audit; itu adalah alat tata kelola yang mampu meningkatkan nilai dan mendukung pemerintahan yang baik di perusahaan publik.

4. KESIMPULAN DAN SARAN/REKOMENDASI

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil literature review, implementasi Risk-Based Internal Audit (RBIA) pada sektor publik dipengaruhi oleh beberapa determinan utama, yaitu dukungan manajemen puncak, kompetensi auditor internal, independensi auditor, kematangan sistem manajemen risiko, serta dukungan teknologi dan sumber

daya organisasi. Faktor-faktor tersebut menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan penerapan audit berbasis risiko. Namun, implementasi RBIA masih menghadapi berbagai hambatan, seperti rendahnya kompetensi auditor dalam manajemen risiko, belum optimalnya sistem manajemen risiko organisasi, keterbatasan sumber daya, lemahnya budaya risiko, resistensi terhadap perubahan, dan rendahnya kesiapan digital. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa penerapan RBIA memerlukan kesiapan organisasi yang menyeluruh, baik dari aspek sumber daya manusia, sistem, maupun tata kelola. Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa RBIA memberikan dampak positif terhadap tata kelola organisasi sektor publik. Implementasi RBIA mampu meningkatkan efektivitas pengendalian internal, memperkuat transparansi dan akuntabilitas, mendukung pengelolaan risiko, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat praktik good governance. Oleh karena itu, penguatan faktor pendukung dan pengurangan hambatan implementasi menjadi kunci untuk mengoptimalkan manfaat RBIA dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi sektor publik.

4.2 Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi sektor publik perlu memperkuat implementasi Risk-Based Internal Audit (RBIA) melalui peningkatan kompetensi auditor internal, khususnya dalam bidang manajemen risiko, analisis data, dan pemanfaatan teknologi audit. Selain itu, manajemen puncak perlu memberikan dukungan yang lebih kuat terhadap fungsi audit internal melalui penyediaan sumber daya yang memadai, penguatan independensi auditor, serta integrasi manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

REFERENSI

Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. A. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies, 10*(3). https://doi.org/10.3390/ijfs10030071

Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). The Influence of Sustainable Risk Management on the Implementation of Risk-Based Internal Auditing. *Sustainability (Switzerland), 16*(19). https://doi.org/10.3390/su16198455

AminuHammayo, Shittu, D. I., & Bello, P. A. (2022). Determinants of Internal Audit Effectiveness in Federal Public Sector Organizations in Nigeria. *International Journal of Economics, Business and Management Research, 06*(04), 151–163. https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6412

Baharom, Z. (2025). Internal Audit as A Strategic Risk Management Tool: A Bibliometric Analysis Of Public Sector Evolution. *Journal of Business Management and Accounting*, *15*(2), 187-208.

Berbudi, S. (2025). Exploring The Interaction Between Risk Management and Risk-Based Internal Auditing. *Journal of Economic, Business and Accounting, 8*(4), 1–15.

Eulerich, M., Wagener, M., & Wood, D. A. (2022). Evidence on internal audit quality from transitioning to remote audits because of COVID-19. *Journal of Information Systems, 36*(3), 219-234.

Freya, A. (2024). Evaluation of Internal Audit Functions in Public Institutions. *Available at SSRN 6041534*.

Harahap, A. J. S., & Muda, I. (2025). Successful Implementation Model of Risk Management and Risk Based Internal Audit in Era Digital. *West Science Accounting and Finance, 3*(02), 199–207. https://doi.org/10.58812/wsaf.v3i02.2020

Irianto, G., & Amirya, M. (2024). Kendala dan strategi implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah Indonesia. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi, 12*(2), 302–312.

Karagiorgos, A., Pantelidis, P., & Syllaidopoulos, P. (2025, April). Efficiency and performance factors in internal audits in the public sector: a literature review. In *Proceedings* (Vol. 111, No. 1, p. 19). MDPI.

Mohammad, A., Shelash, S. I., Saber, I. T., Vasudevan, A., Darwazeh, R. N., Almajali, R., & Fei, Z. (2025). Internal audit governance factors and their effect on the risk-based auditing adoption of commercial banks in Jordan. *Data and Metadata*, *4*, 464. https://doi.org/10.56294/dm2025464

Mujalli, A. (2024). Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Auditing. *Journal of Risk and Financial Management, 17*(5). https://doi.org/10.3390/jrfm17050196

Nadirsyah, Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing fraud prevention and internal control: the key role of internal audit in public sector governance. *Cogent Business and Management, 11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389

Pratama, I., Asia, N., Arifuddin, A., & Syamsuddin. (2025). Systematic literature review: Peran audit internal dalam mendeteksi dan mencegah fraud pengadaan barang dan jasa pada organisasi sektor publik (2014–2024). *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri, 11*(4), 348–357.

Sihombing, R. P. (2023). Mapping of Internal Audit Quality on the Public Sector in Indonesia: A Systematic Review. *Jurnal Economia*, *19*(1), 81–94. https://doi.org/10.21831/economia.v19i1.38073

Taufik, T., & Wiguna, M. (2026). Factors affecting fraud detection: Evidence from Indonesia's supreme audit institutions. *Public and Municipal Finance, 15*(1), 58–67. https://doi.org/10.21511/pmf.15(1).2026.05

Weyha, T. K. H., Furqan, A. C., Bettya, B., & Anshori, M. (2025). Risk management in reducing audit findings: Evidence from Indonesia local government. *Quantitative Economics and Management Studies, 6*(4), 638–646. https://doi.org/10.35877/454RI.qems4076

Wutsqa, U., & Daryatno, A. B. (2025). The effect of internal control and internal audit on fraud prevention in procurement of goods/services in the government of Rokan Hulu District. *International Journal of Application on Economics and Business, 3*(3), 1366–1378. https://doi.org/10.24912/ijaeb.v3i3.1366-1378

Yanuarisa, Y., Irianto, G., Djamhuri, A., & Rusydi, M. K. (2025). Exploring the internal audit of public procurement governance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 12*(1), Article 2485411. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2485411

Zhang, M., Li, W., Luo, Y., & Chen, W. (2023). Government audit supervision, financialization, and executives' excess perks: Evidence from Chinese state-owned enterprises. *International Review of Financial Analysis, 89*, 102716. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102716