

Efektivitas *Enterprise Risk Management* untuk Mencegah Terjadinya *Fraudulent Financial Statements*

Oleh:

Tita Djuitaningsih
djuitaningsih@mail.com

Abstrak

Dalam era globalisasi saat ini, perkembangan perusahaan semakin kompleks yang dicirikan oleh terdiversifikasinya produk yang dihasilkan, banyaknya divisi-divisi, serta beragamnya unit-unit bisnis dalam perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian internal tidak cukup lagi untuk mengantisipasi terjadinya *fraud*, khususnya *fraudulent financial statements*. *Enterprise Risk Management* (ERM) hadir untuk mengantisipasi dampak buruk dari perkembangan perusahaan dalam era global. Namun agar dapat mencapai tujuannya, ERM haruslah efektif dalam arti bahwa di dalamnya harus lengkap terdiri dari delapan komponen dan masing-masing komponen harus berfungsi dengan baik. ERM yang efektif akan mampu mencegah terjadinya berbagai risiko termasuk risiko *fraud*, khususnya *fraudulent financial statements*. Efektivitas ERM akan menjadi lebih baik apabila *three lines of defence* menjalankan fungsinya secara proporsional sesuai dengan lininya masing-masing.

Kata Kunci: Efektivitas *Enterprise Risk Management*, *Fraudulent Financial Statements*, risiko *fraud*, *three lines of defence*.

Latar Belakang

Skandal Enron, WorldCom, dan skandal besar keuangan lainnya yang terjadi pada awal abad ke-20 menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik saja tidak cukup lagi untuk mencegah *fraud* (Stamler, et, al., 2014: 178). Lebih dari itu, perusahaan membutuhkan pendekatan yang meliputi mengidentifikasi, menilai, dan mengelola semua risiko, termasuk risiko *fraud*. *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan pengembangan dari pengendalian internal yang memberikan fokus yang lebih luas dan lebih kuat pada subjek yang lebih luas dari manajemen risiko perusahaan (COSO, 2004). *COSO's Enterprise Risk Management — Integrated Framework* memberikan pedoman yang komprehensif dalam mengelola risiko perusahaan secara lebih luas (Bediako, 2014).

Tulisan ini bermaksud memberikan pedoman untuk pengukuran efektivitas ERM agar berguna dan ampuh untuk mengantisipasi (mencegah) terjadinya *fraud*. Menurut ACFE (2014), *fraud* terdiri dari *corruption*, *asset misappropriation* dan *fraudulent financial statements*. Namun dalam tulisan ini yang dimaksud *fraud* dibatasi hanya pada *fraudulent financial statements*. Di samping itu, tulisan ini pun mengkaitkan efektivitas ERM dengan three lines of defence.

Enterprise Risk Management (ERM)

Definisi ERM menurut COSO (2004) adalah suatu proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen dan personil lainnya dalam pengaturan strategi untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas dan mengelola risiko agar berada dalam *risk appetite* dalam rangka memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan entitas. Dalam uraian yang lebih ringkas definisi ERM menurut Bainbridge (2009) adalah “...*the process by which a business organization anticipates, prevents, and responds to uncertainties associated with the organization’s strategic objectives*”. D’Arcy (2001) menyatakan definisi ERM dengan mengacu pada *the Casualty Actuarial Society (CAS)*, yaitu “...*the process by which organizations in all industries assess, control, exploit, finance and monitor risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short and long term value to its stakeholders*”. Segal (2011: 3) menyatakan definisi ERM yang senada dengan D’Arcy (2001) yaitu: “...*the process by which companies identify, measure, manage, and disclose all key risks to increase value to stakeholders*”. Kedua definisi terakhir ini lebih menekankan peran ERM yang dikaitkan secara eksplisit dengan nilai perusahaan.

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan, menurut COSO (2004), kerangka ERM diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang terdiri dari empat kategori yaitu: *Strategic – high-level goals*, terkait dan mendukung misi perusahaan; *Operations – penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien*; *Reporting – reliabilitas pelaporan*; dan *Compliance – ketaatan terhadap hukum dan peraturan*.

Premis yang mendasari ERM menurut COSO (2004) adalah bahwa keberadaan perusahaan adalah untuk memberikan nilai bagi *stakeholdersnya*. Dalam proses penciptaan nilai bagi *stakeholdersnya* perusahaan menghadapi ketidakpastian dalam bisnis yang menghadirkan risiko sekaligus peluang, dengan potensi menurunkan atau meningkatkan nilai bagi perusahaan. ERM memungkinkan manajemen untuk secara efektif menangani ketidakpastian dalam bisnis dan risiko/peluang yang terkait serta meningkatkan kapasitas untuk membangun nilai.

Tujuan ERM dapat tercapai apabila ERM dapat diimplementasikan dengan sukses dalam suatu perusahaan. Menurut Marchetti (2012: 13) faktor kunci kesuksesan implementasi ERM adalah adanya dukungan eksekutif, pengembangan budaya yang cerdas dalam menghadapi risiko, memasukkan risiko ke dalam strategi, mendefinisikan *risk appetite* secara dini, mempertimbangkan untuk membangun program ERM dalam tahapan-tahapan tertentu, fokus awal pada beberapa risiko tingkat tinggi yang telah disepakati, menggunakan pekerjaan awal sebagai *platform* untuk pengembangan ERM, dan mengembangkan proses pemantauan dini.

Komponen dan Efektivitas ERM

ERM terdiri dari 8 (delapan) komponen yang saling berhubungan (COSO, 2004; AICPA, 2010; Bediako, 2014). Komponen-komponen tersebut merupakan cara perusahaan dijalankan yang diintegrasikan dengan proses manajemen. Kedelapan komponen tersebut adalah: *internal environment*, *objective setting*, *event identification*, *risk assessment*, *risk response*, *control activities*, *information & communication*, dan *monitoring*. Efektivitas ERM dapat dilihat dengan menilai keberadaan dan berfungsinya kedelapan komponen tersebut (COSO, 2004; AICPA, 2010; Bediako, 2014). Penjelasan mengenai berfungsinya setiap komponen ERM dinyatakan oleh Collier & Ampomah (2007: 151) sebagai berikut:

1. *Internal environment*: menunjukkan bagaimana risiko dipandang oleh perusahaan, meliputi filosofi manajemen risiko dan “selera” risiko (*risk appetite*).
2. *Objective setting* adalah proses penyusunan seperangkat tujuan yang terhubung dengan misi organisasi dan konsisten dengan *risk appetite*.
3. *Event identification* adalah mengidentifikasi peristiwa-peristiwa eksternal dan internal yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan dan membedakan risiko dengan peluang.
4. *Risk assessment* meliputi aktivitas menganalisis risiko, mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya sebagai dasar untuk menentukan bagaimana hal tersebut harus dikelola.
5. *Risk response* menunjukkan kapan menghindari, menerima, mengurangi, atau membangi risiko, mengembangkan seperangkat tindakan untuk menghubungkan risiko dengan *risk appetite*.
6. *Control activities* meliputi kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan respons atas risiko dilakukan secara efektif.
7. *Information and communication* menunjukkan bagaimana informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan sehingga memungkinkan pihak terkait dapat melaksanakan tanggung jawabnya.
8. *Monitoring* artinya keseluruhan ERM dimonitor melalui aktivitas manajemen yang sedang berjalan dan evaluasi terpisah serta modifikasi dibuat ketika diperlukan.

Di sisi lain, sebagaimana terlihat dalam Gambar 1 berikut ini, bahwa kerangka COSO ERM merupakan model tiga dimensi untuk memahami risiko perusahaan yang berlaku untuk semua industri dan mencakup semua jenis risiko (van Seaton: 2012). Ketiga dimensi tersebut adalah:

- (1) *The strategic, operational, reporting, and compliance objectives of the enterprise, which are to be evaluated for risk management considerations;*
- (2) *The risk components of the model: the internal environment, objective setting, event identification, risk assess ment, risk response, control activities, information and communication, and monitoring;* dan
- (3) *The organizational levels of the business entity, from top to bottom: entity, business unit, subsidiary, and division.*

Ketiga dimensi tersebut diilustrasikan dalam *ERM COSO Cube* sebagai berikut:



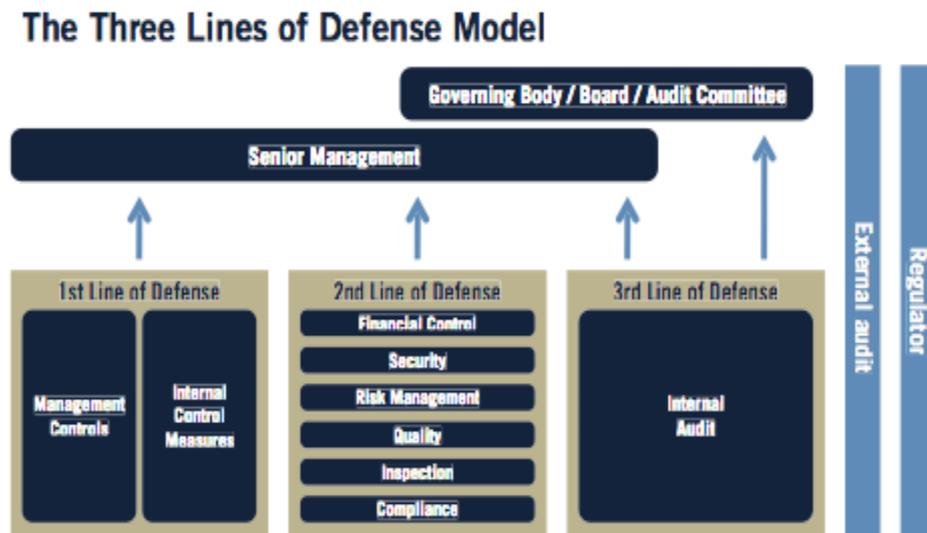
Gambar 1
ERM COSO Cube
Sumber: COSO (2004)

Setiap komponen dalam ERM harus menjadi pertimbangan pada berbagai tingkatan organisasi, dan bukan hanya menjadi pertimbangan satu fungsi, unit atau departemen saja (Sison, 2014). Oleh karena itu, agar efektif, ERM harus dilaksanakan oleh *Three Lines of Defence* dalam perusahaan (The IIA, 2013).

***Three Lines of Defence* dan Efektivitas ERM**

Tugas yang berkaitan dengan pengendalian dan manajemen risiko semakin meningkat seiring dengan banyaknya departemen dan divisi dalam perusahaan, sehingga tugas tersebut harus terkoordinasi supaya lebih efektif dan tidak terjadi duplikasi. Pelaksanaan pengendalian dan manajemen risiko yang terkoordinasi akan menjamin proses pengendalian dan manajemen berjalan sebagaimana yang direncanakan. Dalam kaitan ini, *Three Lines of Defence Model* menyediakan cara sederhana dan efektif untuk meningkatkan komunikasi dalam pengendalian dan manajemen risiko dengan memperjelas peran dan tugas penting masing-masing

pihak terkait sehingga meningkatkan efektivitas sistem manajemen risiko (The IIA, 2013: 4). Ketiga lini tersebut nampak pada Gambar 2 sebagai berikut:



Adapted from ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

Gambar 2 *The Three Lines of Defense Model*
Sumber: IIA (2013)

Model *The Three Lines of Defense* tersebut di atas membedakan keterlibatan tiga kelompok (lini) dalam rangka mewujudkan manajemen risiko yang efektif (The IIA, 2013). Menurut The IIA (2013) lini pertama adalah sebagai pemegang fungsi yang memiliki dan mengelola risiko (*own and manage risks*), lini kedua adalah sebagai pemegang fungsi yang mengawasi risiko (*oversee risks*), dan lini ketiga sebagai pemegang fungsi yang memberikan jaminan independen (*independent assurance*).

Menurut ACI (2006) *Three Lines of Defence Model can be used as the primary means to demonstrate and structure roles, responsibilities, and accountabilities, for decision making, risk and control to achieve effective governance risk management and assurance*. Dalam kaitan ini, The IIA (2013) juga menyatakan bahwa *Three Lines of Defense model can enhance clarity regarding risks and controls and help improve the effectiveness of risk*

management systems. Hal ini berarti, keberadaan *Three Lines of Defence* dalam perusahaan berperan penting dalam mewujudkan efektivitas ERM pada perusahaan yang bersangkutan.

Agar efektif dan tidak terjadi duplikasi, dibutuhkan pembagian peran dari *three lines of defense* dalam mengelola risiko sebagai berikut (The ECIIA, 2013):

- Sebagai *a first line of defence*, manajemen operasional memiliki kepemilikan, tanggung jawab dan akuntabilitas untuk menilai, mengendalikan dan mengurangi risiko.
- Sebagai *a second line of defence*, manajemen risiko, kepatuhan dan fungsi yang sama memfasilitasi dan memonitor pelaksanaan praktik manajemen risiko yang efektif oleh manajemen operasional dan membantu pemilik risiko dalam melaporkan informasi terkait tentang risiko yang memadai ke atas dan ke bawah organisasi.
- Sebagai *a third line of defence*, fungsi audit internal akan, melalui pendekatan berbasis risiko, memberikan jaminan kepada badan yang mengatur dan manajemen senior, tentang seberapa efektif organisasi menilai dan mengelola risiko, termasuk cara di mana *the first line* dan *the second line of defence* beroperasi. Tugas penjaminan ini mencakup semua elemen dari kerangka kerja manajemen risiko lembaga ini: yaitu dari identifikasi risiko, penilaian risiko dan respons atas risiko, sampai dengan komunikasi tentang informasi risiko yang terkait (ke seluruh organisasi dan manajemen senior serta badan pengatur).

Menurut Matruglio & Silberberg (2012) *three lines of defense* terlibat dalam keseluruhan komponen ERM, namun agar pelaksanaan manajemen risiko bisa efektif, kadar fungsi *control* dan *assurance* dari ketiganya perlu dibedakan. Fungsi *control* paling besar ada pada *the first line of defence*, dan makin mengecil di *the second line of defence*, dan terkecil di *the third line of defence*. Sementara fungsi *assurance* paling besar ada pada *the third line of defence*, dan makin mengecil di *the second line of defence*, dan terkecil di *the first line of defence*.

Pengukuran Efektivitas ERM

ERM dapat diukur efektivitasnya dengan melihat ada tidaknya kedelapan komponen ERM dan berfungsinya kedelapan komponen ERM tersebut. Dengan demikian apabila salah satu komponen ERM tidak ada, maka ERM tidak akan efektif. Berfungsinya komponen ERM dapat diukur dengan melihat jawaban atas

pertanyaan-pertanyaan terhadap kedelapan unsur ERM. Pengukuran efektivitas ERM dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Pengukuran Efektivitas ERM

No.	Komponen	Pertanyaan
1.	Internal environment	Apakah ada penetapan tentang filosofi manajemen risiko?
		Apakah ada penetapan tentang toleransi risiko umum yang dapat diterima (risk appetite)?
2.	Objective setting	Apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan misi organisasinya?
		Apakah penetapan tujuan organisasi telah mempertimbangkan risiko yang dapat diterima Perusahaan (risk appetite)?
3.	Event Identification	Apakah perusahaan melakukan identifikasi atas peristiwa eksternal yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi?
		Apakah Perusahaan melakukan identifikasi atas peristiwa internal yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi?
		Apakah Perusahaan melakukan identifikasi atas risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi?
		Apakah Perusahaan melakukan identifikasi atas peluang yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi?
4.	Risk assessment	Apakah Perusahaan melakukan analisis atas risiko?
		Apakah Perusahaan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya dampak dari adanya risiko?
5.	Risk response	Apakah Perusahaan mampu dengan tepat menentukan risiko seperti apa yang harus dihindari?
		Apakah Perusahaan mampu dengan tepat menentukan risiko seperti apa yang harus diterima?
		Apakah Perusahaan mampu dengan tepat menentukan risiko seperti apa yang harus dikurangi?
		Apakah Perusahaan mampu dengan tepat menentukan risiko seperti apa yang harus dibagi dengan pihak lain (misal asuransi)?
		Apakah Perusahaan menilai kesesuaian antara risiko yang terjadi dengan risiko yang dapat ditoleransi?

6.	Control activities	Apakah kebijakan –kebijakan di Perusahaan telah efektif dalam merespons risiko yang terjadi?
		Apakah prosedur-prosedur di Perusahaan telah efektif dalam merespons risiko yang terjadi?
7.	Information & Communication	Apakah Perusahaan dapat mengidentifikasi informasi yang relevan?
		Apakah Perusahaan dapat menangkap informasi yang relevan?
		Apakah Perusahaan dapat mengkomunikasikan informasi yang relevan?
8.	Monitoring	Apakah proses Enterprise Risk Management (ERM) dimonitor?
		Apakah proses Enterprise Risk Management telah dievaluasi dengan cukup?
		Apakah Perusahaan melakukan tindak lanjut atas kekurangan dalam proses ERM berdasarkan hasil evaluasi?

Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan COSO (2004) dan Collier & Ampomah (2007)

Semakin baik kualitas jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, maka ERM semakin efektif.

Efektivitas ERM dan *Fraudulent Financial Statements*

Menurut ACFE (2014) *fraudulent financial statements* adalah salah satu dari tiga jenis *fraud* di samping *corruption*, dan *asset misappropriation*. Rezaee (2005) mendefinisikan *financial statement fraud* sebagai “*a deliberate attempt by corporations to deceive or mislead users of published financial statements, especially investors and creditors, by preparing and disseminating materially misstated financial statements*”. Senada dengan pernyataan Rezaee (2005), ACFE (2014) mendefinisikan *financial statement fraud* sebagai “*a deliberate misrepresentation of the financial conditions of an enterprise accomplished through the intentional misstatement or omission of amounts or disclosures in the financial statement to deceive financial statement users*”.

Pengaruh Efektivitas ERM terhadap Kecenderungan *Fraudulent Financial Statements* dilandasi oleh teori segitiga *fraud* (*fraud triangle theory*) dari Cressey. *Fraud triangle theory* dari Cressey menyatakan bahwa ada tiga kondisi yang

memicu *fraud* yaitu *incentives/ pressures, opportunities, dan attitude/rationalization* (Arens, et, al., 2014: 355). Terkait efektivitas ERM, faktor yang mempengaruhi *fraud* adalah *opportunities*. Menurut Arens, et, al. (2014: 356) salah satu faktor timbulnya kesempatan yang menjadi pemicu *fraud* adalah lemahnya pengendalian internal. Menurut AICPA (2010) pengendalian internal adalah bagian dari ERM, maka kelemahan pengendalian internal adalah bagian dari kelemahan ERM.

Menurut Moeller (2011: 91 – 92) komponen kunci dari fungsi ERM efektif dengan keberadaan pimpinan yang bertanggung jawab atas proses manajemen risiko secara keseluruhan, yang biasanya dipegang oleh *Chief Risk Officer* (CRO). Tanggung jawab utama dari CRO adalah untuk mengelola proses, menilai risiko seluruh perusahaan, untuk menerapkan tindakan koreksi yang tepat, dan untuk berkomunikasi masalah risiko dengan semua level dalam perusahaan. Apabila fungsi CRO ini berjalan efektif maka implementasi ERM pun akan efektif, sehingga dapat mencegah *corporate fraud*. Marchetti (2012: 8) menyatakan bahwa dengan ERM, perusahaan akan menilai risiko, menetapkan ambang batas risiko, dan secara aktif memantau dan mengelola eksposur risiko mereka dalam batas yang lebih mampu memprediksi kinerja masa depan secara lebih akurat. Perusahaan juga lebih mungkin untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi termasuk kinerja keuangan karena akan lebih mampu menghindari fluktuasi besar dalam bisnis dan menghindari konsekuensi negatif dari adanya risiko yang serius.

Salah satu tujuan kerangka ERM adalah untuk mencapai keandalan pelaporan keuangan (*reliability of reporting*) (COSO, 2004; Segal, 2011: 24). Menurut AICPA (2010) tujuan tersebut adalah tujuan dalam kategori *reporting*. ERM dalam konteks *fraud* dinyatakan oleh ACI (2006) sebagai *fraud risk management*, di mana efektivitasnya dalam mencegah *fraud* meliputi empat fase yaitu, menilai risiko; mendesain program untuk mencegah, mendeteksi, dan merespons *fraud*; mengimplementasikan pengendalian di seluruh organisasi, dan; melakukan evaluasi.

Hasil-hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh efektivitas ERM terhadap *fraudulent financial statements* masih relatif sedikit jumlahnya. Hal ini sejalan dengan implementasi ERM di perusahaan yang masih relatif belum mapan, sebagaimana disimpulkan dari hasil penelitian COSO (2010) yang menyatakan bahwa hanya 28 persen responden menggambarkan tahap implementasi ERMnya sebagai "sistematis, kuat dan berulang" dengan pelaporan rutin ke Dewan Komisaris. Hampir 60 persen dari responden mengatakan pelacakan risiko mereka sebagian besar bersifat informal dan *ad hoc* atau hanya merupakan aktivitas yang terputus-putus bukan merupakan aktivitas yang integral. Hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa ERM berpengaruh terhadap *fraudulent financial reporting*. Hasil penelitian Cohen, et, al. (2014) menunjukkan bahwa ERM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelaporan keuangan dan kekuatan pengendalian internal. Hasil penelitian Song & Kemp (2013) pada perusahaan-perusahaan publik menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan program ERM melaporkan kelemahan pengendalian internal atas pelaporan keuangan yang kurang material dibanding dengan perusahaan-perusahaan tanpa program ERM. Hasil penelitian Helland & Garatun (2013) pun menyimpulkan bahwa program ERM yang berhasil akan menurunkan volatilitas *earnings*.

Simpulan

Fraudulent financial statements adalah bahaya yang seharusnya diantisipasi sebelum hal tersebut terjadi dan terlanjur menjadi kronis. Untuk itu, dibutuhkan alat yang ampuh untuk mengantisipasi dan mencegah terjadinya *fraudulent financial statements*. Alat tersebut adalah ERM. Namun ERM tidak akan mampu mencegah terjadinya *fraudulent financial statements* kalau tidak efektif. Agar efektif maka kedelapan komponen ERM yang terdiri dari internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information & communication, dan monitoring harus diyakini keberadaannya dalam perusahaan dan harus berfungsi dengan baik. Untuk mengukur efektivitas ERM diperlukan eksplorasi mengenai kualitas dari

masing-masing komponen ERM tersebut. Peran *three lines of defence* sangat penting dalam mewujudkan efektivitas ERM. Efektivitas ERM akan terwujud bila fungsi *control* dan *assurance* dilakukan secara proporsional oleh *three lines of defence* di mana first line of defence harus mengambil porsi atas fungsi *control* secara dominan, second line of defence harus mengambil porsi atas fungsi *control* dan *assurance* secara seimbang, dan third lines of defence harus mengambil porsi atas fungsi *assurance* secara dominan.

Daftar Pustaka

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 2010. Enterprise Risk Management—*The COSO Framework: A Primer and Tool for the Audit Committee*. Melalui https://www.google.co.id/?gws_rd=ssl#q=ERM+and+reliability+of+reporting. (11/12/14, 08: 05 WIB).

Arens. Alvin A., Elder, Randal J., and Beasley, Mark S. 2014. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Global Edition. Pearson Prentice Hall. USA.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). 2014. *Fraud Examiners Manual. Financial Transactions & Fraud Schemes*. International Edition. ACFE Inc. US. Melalui <http://www.acfe.com/fraud-101.aspx>. (04/09/14, 15: 23 WIB).

Audit Committee Institute (ACI). 2006. The Three Lines of Defence. KPMG. Retrieved from <https://www.kpmg.com/RU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Audit-Committee-Journal/Documents/The-three-lines-of-defence-en.pdf>.

Bainbridge, Stephen M. 2009. Caremark and Enterprise Risk Management. *The Journal of Corporation Law*. Vol. 34: 4. p. 968 – 990.

Bediako, Tony. 2014. *Enterprise Risk Management — Integrated Framework. ISACA'S IT Audit, Information Security & Risk Insights Africa 2014*. Melalui <https://www.google.co.id>. (01/12/14. 21: 09 WIB).

Cohen, Jeffrey; Krishnamoorthy, Ganesh; and Wright, Arnold. 2014. *Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors*. Melalui

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2444397. (04/12/14, 17: 12 WIB).

Collier, Paul M., and Ampomah, Sam A. 2006. *Management Accounting – Risk and Control Strategy*. CIMA Publishing. Elsevier. USA.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary*. Copyright © 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. All rights reserved. Melalui http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf. (04/12/14, 13: 24 WIB).

-----, News Release. 2010. *Financial Fraud At U.S. Public Companies Often Results in Bankruptcy or Failure, with Significant Immediate Losses for Shareholders and Penalties for Executives*. Melalui <http://www.coso.org>. (10/06/14, 09: 12 WIB).

D'Arcy, Stephen P. 2001. *Enterprise Risk Management*. Forthcoming in the *Journal of Risk Management of Korea* Volume 12, Number 1. Melalui <http://business.illinois.edu/~s-darcy/papers/erm.pdf>. (23/12/14, 23:11 WIB).

Helland, Eivind and Garatun, Kjell. 2013. *Optimization of the Enterprise Risk Portfolio*. Proceeding of ERM Symposium. Switzerland. Retrieved from <http://www.erm-symposium.org/2013/pdf/erm-2013-paper-garatun.pdf>.

Marchetti, Anne M. 2012. *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Matruglio, Peter and Silberberg, Des. 2012. *3D Blurred Vision The new paradigm of the 3 Lines of Assurance*. Deloitte Touche Tohmatsu.

Moeller, Robert R. 2011. *COSO Enterprise Risk Management; Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada.

Rezaee, Zabihollah 2005, Cause, Consequences, and Deterrence of Financial Statement Fraud. *Critical Perspective in Accounting*, 16, 277-298.

Segal, Sim. 2011. *Corporate Value of ERM: The Next Step in Business Management*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

- Sison, Lisanne. 2014. ERM 101. Melalui https://www.google.co.id/?gws_rd=ssl#q=lisanne+sison. (04/12/14, 08: 17 WIB).
- Song, Ge and Kemp, Sean T. 2013. *Does the Existence of An Enterprise Risk Management (ERM) Program Influence the Existence of Material Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting?* Melalui http://www.garp.org/media/1434927/garp_research_paper_-_song.kemp.2013.pdf. (04/12/14, 11: 23 WIB).
- Stamler, Rodney T., Marschdorf, Hans J., and Possamai, Mario. 2014. *Fraud Prevention and Detection Warning Signs and the Red Flag System*. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- The ECIIA. 2013. Three Lines of Defence. Melalui <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/OCV-3.2-3LD-Model.pdf>. (29 Maret 2015, 08: 12).
- The Institute of Internal Auditors (IIA). 2013. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Melalui <https://www.google.co.id>. (02/12/14, 09: 38 WIB).
- Van Seaton, Hugh. 2012. *Enterprise Risk Management: COSO, New COSO, ISO 31000*. Melalui http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/99/IIA_Presentation_4_10_12_Final.pdf. (04/12/14, 02: 26 WIB).