



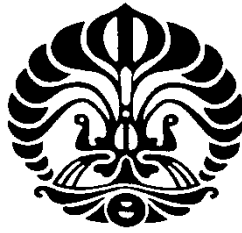
UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN AUDIT INTERNAL DALAM
PROSES MANAJEMEN RISIKO PADA PT X**

TESIS

**ROMUAL CHRISTO
0906653693**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERAN AUDIT INTERNAL DALAM
PROSES MANAJEMEN RISIKO PADA PT X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**ROMUAL CHRISTO
0906653693**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Romual Christo

NPM : 0906653693

Tanda Tangan : 

Tanggal : 13 Juni 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Romual Christo
NPM : 0906653693
Program Studi : MAKSI-PPAk
Judul Tesis : Peran Audit Internal Dalam Proses Manajemen Risiko
Pada PT X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akutansi pada Program Studi Magister Akutansi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

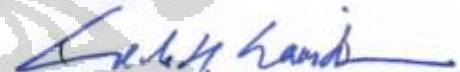
Pembimbing : Elisabeth Imelda S.E., M.Ak



Penguji : Robert Porhas Tobing S.E., MBA



Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha CMA



Ditetapkan di : Jakarta

Mengetahui,
Ketua Program

Tanggal : 13 Juni 2012



Prof. Dr. Emdawati Gani, CMA
NIP-196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Lindawati Gani CMA, selaku ketua program Maksi - PPAK Universitas Indonesia.
2. Elisabeth Imelda S.E., M.Ak, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Segenap pimpinan dan rekan – rekan kerja PT X yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan dalam menyusun tesis ini.
4. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Program Magister Akuntansi yang telah memberikan saya pengetahuan untuk dapat menulis tesis ini.
5. Orang tua dan keluarga saya yang senantiasa memberikan dukungan material dan moral.
6. Seluruh rekan – rekan kuliah yang telah banyak berbagi ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2012

Romual Christo

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Romual Christo
NPM : 0906653693
Program Studi : MAKSI – PPAk
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Peran Audit Internal dalam Proses Manajemen Risiko pada PT X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 13 Juni 2012

Yang menyatakan



(Romual Christo)

ABSTRAK

Nama : Romual Christo
Program Studi : MAKSI - PPAk
Judul Tesis : Peran Audit Internal dalam Proses Manajemen Risiko pada PT X

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas peran audit internal dalam proses manajemen risiko pada PT X yang bergerak di industri penerbangan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan antara praktik nyata peran audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan dengan peran audit internal dalam proses manajemen risiko menurut pedoman yang dikeluarkan oleh Institute of Internal Audit (IIA) Standard. Selain itu, perbandingan juga dilakukan terhadap peran audit internal dalam manajemen risiko pada maskapai penerbangan nasional terbesar di Indonesia sebagai *'best practice'*.

Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data melalui observasi langsung pada perusahaan dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menyarankan peningkatan efektivitas peran audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan dengan memperluas cakupan peran audit internal bukan hanya di bidang keuangan, namun juga di bidang operasional, strategis, dan *hazard*.

Kata Kunci: Risiko, Manajemen Risiko, Industri Penerbangan, Audit Internal

ABSTRACT

Name : Romual Christo
Study Program : MAKSI - PPAk
Title : The Role of Internal Audit in the Risk Management Process at PT X

This study aims to assess the effectiveness of internal audit role in risk management processes in PT X engaged in the aviation industry. The method used in this study was to compare the actual practice of internal audit role in risk management process according to the guidelines issued by the Institute of Internal Audit (IIA) Standard. In addition, the comparison is also made to the role of internal audit in risk management at the largest national airline in Indonesia as a 'best practice'.

The search was conducted by collecting data through direct observation and library research on the company. The results suggest an increase in the effectiveness of internal audit role in risk management at the company by expanding the scope of internal audit role not only in finance, but also in the field of operational, strategic, and hazard.

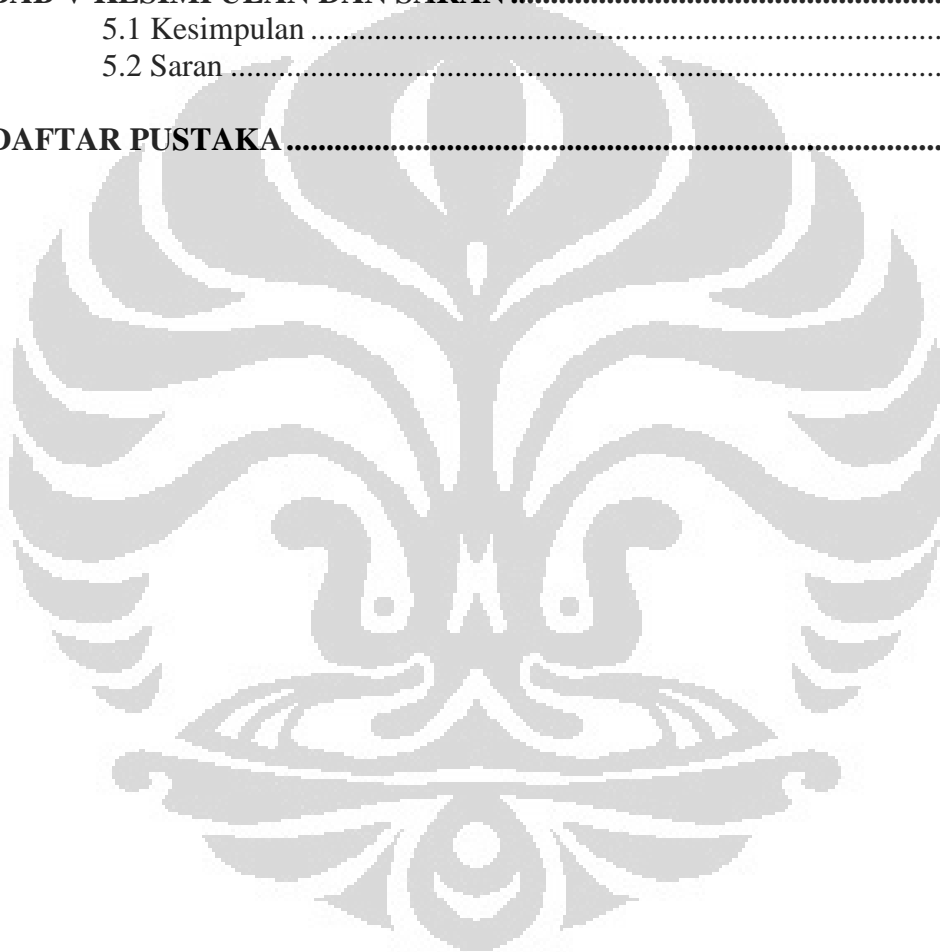
Keywords: Risk, Risk Management, Airlines Industry, Internal Audit

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan dan Pembatasan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Metodologi Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Risiko	8
2.1.1 Definisi Risiko	8
2.1.2 Jenis-Jenis Risiko	9
2.1.3 Sumber Risiko	10
2.2 Pengendalian Internal	11
2.2.1 Lingkungan Pengendalian	11
2.2.2 Penilaian Risiko	14
2.2.3 Aktivitas Pengendalian	14
2.2.4 Komunikasi dan Informasi	16
2.2.5 Pengawasan (<i>Monitoring</i>)	17
2.3 Manajemen Risiko	18
2.4 Audit Internal	22
2.5 Audit Berbasis Risiko (<i>Risk Based Audit</i>)	24
2.6 Peran Audit Internal dalam Manajemen Risiko	28
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	34
3.1 Sejarah Perusahaan	34
3.2 Visi dan Misi Perusahaan	36
3.2.1 Visi Perusahaan	36
3.2.2 Misi Perusahaan	36
3.3 Tinjauan Operasional	37
3.4 Struktur Kepemilikan Pesawat	41
3.5 Struktur Organisasi Perusahaan	42
3.6 Risiko–risiko yang Dihadapi oleh Perusahaan	43

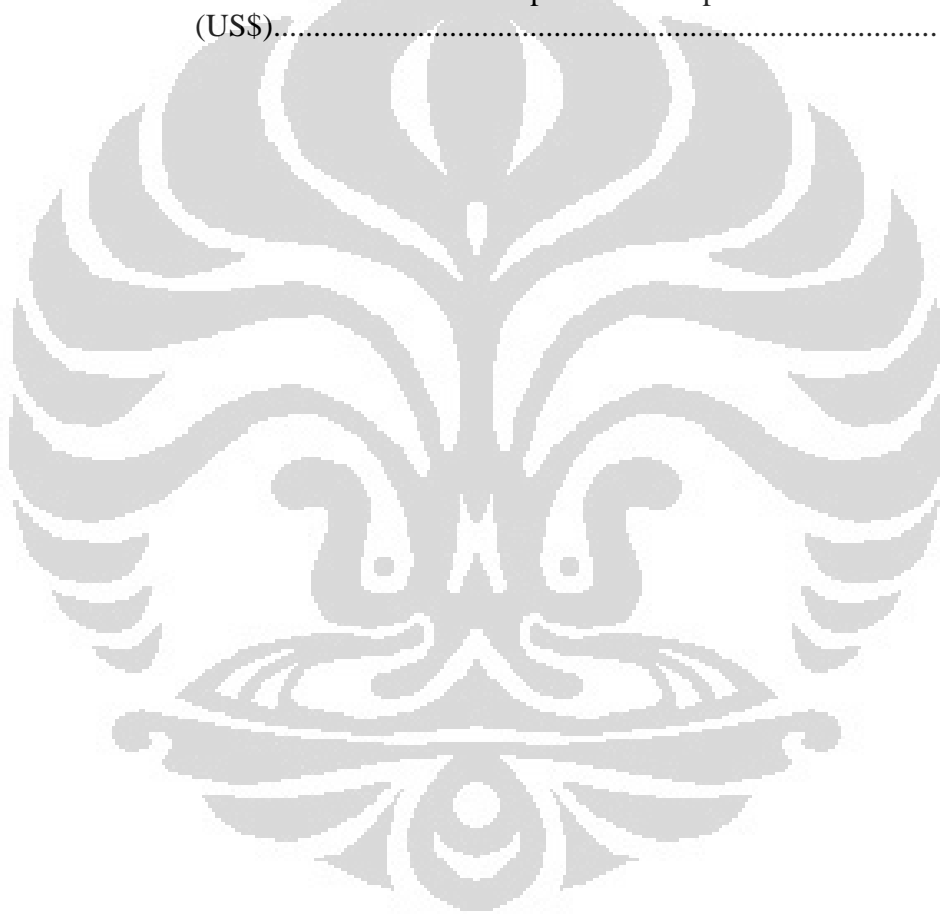
3.6.1 Risiko Strategis	44
3.6.1.1 Risiko Strategis yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan	44
3.6.1.2 Risiko Strategis yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan.....	45
3.6.2 Risiko Keuangan.....	46
3.6.2.1 Risiko Keuangan yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan	47
3.6.2.2 Risiko Keuangan yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan	47
3.6.3 Risiko Hazard.....	49
3.6.3.1 Risiko Hazard yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan	49
3.6.3.2 Risiko Hazard yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan.....	49
3.6.4 Risiko Operasional.....	50
3.6.4.1 Risiko Operasional yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan	50
3.6.4.2 Risiko Operasional yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan	51
3.7 Pengendalian Internal dalam Perusahaan	51
3.7.1 Lingkungan Pengendalian.....	52
3.7.2 Penilaian Risiko	52
3.7.3 Aktivitas Pengendalian	52
3.7.4 Informasi dan Komunikasi.....	53
3.7.5 Pengawasan.....	53
3.8 Audit Internal Perusahaan	54
3.8.1 Piagam Audit Internal.....	54
3.8.1.1 Kedudukan Audit Internal	54
3.8.1.2 Tanggungjawab Fungsi Audit Internal.....	55
3.8.1.3 Ruang Lingkup Divisi Audit Internal.....	56
3.8.2 Pelaksanaan Audit.....	56
BAB IV ANALISIS PENELITIAN	59
4.1 Proses Manajemen Risiko Pada Perusahaan.....	59
4.1.1 Pemetaan Risiko	60
4.1.2 Manajemen Risiko.....	66
4.1.2.1 Risiko Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur	67
4.1.2.2 Risiko Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing	69
4.1.2.3 Risiko Manajemen Pendapatan.....	72
4.1.3 Tindakan Atas Risiko	72
4.1.3.1 Tindakan Atas Risiko Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur	73
4.1.3.2 Tindakan Atas Risiko Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing	75
4.1.3.3 Tindakan Atas Risiko Manajemen Pendapatan	75
4.1.3.4 Tindakan Atas Risiko Penjadwalan dan Ketersediaan Mesin Pesawat	76

4.1.4 <i>Monitoring</i> dan <i>Review</i>	79
4.1.5 Komunikasi dan Konsultasi.....	79
4.2 Peran Audit Internal Dalam Proses Manajemen Risiko Perusahaan	79
4.2.1 Evaluasi Proses Manajemen Risiko	80
4.2.2 Evaluasi Terhadap Tindakan Manajemen Atas Risiko	81
4.2.3 Evaluasi Berdasarkan <i>Best Practices</i>	83
4.3 Efektivitas Peran Audit Internal Dalam Manajemen Risiko Perusahaan Menurut <i>IIA Standard</i>	84
4.4 Efektivitas Peran Audit Internal Dalam Manajemen Risiko Perusahaan Berdasarkan <i>Questioner List</i>	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management</i>	32
Gambar 3.1.	<i>PT X Airlines Route Map</i>	39
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi PT X.....	42
Gambar 3.3.	<i>Risks in Airlines Industry</i>	44
Gambar 3.4.	Struktur Organisasi Direktorat Keuangan PT X.....	55
Gambar 4.1.	Pemetaan Risiko Perusahaan.....	61
Gambar 4.2.	Matriks Risiko Perusahaan.....	67
Gambar 4.3.	Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur.....	68
Gambar 4.4.	Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dollar Amerika (US\$).....	70



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Struktur Kepemilikan Saham PT X tahun 2009.....	34
Tabel 3.2.	Struktur Kepemilikan Saham PT X tahun 2010.....	35
Tabel 3.3.	Rute Penerbangan Tujuan PT X.....	38
Tabel 3.4.	Struktur Kepemilikan Pesawat PT X.....	41
Tabel 4.1.	Komponen Beban Pokok Penjualan Perusahaan.....	69
Tabel 4.2.	Perbandingan Pendapatan dan Pengeluaran Perusahaan dalam Dollar Amerika (US\$).....	71
Tabel 4.3.	Tindakan Atas Risiko Perusahaan.....	72
Tabel 4.4.	<i>What Could Go Wrong</i> Proses Manajemen Risiko.....	80
Tabel 4.5.	Evaluasi Tindakan Manajemen Atas Risiko.....	82
Tabel 4.6.	<i>Questioner List</i> untuk Mengukur Efektivitas Peran Fungsi Audit Internal Dalam Manajemen Risiko Perusahaan.....	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dinamika pertumbuhan jumlah penumpang pesawat dan perkembangan peraturan penerbangan meningkatkan kompleksitas operasional perusahaan penerbangan. Data menunjukkan pesatnya pertumbuhan jumlah penumpang pesawat pada periode tahun 2004 sampai 2010, yang mencapai 23,76 juta orang hingga mencapai 39,3 juta orang untuk penumpang pesawat dalam negeri dan 2,76 juta orang hingga mencapai 8,7 juta orang (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, November 2010) untuk penumpang pesawat luar negeri, merupakan pasar yang sangat potensial untuk digarap. Bahkan pertumbuhan jumlah penumpang angkutan udara di Indonesia pada tahun 2010 mencapai 22,39%. Jumlah tersebut jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah penumpang dunia yang hanya mencapai sebesar 8,2% (KOMPAS, 07 Juni 2011).

Pada kenyataannya pertumbuhan jumlah penumpang tersebut tidak diimbangi oleh pertumbuhan jumlah operator penerbangan niaga terjadwal. Data menyebutkan, sampai dengan tahun 2010 hanya terdapat 14 operator maskapai penerbangan dengan kekuatan total kurang dari 350 armada, yang mendapat sertifikat *Air Operation Certificate (AOC)* yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Republik Indonesia.

Peluang inilah yang ingin ditangkap oleh PT X, sebagai salah satu maskapai penerbangan niaga terjadwal domestik yang mulai beroperasi penuh pada tahun 2002. Dengan jumlah pangsa pasar pada tahun 2010 yang mencapai 3.305.050 penumpang (8%) untuk rute domestik dan 201.055 penumpang (3,5%) untuk rute internasional (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Republik Indonesia, November 2010), PT X berusaha untuk menjadi salah satu operator penerbangan yang handal di tengah kepungan operator penerbangan lainnya.

Ketatnya iklim kompetisi dalam industri penerbangan, menuntut kemampuan perusahaan penerbangan untuk beradaptasi atas setiap perubahan yang ada. Kemampuan tersebut yang menjadi kunci bertahannya suatu perusahaan penerbangan, untuk tetap beroperasi dalam industri penerbangan serta mengembangkan bisnisnya.

Tingginya kegiatan operasional menuntut perusahaan untuk dapat mengelola setiap risiko yang dihadapinya secara efektif untuk menghindari kerugian secara finansial maupun pelanggaran peraturan penerbangan.

Zea (2004), "*Is airline industry unmanageable?*" *Mercer on Travel and Transport Journal*, p. 21-26, menggambarkan 4 risiko utama yang dihadapi oleh industri penerbangan yaitu risiko strategis, risiko keuangan, risiko *hazard* dan risiko operasional dengan masing-masing faktor penyebabnya, yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Keempat risiko utama tersebut saling terkait satu sama lain, dalam artian kegagalan dalam mengelola salah satu risiko akan langsung berpengaruh pada risiko yang lainnya.

Pengelolaan risiko-risiko utama tersebut pada akhirnya bermuara pada satu tujuan yaitu keselamatan penerbangan. Perusahaan penerbangan beroperasi dengan standar keselamatan penerbangan yang telah ditetapkan oleh regulator dengan tujuan utama untuk memastikan keselamatan penerbangan setiap saat.

Pada hakikatnya, risiko adalah kejadian yang memiliki dampak negatif terhadap tujuan dan strategi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap risiko yang dihadapi oleh perusahaan telah dikelola dengan baik sehingga setiap aktivitas yang dilakukan tidak hanya berorientasi untuk mendapatkan keuntungan semata, tetapi juga harus menjaga kesinambungan operasional dan reputasi positif terhadap *stakeholders*.

Secara khusus, Undang-Undang No. 1 tahun 2009 Paragraf 3 Pasal 118 ayat 1 huruf (g) tentang penerbangan mewajibkan para pemegang izin angkutan udara niaga untuk menyerahkan laporan kinerja keuangan yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik terdaftar yang sekurang-kurangnya memuat neraca,

laporan rugi laba, arus kas, dan rincian biaya, setiap tahun paling lambat akhir bulan April.

Laporan keuangan tersebut merupakan dasar bagi pihak regulator dalam memberikan penilaian kesehatan kondisi keuangan perusahaan. Hal ini merupakan fokus regulator khususnya dalam hal keamanan dan keselamatan penerbangan. Sesuai dengan salah satu karakteristik industri penerbangan yang *high capital intensive*, kondisi keuangan perusahaan akan mempengaruhi faktor teknis dalam operasional penerbangan.

Pelanggaran atas peraturan dan regulasi penerbangan akan mengakibatkan dikenakannya sanksi administratif berupa denda sampai pada dicabutnya izin terbang oleh regulator. Maka, tidaklah mengherankan bila beberapa tahun belakangan ini terdapat beberapa operator penerbangan yang tidak beroperasi lagi karena regulator menyimpulkan ketidakmampuan mereka dalam mengelola risiko yang dihadapi, sehingga melakukan pelanggaran regulasi operasional dengan mengabaikan faktor keselamatan penerbangan.

Oleh karena itu, manajemen risiko mutlak menjadi bagian penting dalam industri penerbangan mulai dari proses perencanaan, pelaporan, serta penilaian kontrol atas seluruh aktivitas perusahaan. Penerapan manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang timbul, mengukur dan mengatasi risiko pada level tertentu atau meminimalisasi risiko tersebut, sehingga tidak mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi.

Pada akhirnya manajemen risiko dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari manajemen dengan melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan pelaksanaannya berlangsung secara berkesinambungan (*on going*). Perumusan manajemen risiko dilakukan oleh manajemen puncak dan diaplikasikan ke setiap unit kerja seluruh organisasi berdasarkan penentuan risiko yang dihadapi oleh masing-masing unit bisnis dalam organisasi.

Institute of Internal Audit (IIA) Standard menyatakan pentingnya peran fungsi audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko dalam perusahaan. Hal inilah yang harus menjadi perhatian bagi fungsi audit internal terkait independensi dan obyektivitas untuk membantu memberikan keyakinan secara memadai bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan secara efektif serta melakukan evaluasi atas pelaksanaan manajemen risiko.

Dengan mengadakan penelitian pada perusahaan penerbangan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa peran audit internal pada era modern adalah sebagai konsultan yang dapat memberikan nilai tambah terhadap operasional perusahaan dan secara khusus menjadi konsultan terhadap setiap unit kerja dan manajemen dalam mengelola risiko yang terjadi pada setiap *bussines process* perusahaan sekaligus memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan sehingga membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah

Fokus utama pada karya tulis ini adalah untuk menilai efektivitas peran fungsi audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan. Pembahasan dimulai dengan pemaparan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, proses manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan, dan analisis efektivitas peran audit internal dalam proses manajemen risiko perusahaan dengan membandingkannya dengan *IIA Standard*.

Perumusan masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan?
2. Bagaimana peran audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan?
3. Apakah peran audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan sudah efektif bila dibandingkan dengan *IIA Standard* dan *questioner list* yang disusun dari berbagai teori terkait?

Penelitian karya akhir ini membatasi hanya pada risiko-risiko signifikan yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara langsung. Meski demikian penelitian ini diharapkan tetap memberikan sedikit gambaran mengenai risiko operasional, risiko strategis, dan risiko *hazard* yang dihadapi oleh perusahaan.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan saran perbaikan terkait peran fungsi audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan berdasarkan pada landasan teori yang diperoleh, sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan peran fungsi audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan dan pembatasan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hal-hal yang dilakukan oleh manajemen dalam proses manajemen risiko pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana peran audit internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan.
3. Untuk menilai efektivitas peran audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan dengan mengacu pada *IIA Standard* dan *questioner list* yang telah disusun.

1.4. Manfaat Penelitian

Penulisan karya akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara khusus bagi kepentingan pengembangan peran audit internal dalam pelaksanaan proses manajemen risiko pada perusahaan, dan menambah literature penelitian bagi ilmu pengetahuan secara umum.

1.5. Metodologi Penelitian

Dua metode penelitian yang digunakan dalam karya akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan mengumpulkan, dan mempelajari berbagai sumber bacaan, seperti buku-buku literatur, artikel-artikel terkait dan juga *journal* mengenai pengendalian internal, *risk based audit*, manajemen risiko, dan audit internal sampai dengan laporan tertulis mengenai aktivitas audit internal pada perusahaan.
2. Studi Lapangan (*Field Research*), yaitu melakukan penelitian dengan cara mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dengan melakukan observasi langsung serta tanya jawab lisan dengan pihak yang berkompeten dalam pelaksanaan manajemen risiko dan aktivitas fungsi audit internal pada perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bagian ini, akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan karya tulis.

Bab 2 Landasan Teori

Pada bagian ini, terdapat beberapa landasan teori yang diambil dari buku literatur, *journal*, dan artikel terkait yang akan menjadi landasan teori dalam analisis pembahasan karya tulis ini. Landasan teori ini merupakan konsep-konsep mengenai risiko, pengendalian internal, manajemen risiko, audit internal, audit berbasis risiko (*risk based audit*) dan peran audit internal dalam proses manajemen risiko.

Bab 3 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini, dipaparkan gambaran umum perusahaan mulai dari sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, tinjauan operasional perusahaan, struktur kepemilikan armada pesawat, struktur organisasi perusahaan, risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan, pengendalian internal pada perusahaan, dan internal audit perusahaan.

Bab 4 Analisis Penelitian

Bagian ini akan membahas mengenai proses manajemen risiko dalam perusahaan, peran audit internal dalam proses manajemen risiko, dan analisis efektivitas peran audit internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan menurut *IIA Standard* dan *questioner list* yang disusun oleh penulis.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bagian ini akan memberikan kesimpulan atas hasil penelitian pada bagian sebelumnya serta memberikan saran perbaikan kepada perusahaan sesuai dengan permasalahan penelitian, pemanfaatan hasil penelitian dan penelitian lebih lanjut yang perlu dilakukan untuk lebih meningkatkan efektivitas peran audit internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

1.1. Risiko

1.1.1. Definisi Risiko

Risiko senantiasa berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi karena kurangnya atau tidak tersedianya informasi yang memadai tentang apa yang akan terjadi di masa mendatang. Risiko dapat berdampak negatif terhadap tujuan perusahaan, dan lebih jauh dapat menimbulkan terjadinya kerugian atau ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut *The Institute of Internal Auditors (The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, 2004)* mendefinisikan risiko sebagai berikut: *“Risk is the probability that an event or action, or inaction, may adversely, effect the organization or activity under review”*.

Risiko adalah kemungkinan suatu peristiwa atau kejadian atau akibat yang mungkin memberikan dampak terhadap organisasi atau aktivitas yang direview. Dampak atas risiko tersebut senantiasa mengarah pada suatu kerugian atau hal-hal buruk yang tidak diinginkan oleh perusahaan, yang pada akhirnya dampak tersebut akan berimbas pada terganggunya pencapaian tujuan perusahaan.

Vaughan dan Elliot (1996) menyebutkan bahwa risiko merupakan kemungkinan kerugian, ketidakpastian, penyimpangan kenyataan dari hasil yang diharapkan dan probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan. Dengan demikian risiko sebisa mungkin dihindari sedini mungkin, meskipun risiko yang terjadi mungkin disebabkan oleh aktivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Standards for Professional Practice of Internal Auditing (2009), memberikan definisi risiko sebagai berikut: *“risk is a probability that an event may adversely affect the organization or activity under audit”*

Secara harafiah diterjemahkan sebagai kemungkinan suatu peristiwa memberikan dampak yang merugikan organisasi atau aktivitas yang sedang dilakukan.

Berdasarkan *Work Book Level 1 Global Association of Risk Professionals* (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko 2005:A4), risiko didefinisikan sebagai “*chance of bad outcome*” atau suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi serta dikelola dengan baik.

Pada dasarnya, definisi risiko mengarah pada suatu ketidakpastian atas terjadinya peristiwa dalam periode waktu tertentu. Peristiwa tersebut menyebabkan suatu kerugian baik kerugian kecil yang tidak berarti, maupun kerugian besar yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup suatu perusahaan.

Secara umum, risiko dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang dihadapi oleh organisasi dengan kemungkinan yang merugikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa selama perusahaan mengalami kerugian walau sekecil apapun, hal tersebut dianggap risiko.

1.1.2. Jenis – jenis Risiko

Zea (2004) mengategorikan risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan penerbangan menjadi empat yaitu:

a. Risiko Strategis

Risiko ini terkait erat sehubungan dengan implementasi suatu strategi atau keputusan di masa mendatang yang diambil oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan kondisi eksternal atau perkembangan proses bisnis perusahaan.

b. Risiko Operasional

Merupakan risiko langsung maupun tidak langsung yang timbul akibat kegagalan atau tidak memadainya proses pengendalian, baik yang disebabkan oleh sumber daya manusia, sistem, maupun kejadian-kejadian

eksternal perusahaan. Risiko ini terkait erat dengan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari.

c. Risiko Keuangan

Merupakan risiko kerugian yang timbul secara langsung dalam bidang keuangan, yang antara lain disebabkan oleh fluktuasi nilai tukar mata uang, harga komoditas bahan bakar, perubahan tingkat suku bunga, dan ketidakmampuan pihak kreditur dalam mengembalikan kewajibannya.

d. Risiko *Hazard*

Risiko ini biasanya berkaitan dengan keadaan bahaya, seperti tindakan teroris, kondisi sosial politik, dan keadaan cuaca, maupun risiko yang berkaitan dengan adanya gugatan hukum oleh pihak lain.

2.1.3. Sumber Risiko

Menurut sumber atau penyebab timbulnya, risiko dibagi 2 kelompok, yaitu:

1. Risiko Eksternal

Risiko yang berasal dari luar perusahaan, seperti fluktuasi harga, persaingan dalam bisnis. Risiko eksternal dapat memaksa terjadinya perubahan pada praktek dan strategi operasional perusahaan dan menunjukkan pentingnya rencana kontijensi atas setiap perubahan yang terjadi di luar kendali perusahaan.

2. Risiko Internal

Risiko internal bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti kerusakan aset perusahaan, gangguan atas fasilitas pengolahan sistem informasi yang dapat berdampak negatif terhadap keseluruhan aktivitas operasional yang ada. Kualitas personil dan metode pelatihan personil yang ada dapat mempengaruhi tingkat pengendalian dalam perusahaan. Selain itu penyalahgunaan aset perusahaan akibat adanya penyalahgunaan wewenang oleh personil juga dapat menimbulkan risiko bagi internal perusahaan.

2.2. Pengendalian Internal

Definisi pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commisions (COSO)* dalam Moeller (2009), pengendalian internal adalah sebuah proses, yang dilakukan oleh seluruh personil perusahaan mulai dari direksi, manajemen, dan seluruh karyawan, yang disusun untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait dengan pencapaian tujuan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional
- b. Keandalan laporan keuangan
- c. Kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan

Pengendalian internal mencakup rencana organisasi dan semua metode yang terkoordinasi yang diterapkan, antara lain untuk mengamankan harta perusahaan, keakuratan dan keandalan sistem akuntansi dan keuangan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan. Sehingga pengendalian internal tidak sebatas pada fungsi akuntansi dan keuangan, melainkan mencakup keseluruhan fungsi pada perusahaan.

Definisi ini juga diadopsi oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) yang dinyatakan dalam Standard Profesional Akuntan Publik, Pedoman Standar Akuntansi No. 69, Seksi 319 mengenai Pertimbangan Atas Pengendalian Internal Dalam Audit Laporan Keuangan sebagai berikut, “pengendalian internal adalah suatu proses – yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lain entitas – yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Pengendalian internal sebagaimana didefinisikan oleh *COSO* dalam Moeller (2009), *Brink's Modern Internal Auditing*, p. 32, 7th edition terdiri atas lima komponen yang saling terkait, yaitu:

2.2.1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan landasan dari semua komponen pengendalian internal (*internal control risk assesement, internal control activities,*

information and communications internal controls, dan *monitoring internal controls*) dan memiliki pengaruh pada masing-masing ketiga tujuan pengendalian internal (*financial reporting internal controls*, *compliance internal controls*, dan *operations internal controls*) dan aktivitas baik pada setiap unit bisnis maupun pada keseluruhan level pada perusahaan.

Lingkungan pengendalian merefleksikan keseluruhan dari tingkah laku (*attitude*), kepedulian (*awareness*), dan tindakan oleh direksi, manajemen dan lainnya tentang pentingnya pengendalian internal dalam perusahaan.

Komponen dalam lingkungan pengendalian menurut COSO mencakup:

a. Integritas dan Nilai-nilai Etika

Integritas dan nilai-nilai etika adalah produk dari standar etika dan perilaku perusahaan, serta bagaimana standar itu dikomunikasikan dan diberlakukan dalam praktek. Sub komponen ini meliputi tindakan manajemen untuk menghilangkan atau mengurangi dorongan dan godaan yang mungkin membuat karyawan melakukan tindakan yang tidak jujur, ilegal, atau tidak etis. Ini juga meliputi pengkomunikasian nilai-nilai perusahaan dan standar perilaku kepada para karyawan melalui pernyataan kebijakan, kode perilaku, dan teladan.

b. Komitmen pada Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mendefinisikan pekerjaan seseorang. Komitmen pada kompetensi meliputi pertimbangan manajemen tentang tingkat kompetensi bagi pekerjaan tertentu, dan bagaimana tingkatan tersebut diterjemahkan menjadi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c. Dewan Direksi dan Komite Audit

Lingkungan pengendalian sangat dipengaruhi oleh tindakan Dewan Direksi maupun Komite Audit. Komite Audit memegang peranan yang penting untuk *review* atas tata kelola perusahaan. Meskipun tanggung jawab atas pengendalian internal didelegasikan kepada manajemen, dewan harus secara teratur menilai pengendalian tersebut. Selain itu,

dewan yang aktif dan objektif sering kali juga dapat mengurangi kemungkinan bahwa manajemen mengesampingkan pengendalian yang ada.

d. Filosofi Manajemen dan Cara Kerja Operasional

Manajemen melalui aktivitasnya memberikan isyarat yang jelas kepada para karyawan tentang pentingnya pengendalian internal. Sebagai contoh, apakah manajemen mengambil risiko yang cukup besar atau malah menghindari risiko. Filosofi dan gaya operasi manajemen akan membuat auditor dapat merasakan sikap manajemen tentang pengendalian internal.

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja dalam aktivitas perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan oleh manajemen. Struktur organisasi yang tidak jelas dapat menimbulkan inefisiensi dan mempengaruhi pengendalian internal serta tidak berfungsinya kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam entitas tersebut. Struktur organisasi menentukan garis-garis tanggung jawab dan kewenangan yang ada.

f. Pelimpahan Wewenang dan Tanggung jawab

Komponen lingkungan pengendalian ini hampir sama dengan struktur organisasi. Struktur organisasi berkaitan dengan pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab setiap personil sesuai *job description* masing-masing. Tujuan yang ingin dicapai adalah agar level manajemen yang paling dasar memiliki pengetahuan dan otoritas dalam pengambilan keputusan namun tetap sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai entitas secara keseluruhan walaupun tanggung jawab atas keputusan tersebut terdapat pada manajemen level yang lebih tinggi.

g. Kebijakan dan Prosedur atas SDM

Aktivitas dalam lingkungan pengendalian ini adalah perekrutan, orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi, kompensasi, dan pengambilan tindakan yang tepat untuk mencapai rencana dan tujuan

organisasi. Aspek terpenting dari pengendalian internal adalah personil. Personil yang kompeten dan bisa dipercaya, pengendalian internalnya dapat diandalkan.

2.2.2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Penilaian risiko merupakan tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang relevan. Proses deteksi atas risiko perlu dilakukan untuk mengevaluasi risiko potensial yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Hal yang utama dari proses ini adalah penilaian atas risiko yang mungkin akan terjadi di masa mendatang dengan 3 tahapan proses sebagai berikut:

- Estimasi tingkat signifikansi risiko yang mungkin terjadi
Manajemen harus mampu mengukur seberapa signifikan suatu risiko yang mungkin terjadi terhadap tujuan perusahaan.
- Penilaian probabilitas dan frekuensi kemungkinan risiko terjadi
Setelah mengetahui tingkat signifikansi suatu risiko, manajemen harus dapat menentukan besaran kemungkinan dan frekuensi risiko tersebut terjadi.
- Pertimbangan penanganan risiko dan tindakan yang diambil bila risiko terjadi
Dengan kedua langkah awal, manajemen ada akhirnya harus mempertimbangkan setiap tindakan yang harus diambil atas risiko yang terjadi, tentunya dengan memperhitungkan biaya dan benefitnya.

2.2.3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk menangani risiko untuk mencapai tujuan entitas. COSO mengajukan aktivitas pengendalian yang dapat dilakukan oleh entitas, yaitu:

a. *Top Level Review*

Manajemen pada berbagai tingkat dalam struktur organisasi perlu melakukan *review* atas setiap pencapaian kinerjanya dan membandingkannya dengan anggaran, statistik, atau *benchmark* lainnya, dan kemudian mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan sebagai tindakan pengendalian.

b. *Direct Functional (Activity Management)*

Manajer di berbagai level perlu melakukan *review* atas pelaporan operasional dalam lingkup otoritasnya dan mengambil tindakan korektif yang sesuai kebutuhan.

c. *Information Processing*

Sistem informasi terdiri dari berbagai pengendalian, yakni dalam melakukan pemeriksaan atas kepatuhan terhadap berbagai hal dan melaporkan adanya pengecualian atas kepatuhan yang membutuhkan tindakan korektif dari manajemen. Pengendalian lainnya termasuk pengendalian atas pengembangan sistem baru ataupun akses data dan program yang ada dalam sistem.

d. *Physical Controls*

Perusahaan perlu memiliki pengendalian yang sesuai atas fisik aset. Dengan dilakukannya pemeriksaan fisik atas aset secara periodik menggambarkan adanya aktivitas pengendalian atas aset.

e. *Performance Indicators*

Manajemen perlu menghubungkan serangkaian data baik operasional maupun keuangan dan melakukan penyelidikan analitis ataupun tindakan perbaikan. Adanya proses tersebut menunjukkan adanya aktivitas pengendalian dalam perusahaan.

f. *Segregation of Duties*

Tugas dan tanggung jawab harus didelegasikan kepada setiap personil yang berbeda fungsinya untuk mengurangi kemungkinan terjadinya tindakan penyalahgunaan. Hal ini merupakan prosedur pengendalian yang paling mendasar.

2.2.4. Komunikasi dan Informasi

COSO menekankan bahwa kebijakan apapun yang dimiliki perusahaan dan dikomunikasikan perlu dilaksanakan dengan perencanaan yang baik dimengerti oleh seluruh personil perusahaan dan dilaksanakan secara konsisten.

Komponen informasi dan komunikasi merupakan dua komponen yang berhubungan namun sangat berbeda komponen pengendalian internal.

A. Hubungan antara Informasi dan Pengendalian Internal

Pendekatan COSO atas konsep sistem informasi, yaitu mengakui pentingnya sistem otomatis, manual, ataupun konseptual. Selain itu, COSO juga meyakinkan pentingnya menjaga informasi dan mendukung sistem secara konsisten sesuai kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

- Sistem Strategis dan Integrasi

COSO menganjurkan agar manajemen harus mempertimbangkan perencanaan, merancang, dan mengimplementasikan sistem informasi sebagai bagian dari keseluruhan strategi perusahaan. Begitu juga dengan pentingnya sistem informasi otomatis dengan kegiatan operasional lainnya.

- Kualitas Informasi

Sistem informasi yang lemah mempengaruhi kemampuan manajemen untuk pengambilan keputusan. Laporan harus memuat data yang cukup dan informasi untuk memberikan dukungan yang efektif atas aktivitas pengendalian. Informasi yang berkualitas dapat dilihat dari isi dari informasi, ketepatan waktu, akurasi data, akses hanya kepada yang berwenang atas informasi.

B. Aspek Komunikasi dari Pengendalian Internal

Saluran komunikasi menyediakan detail untuk masing-masing individu untuk membuat laporan keuangan, operasional, dan kelengkapan tanggung jawab.

- **Komponen Internal Komunikasi**

Komponen terpenting dalam komunikasi adalah penerimaan pesan oleh setiap anggota dari manajemen senior untuk mengingatkan pelaksanaan tanggung jawab atas pengendalian internal secara serius.

- **Komponen Eksternal Komunikasi**

Perusahaan perlu membuat saluran komunikasi yang cukup dengan pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan, *supplier*, *stockholders*, bank, pemerintah, dan lainnya.

2.2.5. Pengawasan (*Monitoring*)

Komponen ini merupakan puncak kerangka pengendalian internal. Pengendalian internal dapat berjalan efektif bila didukung manajemen, prosedur pengendalian, hubungan antara komunikasi dan informasi, sebuah proses harus ditempatkan untuk memonitor aktivitas tersebut.

A. Aktivitas *Monitoring* Berkelanjutan

Beberapa contoh dalam komponen *monitoring* berkelanjutan dari pengendalian internal menurut COSO adalah:

- **Kegiatan Operasional Manajemen Fungsi Normal**

Review atas kegiatan operasional dan laporan keuangan oleh manajemen merupakan kegiatan *monitoring* yang penting.

- **Komunikasi Dari Pihak Eksternal**

Komunikasi eksternal dibutuhkan untuk mengukur aktivitas *monitoring* dan mengambil tindakan korektif bila dibutuhkan.

- **Struktur Organisasi dan Aktivitas Supervisi**

Manajemen senior *mereview* laporan dan mengambil tindakan korektif, supervisi level bawah dan struktur organisasi yang berhubungan biasanya memiliki peran yang lebih signifikan dalam pelaksanaan *monitoring*.

B. Evaluasi Pemisahan Pengendalian Internal

COSO juga menyarankan untuk senantiasa melakukan pembaharuan dalam evaluasi pemisahan pengendalian internal. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan oleh manajemen lini pertama dengan cara *review*. Seperti pada proses evaluasi pengendalian internal, hal yang pertama kali harus dilakukan dalam mengevaluasi pengendalian internal adalah membangun pemahaman atas sistem desain, identifikasi pengendalian, menguji pengendalian, dan membuat kesimpulan atas dasar hasil pengujian.

C. Kekurangan Pelaporan Pengendalian Internal

Kekurangan pengendalian internal biasanya dari sistem pengendalian internal itu sendiri, aktivitas *monitoring*, atau kejadian eksternal, harus dilaporkan kepada manajemen yang berkepentingan dalam perusahaan. Kekurangan dalam pengendalian internal harus segera dilaporkan kepada siapa pun yang dapat mengambil tindakan yang diperlukan secepatnya.

2.3. Manajemen Risiko

Dalam pencapaian tujuannya, setiap perusahaan pasti dihadapkan pada kejadian-kejadian tidak terduga pada setiap level aktivitas. Manajemen risiko diharapkan mampu memberikan jaminan dalam menyediakan perlindungan dari risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Menurut *The Essential Handbook of Internal Auditing*, K.H Spencer Pickett (2005), “*risk management is a dynamic process for taking all reasonable steps to find out and deal with risks that impact our objectives.*”

Ditekankan bahwa manajemen risiko bukanlah suatu proses yang statis, melainkan suatu proses yang dinamis mengikuti perkembangan untuk menghadapi setiap risiko yang terjadi yang mempengaruhi pencapaian tujuan. Dengan kata lain, selama aktivitas perusahaan berlangsung maka aktivitas manajemen risiko juga senantiasa berlangsung.

Definisi *Enterprise Risk Management* menurut *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004: “*enterprise risk management is a process effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*”

Pada pelaksanaannya, manajemen risiko merupakan suatu pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman. Manajemen risiko juga dapat dikatakan sebagai rangkaian aktivitas manusia mengenai penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan atau pengelolaan sumber daya yang tersedia.

Strategi dalam mitigasi risiko yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Penentuan strategi yang akan diambil dalam mitigasi risiko merupakan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan berbagai aspek.

Manajemen risiko tradisional hanya terfokus pada risiko-risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, serta tuntutan hukum). Manajemen risiko keuangan di sisi lain, terfokus pada risiko yang dapat dikelola dengan menggunakan instrumen-instrumen keuangan.

Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi, dan politik. Di sisi lain pelaksanaan manajemen risiko melibatkan segala upaya yang tersedia bagi manusia, khususnya bagi entitas manajemen risiko (manusia, staf, dan organisasi).

Selanjutnya menurut Brink (2001), proses manajemen risiko yang efektif terdiri dari enam tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko

Dalam tahapan ini, manajemen harus berusaha keras dalam mengidentifikasi seluruh kemungkinan risiko yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Identifikasi risiko membutuhkan penelitian dan pendekatan yang berhati-hati dalam melihat potensi risiko yang signifikan di setiap wilayah operasional dan mengidentifikasinya. Tahapan ini bertujuan untuk merekam semua risiko baik yang sudah maupun belum dikendalikan melalui pengendalian internal. Atas risiko yang sudah dikendalikan oleh pengendalian internal, biasanya manajemen melakukan justifikasi berdasarkan pengalaman dan data historis. Sedangkan atas risiko yang belum dikendalikan atau masih mungkin terjadi akan dilakukan pemodelan risiko yang bertujuan untuk memberi gambaran secara komprehensif yang menjadi dasar bagi analisis risiko.

2. Analisis Risiko

Setelah mengidentifikasi risiko perusahaan yang signifikan, langkah selanjutnya adalah untuk menilai kemungkinan dan signifikansi terjadinya risiko. Pendekatan yang dapat dilakukan cukup beragam dari teknik detail kualitatif dan analisis kuantitatif matematis. Tujuannya adalah untuk membantu manajemen dalam memutuskan risiko mana yang paling menuntut perhatian.

3. Penilaian Risiko

Dalam mengelola risiko yang dihadapinya, perusahaan harus melakukan penilaian terlebih dahulu atas risiko-risiko tersebut. Risiko mana yang memberikan ancaman terbesar bagi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat diambil langkah-langkah strategis dalam mengelola risiko-risiko tersebut.

Implementasi manajemen risiko dalam perusahaan merupakan tanggung jawab manajemen. Dalam menilai risiko, manajemen melakukan proses membandingkan tingkat risiko dengan kriteria risiko pada basis yang sama. Hasil penilaian risiko tersebut berupa daftar prioritas risiko atas area yang dinilai memiliki risiko yang tinggi akan ditindaklanjuti sedangkan area yang memiliki risiko yang rendah dilakukan pemantauan.

Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam penilaian risiko oleh perusahaan adalah dengan menggunakan pendekatan matriks, yang dilakukan penyusunan unit-unit bisnis organisasi dan risiko dimasukkan dalam baris horisontal dan vertikal. Lalu manajemen akan menilai risiko terhadap setiap jenis risiko untuk setiap unit bisnis dan hasilnya akan tertuang dalam sel yang berwarna merah untuk risiko yang tinggi, warna kuning untuk risiko menengah, dan warna hijau untuk risiko rendah.

4. Tindakan Atas Risiko

Manajemen dihadapkan pada alternatif dalam memperlakukan risiko, yaitu:

- a. Menghindari Risiko
- b. Mengalihkan Risiko Kepada Pihak Ketiga
- c. Mengelola Risiko

5. *Monitoring dan Review*

Manajemen senantiasa melakukan kegiatan *monitoring* dan *review* atas segala risiko yang ada dan mungkin terjadi dan juga atas efektivitas pengendalian internal, apakah sudah pengendalian internal yang ada sudah cukup memadai dalam mengelola dan mencegah risiko dalam perusahaan.

6. Komunikasi dan Konsultasi

Dalam tahap ini, manajemen senantiasa melakukan komunikasi mengenai risiko dan mengkonsultasikan cara mengelolanya kepada setiap unit bisnis dalam perusahaan.

Menurut *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO, 2004)* manajemen risiko sangat penting karena:

- Setiap entitas baik yang berorientasi *profit* atau non *profit* bertujuan untuk mendapatkan *value* dari para pemangku kepentingan perusahaan.
- *Value* dihasilkan, dipertahankan, atau terkikis oleh keputusan yang dihasilkan oleh manajemen di setiap level aktivitas, mulai dari perencanaan strategi sampai operasional harian perusahaan.

2.4. Audit Internal

Competency Framework for Internal Audit (1999), The Institute of Internal Auditors, memberikan definisi Audit Internal sebagai berikut:

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate the effectiveness of risk management, control, and government processes.”

Definisi tersebut menerangkan bahwa audit internal tidak hanya sebatas pemeriksaan yang berkaitan dengan keuangan, namun lebih jauh dari itu mencakup *review* atas kebijakan manajemen dan kegiatan operasional yang dilakukan seefisien dan seefektivitas mungkin.

IIA Standard menekankan lebih jauh mengenai aktivitas audit internal khususnya dalam manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola sebagai berikut:

2120 – Manajemen Risiko

“The internal audit activity should assist the organization by identifying and evaluating significant exposures to risk and contributing to the improvement of risk management and control systems”.

Aktivitas audit internal harus mengevaluasi akibat dari risiko terkait dengan tata kelola perusahaan, operasional dan teknologi informasi sesuai dengan standar pengendalian internal.

2110 – Pengendalian Internal

“The internal audit activity should assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement”.

Pengembangan pengendalian internal secara berkesinambungan dilakukan dengan senantiasa mengevaluasi efektivitas dan efisiensinya.

2130 – Tata Kelola

“The internal audit activity should assess and make appropriate recommendations for improving the governance process in its accomplishment of the following objectives:

- (1) promoting appropriate ethics and values within the organization,*
- (2) ensuring effective organizational performance management and accountability,*
- (3) effectively coordinating the activities of and communicating information among the board, external and internal auditors, and management.”*

Dengan kata lain, *internal auditor* dituntut untuk mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional entitas dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Sementara itu, dalam penerapan manajemen risiko, audit internal diharapkan dapat membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta berperan aktif melalui rekomendasi dan solusi meningkatkan kualitas manajemen risiko. Sehubungan dengan tata kelola perusahaan, audit internal diharapkan dapat membantu memberikan keyakinan mengenai penerapan tata kelola dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki proses tata kelola yang ada.

IIA Standard, Moeller (2009), Brink’s Modern Internal Auditing, p. 3, 7th edition juga memberikan definisi atas praktek audit internal sebagai berikut, *“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization.”*

Beberapa hal penting dalam aplikasi profesi audit internal tersebut adalah:

- Independensi

Sikap independensi disini bermakna bahwa audit internal terlepas dari pembatasan lingkup kerja dan efektivitas dari *review* atau laporan atas temuan audit dan kesimpulannya.

- *Appraisal*
Kebutuhan akan evaluasi adalah kepercayaan terhadap *internal auditor* dalam menghasilkan kesimpulan audit.
- *Established*
Audit internal merupakan hal yang formal, berfungsi mutlak (*definitive*) dalam perusahaan modern.
- *Examine and Evaluate*
Menjelaskan bahwa peran dari audit internal pertama-tama adalah untuk menemukan bukti yang cukup dan kemudian evaluasi kebijakan manajemen.
- *Its Activities*
Menjelaskan bahwa cakupan aktivitas audit internal diaplikasikan terhadap seluruh level aktivitas dalam entitas.
- *Service*
Menjelaskan bahwa asistensi kepada komite audit, manajemen, dan anggota lain dari entitas adalah produk akhir dari keseluruhan kerja audit internal.
- *To the Organization*
Menjelaskan bahwa jasa audit internal digunakan untuk keseluruhan level pada entitas, termasuk anggota, dewan direksi, komite audit, pemangku kepentingan, dan para pemilik entitas.

2.5. Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*)

Awalnya aktivitas audit internal hanya berfokus pada pemeriksaan terhadap tingkat kepatuhan para pelaksana terhadap ketentuan-ketentuan yang ada (*compliance*). Kondisi kegiatan bisnis yang semakin berkembang dan kompleks di

sisi lain, memberikan tekanan bagi perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.

Risk based audit merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan bagi audit internal untuk memenuhi espektasi tersebut. *Risk based audit* memungkinkan audit internal untuk memprioritaskan audit dalam bentuk yang sistematis dan terkoordinir. Sementara pada kenyataannya audit internal selalu memfokuskan tindakan pada area yang paling berisiko dalam organisasi, hal tersebut merupakan hasil dari pertimbangan *internal auditor* atas penilaian risiko.

Konrath (2001) memberikan definisi *risk based audit* sebagai suatu teknik yang dilaksanakan oleh audit internal dalam menganalisis identitas dan pelaksanaan pengendalian internal secara seksama, mengidentifikasi area-area yang menimbulkan risiko terbesar dalam kesalahan laporan keuangan dan kemudian mengalokasikan proporsi terbesar sumber daya audit terhadap area-area tersebut. Dalam audit berbasis risiko, audit internal mengoptimalkan sumber daya audit dalam mengidentifikasi pengendalian internal yang ada dan mengidentifikasi area yang memiliki risiko kesalahan terbesar dalam laporan keuangan.

Menurut Griffiths (2005), *risk based audit* dibangun berdasarkan pada *systems based audit (SBA)* yang melakukan pendekatan dengan berfokus pada area-area yang berisiko tinggi bagi bisnis dan berfokus pada tujuan bisnis dibandingkan dengan pengendalian.

Konsep dasar *risk based audit* adalah merupakan suatu pendekatan audit atas area-area yang memiliki risiko terbesar dan sangat mempengaruhi perusahaan. Mana saja permasalahan yang benar-benar harus mendapat perhatian khusus.

Galloway (2004) mendefinisikan *risk based audit* sebagai bagian dari tujuan audit dan perencanaan audit yang timbul dari penilaian risiko. Hal ini menegaskan bahwa audit berbasis risiko merupakan metodologi pemeriksaan yang dipergunakan untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola di dalam batasan risiko yang telah ditetapkan manajemen pada tingkatan perusahaan.

Dua hal utama yang harus dipahami oleh *internal auditor*:

- Aspek pengendalian dari setiap proses bisnis yang terkait
- Risiko dan faktor-faktor pengendalian guna mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

Peran *internal auditor* dalam praktek audit berbasis risiko antara lain:

- Mulai dari memfokuskan pekerjaan audit pada risiko signifikan perusahaan, yang telah diidentifikasi oleh fungsi manajemen risiko perusahaan dan melakukan audit atas proses manajemen risiko lintas organisasi guna memastikan pengelolaan risiko yang telah diidentifikasi.
- Untuk berperan aktif sebagai konsultan internal yang melakukan pelatihan dan edukasi bagi karyawan lini dalam memastikan efektivitas pengendalian internal
- Untuk memberikan dukungan dan partisipasi aktif dalam proses pengendalian internal perusahaan
- Untuk melakukan koordinasi pelaporan audit berbasis risiko kepada Direksi, Dewan Komisaris dan Komite Audit

Metodologi audit berbasis risiko diilustrasikan dalam 3 tahap besar, yaitu:

1. Penilaian Risiko

Tahapan yang digunakan untuk menentukan frekuensi, intensitas, dan waktu audit dengan cara mengidentifikasi, mengukur, dan menentukan prioritas risiko agar keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dioptimalkan ke wilayah risiko yang tinggi. Tahap ini dapat ditiadakan, bila profil risiko yang dihasilkan oleh unit manajemen risiko sudah tersedia dan dapat diandalkan.

Pada tahap ini, internal auditor juga perlu menetapkan kriteria unit yang dapat diaudit, antara lain:

- Unit tersebut memberikan kontribusi yang berdampak cukup besar pada tujuan perusahaan
- Justifikasi biaya pengendalian atas unit yang memiliki potensi kerugian yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk pengendalian termasuk biaya audit

2. Penyusunan Program Audit Internal

Berdasarkan hasil penilaian risiko, masing-masing unit yang dapat diaudit untuk ditetapkan nilai akhirnya menggunakan faktor risiko seperti:

- *Audit Assurance*

Melihat relevansi hasil kajian audit periode sebelumnya atas area yang memiliki risiko dengan rating tinggi

- *Materiality*

Mengkaji area yang memiliki dampak risiko tinggi dengan menggunakan parameter keuangan maupun non keuangan

- *Residual Risk*

Nilai risiko yang telah memperhitungkan faktor positif yang dimiliki perusahaan seperti pengendalian internal

- *Audit Judgement*

Pertimbangan auditor internal atas perubahan sistem dan prosedur, restrukturisasi organisasi yang mempunyai dampak kepada area tertentu

3. Pelaksanaan Program Audit Internal

- Mengkaji keselarasan sasaran unit operasional, direktorat, dan individu dengan tujuan perusahaan.

Internal auditor harus memastikan bahwa tujuan bisnis sudah diterapkan secara efektif dan telah dikomunikasikan ke seluruh tingkatan dalam organisasi.

- Mengevaluasi efektivitas ketersediaan, kuantifikasi, dan penerapan selera dan batasan risiko (*corporate risk appetite and risk tolerance*) berdasarkan kebijakan dan prosedur dalam perusahaan.

Internal auditor harus dapat memberikan keyakinan bahwa manajemen bekerja dalam parameter risiko yang telah ditetapkan.

- Mendeteksi analisis kesenjangan praktik manajemen risiko dan prosedurnya berdasarkan kerangka kerja yang telah ditetapkan.

Internal auditor harus melakukan evaluasi terhadap proses implementasi kerangka kerja penerapan manajemen risiko yang telah didokumentasikan dan diyakini dapat memfasilitasi perubahan dinamis perusahaan.

- Menguji efektivitas dan perlindungan terhadap informasi dan akses terhadap pengendalian.

Internal auditor harus memahami rancangan pengendalian dan ketepatannya sehubungan dengan bagaimana suatu tindakan pengendalian tersebut dilakukan secara konsisten sesuai dengan arah dan kebijakan perusahaan.

- Menyediakan jaminan independen dan berfungsi sebagai konsultan internal dalam rangka memastikan pencapaian tujuan perusahaan.

Internal auditor harus memberikan jaminan yang obyektif kepada Direksi bahwa risiko bisnis telah dikelola secara tepat dan pengendalian internal telah berjalan secara efektif.

Keseluruhan tahapan tersebut menghubungkan aktivitas fungsi audit internal terhadap keseluruhan kerangka proses manajemen risiko perusahaan. Hal ini memungkinkan aktivitas audit internal dalam menyediakan keyakinan yang memadai kepada direksi dan komisaris bahwa proses manajemen risiko telah mengelola risiko secara efektif. Sehingga, metode *risk based audit* diharapkan dapat menghasilkan opini yang independen dan obyektif bagi manajemen bahwa risiko yang dihadapi telah dikelola sampai level yang dapat diterima.

2.6. Peran Audit Internal dalam Manajemen Risiko

Peran audit internal dalam manajemen risiko pada setiap entitas berbeda-beda. Ini disebabkan karena karakteristik usaha dan risiko yang dihadapi oleh masing-masing entitas pun berbeda satu sama lain. Peran tersebut juga akan terus berkembang seiring perkembangan kompleksitas operasi perusahaan dan manajemen risiko yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Nature of work dari audit internal menurut Practice Advisory yang dikeluarkan oleh IIA Standard 2100 - *Nature of Work*, mencakup mengevaluasi dan berkontribusi untuk pengembangan proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola menggunakan pendekatan yang sistematis.

Prinsip dari *practice advisory* ini adalah bahwa fungsi audit internal memiliki peran kunci dalam proses manajemen risiko pada organisasi, sehubungan dengan mempraktekan audit internal sesuai dengan standard. *Practice advisory* ini menyediakan pedoman bagi *internal auditor* untuk menentukan perannya dalam proses manajemen risiko pada organisasi dan kesesuaian terhadap standar.

Dalam *practice advisory* 2100 – 3, mengenai peran audit internal dalam proses manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari manajemen.

Dalam pencapaian tujuan bisnisnya, manajemen harus memastikan bahwa proses manajemen risiko berjalan dengan baik. Direksi dan komite audit memiliki peran yang luas untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko cukup dan telah berjalan efektif. Audit internal harus membantu manajemen dan komite audit dengan menguji, mengevaluasi, melaporkan, dan memberikan rekomendasi pengembangan atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko.

Manajemen dan direksi bertanggung jawab atas proses manajemen risiko dan pengendalian internalnya. Dalam perannya sebagai konsultan, *internal auditor* dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengimplementasikan metodologi manajemen risiko dan pengendalian internal untuk risiko-risiko yang dihadapi perusahaan.

2. Membangun penilaian dan pelaporan dalam proses manajemen risiko merupakan prioritas utama audit internal.

Mengevaluasi manajemen risiko merupakan hal yang berbeda bagi audit internal dalam membuat perencanaan audit. Informasi yang diperoleh dari proses manajemen risiko yang komprehensif dapat membantu *internal auditor* dalam membuat perencanaan audit.

3. Kepala divisi audit internal harus menghasilkan sebuah pemahaman bagi manajemen dan direksi atas ekspektasi aktivitas audit internal dalam proses manajemen risiko. Pemahaman ini harus dicantumkan dalam piagam audit internal.

4. Tanggung jawab dan aktivitas harus dikoordinasikan antara seluruh grup dan personil yang berperan dalam proses manajemen risiko.

Tanggung jawab dan aktivitas ini harus terdokumentasi dengan baik dalam strategi perusahaan, kebijakan perusahaan, arahan manajemen, prosedur operasional, dan instrumen-instrumen tata kelola lainnya.

5. *Internal auditor* mengekspektasikan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko signifikan dalam tugas normalnya.

6. Peran audit internal dalam proses manajemen risiko perusahaan dapat berubah setiap saat dan dapat ditemukan pada titik dalam suatu jarak, yaitu:

- tidak berperan atas manajemen risiko,
- mengaudit proses manajemen risiko sebagai bagian dari perencanaan audit internal,
- aktif, secara berkesinambungan mendukung dan terlibat dalam proses manajemen risiko, sampai dengan
- mengelola dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko

7. Peran manajemen dan audit komite untuk menentukan peran dari audit internal dalam manajemen risiko.

Penentuan peran audit internal dalam proses manajemen risiko oleh manajemen dilihat dari beberapa faktor seperti budaya organisasi, kemampuan personil audit internal, dan kondisi internal perusahaan dan negara.

Practice Advisory 2110, mengenai manajemen risiko menyebutkan bahwa, aktivitas audit internal diharapkan berkontribusi dalam membantu organisasi dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi tindakan atas risiko-risiko utama dan

berkontribusi dalam pengembangan manajemen risiko dan pengendalian internal organisasi.

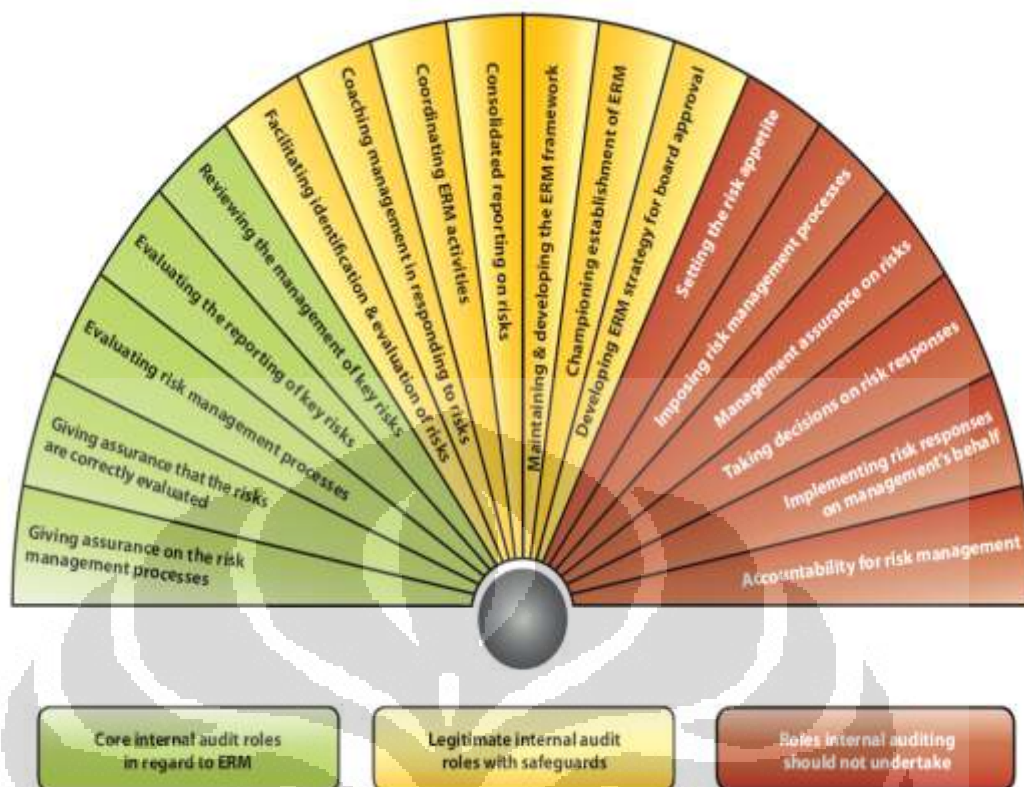
Dalam penjelasan *practice advisory* 2110-1, penilaian kecukupan dari proses manajemen risiko adalah:

1. Setiap perusahaan pasti memiliki metodologi tersendiri dalam mengimplementasikan proses manajemen risikonya. Audit internal harus menentukan metodologi apa yang dipahami oleh grup atau personil yang terlibat dalam tata kelola perusahaan. *Internal auditor* harus membuat dirinya cukup puas atas proses manajemen risiko yang mengadopsi lima tujuan dalam membuat formulasi atas kecukupan proses manajemen risiko dalam perusahaan. Lima tujuan tersebut adalah prioritas terhadap identifikasi risiko, menentukan tingkat penerimaan risiko, mitigasi dari risiko, monitoring yang berkelanjutan, pelaporan secara periodik atas hasil dari proses.

2. *Internal auditor* harus menyadari bahwa terdapat variasi signifikan dalam teknik yang digunakan pada proses manajemen risiko. Proses manajemen risiko dapat didesain sebagai berikut:

- formal atau informal
- kuantitatif atau subyektif
- terpisah pada bisnis unit masing-masing atau disentralisasi pada pusat, sesuai dengan aktivitas perusahaan, ukuran dan kompleksitas aktivitas bisnis perusahaan.

Informasi yang secukupnya dalam tujuan utama harus membentuk opini atas kecukupan proses manajemen risiko. *IIA* mengeluarkan sebuah dokumentasi mengenai peran audit internal, yang berjudul *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management* yang menyediakan ilustrasi mengenai peran apa saja yang harus dilakukan dan yang sama pentingnya untuk dilakukan, dan peran yang tidak boleh dilakukan oleh suatu aktivitas audit internal yang profesional dan efektif. Berikut ini adalah ilustrasi peran audit internal dalam manajemen risiko perusahaan:



Gambar 2.1 *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*

Sumber: *Position Statement The Institute of Internal Auditors*, September 29, 2004

Lima wilayah yang berada di sebelah kiri merepresentasikan peran utama audit internal dalam proses manajemen risiko, yang membentuk sebagian dari tujuan yang lebih luas dalam memberikan keyakinan dalam proses manajemen risiko. Sesuai dengan *International Standard for the Professional Practice of Internal Audit*, aktivitas audit internal harus dilakukan setidaknya sesuai kelima peran utama, yaitu:

- Memberikan *assurance* atas proses manajemen risiko
- Memberikan *assurance* bahwa risiko telah dievaluasi dengan benar
- Mengevaluasi proses manajemen risiko
- Mengevaluasi pelaporan risiko-risiko utama
- Mereview pengelolaan risiko-risiko utama

Area tengah merepresentasikan legitimasi atas peran audit internal dalam proses manajemen risiko dengan batas-batas tertentu. Meski dapat dilakukan namun

fokus bukan pada pengambilan keputusan dan sebagainya yang merupakan tanggung jawab dari manajemen. Legitimasi peran audit internal ini berdasarkan pertimbangan atas peran konsultasi yang dapat meningkatkan nilai yang diberikan audit internal dalam manajemen risiko. Aktivitas pada area ini meliputi:

- Memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko
- Mengarahkan manajemen dalam merespon risiko
- Mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko
- Mengkonsolidasikan pelaporan risiko
- Menentukan pembentukan manajemen risiko
- Memelihara dan mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko

Peran audit internal yang tidak diperbolehkan dalam manajemen risiko direpresentasikan pada area sebelah kanan. Peran ini tidak boleh dilakukan karena merupakan tanggung jawab dari manajemen yang secara jelas akan memberi dampak negatif dari tujuan atas aktivitas audit internal. Aktivitas tersebut antara lain:

- Mengembangkan strategi manajemen risiko
- Menyusun *risk appetite*
- Mengambil keputusan dalam tindakan atas risiko
- Mengimplementasikan tindakan atas risiko atas nama manajemen
- Bertanggung jawab atas manajemen risiko
- Memberikan *management assurance* dalam risiko

IIA menekankan bahwa suatu organisasi harus memiliki pemahaman mendalam terhadap tanggung jawab manajemen risiko. Audit internal harus memberikan advis, bantahan, atau dukungan atas keputusan manajemen terhadap risiko. Tanggungjawab audit internal tersebut harus tertuang dalam piagam audit internal dan mendapatkan persetujuan dari Komite Audit.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Perusahaan

PT X (Perseroan) memulai bisnisnya di Indonesia lebih dari 20 tahun yang lalu. Bermula dari sebuah biro perjalanan, kemudian mengembangkan bisnisnya dalam hal pelayanan pesawat *charter*.

Berdasarkan anggaran dasar perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan adalah jasa pengangkutan udara dan penyewaan angkutan udara, jasa penunjang dan pembelian atau angkutan udara niaga serta perawatan angkutan udara.

Struktur kepemilikan saham perusahaan pada tahun 2009 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Struktur kepemilikan saham PT X tahun 2009

Pemegang Saham/ <i>Name of Shareholder</i>	2009		
	Jumlah Saham/ <i>Number of Shares</i>	Persentase Kepemilikan/ <i>Percentage of Ownership</i> %	Jumlah Modal/ <i>Total Paid-Up Capital Stock</i> Rp
Mr. A	60,000	85.71	60,000,000,000
Mrs. B	5,000	7.14	5,000,000,000
Mrs. C	2,500	3.57	2,500,000,000
Ms. D	2,500	3.57	2,500,000,000
Jumlah	70,000	100	70,000,000,000

Sumber: Laporan Keuangan PT X tahun 2009

Pada tahun 2010, para pemegang saham sepakat untuk menambah modal perusahaan dengan menambah jumlah saham perusahaan dan menjualnya ke sebuah perusahaan asing yang bergerak di bidang perjalanan wisata. Keputusan ini diambil dalam mempersiapkan menghadapi iklim persaingan yang semakin kompetitif pada industri penerbangan.

Tabel 3.2. Struktur Kepemilikan Saham PT X Tahun 2010

Pemegang Saham/ <i>Name of Shareholder</i>	2010		
	Jumlah Saham/ <i>Number of Shares</i>	Persentase Kepemilikan/ <i>Percentage of Ownership</i>	Jumlah Modal/ <i>Total Paid-Up Capital Stock</i>
		%	Rp
PT MS	300,000	81.08	300,000,000,000
Mr. A	60,000	16.22	60,000,000,000
Mrs. B	5,000	1.35	5,000,000,000
Mrs. C	2,500	0.68	2,500,000,000
Ms. D	2,500	1.00	2,500,000,000
Jumlah	370,000	100	370,000,000,000

Sumber: Laporan Keuangan PT X tahun 2010

Perusahaan mendapatkan izin sertifikat operator penerbangan (*Air Operating Certificate*) sehingga secara resmi berhak mengoperasikan armadanya di Indonesia. Pada tanggal 5 Januari 2002, perusahaan mendapat izin dari IATA (*International Air Transport Association*), Asosiasi Pengangkutan Udara Internasional, sebagai salah satu operator maskapai reguler untuk penerbangan domestik dan internasional.

Dengan armada awal berupa dua buah pesawat jenis Boeing 737 – 200 dan sebuah pesawat jenis Fokker F 28, perusahaan memulai kiprahnya dalam dunia penerbangan. Secara perlahan tapi pasti perusahaan bertumbuh dengan

mengoperasikan berbagai macam armada pesawat baik Boeing maupun Airbus dan mulai meninggalkan pesawat jenis Fokker F 28.

Sampai saat ini perusahaan memiliki 34 pesawat yang terdiri dari 10 unit Boeing 737-400, 15 unit 737-300, 7 unit Airbus A 320, 2 unit Airbus A 330) untuk dioperasikan ke 46 kota tujuan yang tersebar di seluruh Indonesia, sebagian negara-negara di Asia, dan pada akhir tahun 2010 yang lalu baru membuka jalur penerbangan ke Jeddah, Arab Saudi.

Perusahaan mengangkut hampir mencapai 500.000 penumpang setiap bulan, baik untuk rute jarak pendek atau domestik maupun rute jarak jauh atau international. Pada tahun 2009 perusahaan berhasil memperoleh penilaian kategori 1 dari Kementerian Perhubungan dalam hal standard keselamatan penerbangan. Bahkan sejak Juni 2010, larangan terbang ke negara-negara Uni Eropa sudah dicabut sehingga perusahaan mendapat kesempatan untuk melakukan penerbangan ke Uni Eropa.

3.2. Visi dan Misi Perusahaan

3.2.1. Visi Perusahaan

Perusahaan memiliki visi untuk menjadi perusahaan penerbangan nasional yang berusaha keras dalam hal keamanan, ekonomis, dan menyenangkan dalam penerbangan sebaik dalam mempertahankan komitmen terhadap kepuasan konsumen untuk menjadi pilihan pertama dalam transportasi udara.

3.2.2. Misi Perusahaan

Perusahaan memiliki misi sebagai berikut:

- Membangun perusahaan yang efektif, efisien, dan menguntungkan, selain juga untuk memberikan nilai tambah bagi komunitas masyarakat, konsumen, karyawan, dan para pemangku kepentingan.

- Berusaha keras untuk memberikan kinerja terbaik dalam keselamatan dan keamanan penerbangan.
- Memberikan upaya terbaik dalam mencari kesempatan untuk memenuhi kepuasan konsumen.
- Memberikan kontribusi dalam membangun transportasi udara Indonesia.
- Menjadi perusahaan yang sehat, sehingga menjadi tempat yang baik dan nyaman bagi karyawannya dalam mengembangkan karir.

3.3. Tinjauan Operasional

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi udara, dalam menjalankan aktivitas operasionalnya perusahaan diaudit dan dinyatakan oleh internal dan eksternal, dan kepatuhan secara penuh terhadap regulasi Direktorat Angkutan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

Kebijakan umum perusahaan adalah untuk mencegah kecelakaan penerbangan dengan memberikan perhatian akan keselamatan operasional penerbangan sebagai suatu hal yang utama dan secara terus menerus mengembangkan lingkungan bisnis yang kompetitif.

Perusahaan mengakui dan mendukung undang-undang keselamatan penerbangan sebagai hal yang terpenting dalam tanggung jawab mengelola operasional. Sehingga sangat penting bagi para karyawan di seluruh wilayah operasional diberikan kesempatan untuk mengetahui setiap permasalahan yang mungkin mempengaruhi keselamatan setiap penerbangan, serta untuk menerima pertimbangan logis dan tindakan yang cukup beralasan berdasarkan mengenai permasalahan tersebut. Untuk meningkatkan nilai operasionalnya, perusahaan telah memenuhi standar regulasi persyaratan keselamatan operasional penerbangan, perawatan, dan seluruh aspek terkait penanganan teknis penerbangan.

Saat ini perusahaan memiliki sekitar 40 rute penerbangan domestik, 6 rute penerbangan internasional, dan 3 rute penerbangan internasional yang masih

dalam tahap perencanaan. Kota-kota tujuan penerbangan tersebut adalah sebagai berikut:

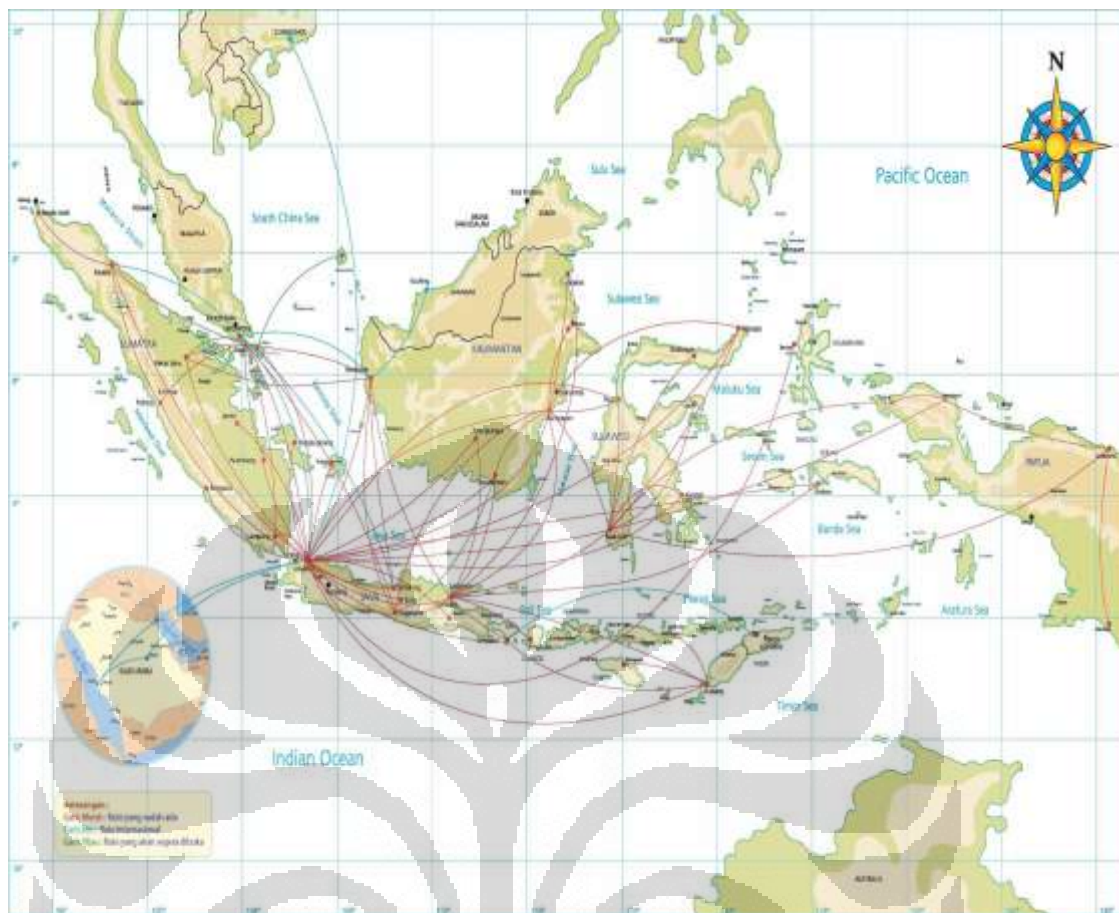
Tabel 3.3. Rute Penerbangan Tujuan PT X

Penerbangan Tujuan Domestik		
1 Ambon	15 Lampung	29 Pekanbaru
2 Balikpapan	16 Luwuk	30 Pontianak
3 Banjarmasin	17 Makassar	31 Semarang
4 Banda Aceh	18 Malang	32 Surabaya
5 Batam	19 Manado	33 Sorong
6 Bengkulu	20 Manokwari	34 Solo
7 Berau	21 Mataram	35 Tanjung Pandan
8 Denpasar	22 Maumere	36 Tanjung Pinang
9 Gorontalo	23 Medan	37 Tarakan
10 Jakarta	24 Padang	38 Ternate
11 Jambi	25 Palu	39 Yogyakarta
12 Jayapura	26 Palangkaraya	40 Waingapu
13 Kendari	27 Palembang	
14 Kupang	28 Pangkalpinang	

Penerbangan Tujuan International		
1 Guangzhou	3 Singapore	5 Riyadh
2 Kuching	4 Jeddah	6 Dili (Timor Leste)

Penerbangan Tujuan International dan Domestik (Perencanaan)		
1 Perth	2 Osaka	3 Tambolaka (NTT)

Sumber: Departmen Pemasaran PT X



Gambar 3.1. PT X Airlines Route Map

Sumber: Departmen Operasi PT X

Selain sebagai operator penerbangan, perusahaan juga melebarkan sayap bisnisnya dengan mendirikan beberapa fasilitas yang masih berkaitan erat dengan dunia penerbangan, sebagai berikut:

1. Pusat Pelatihan

Fasilitas ini didirikan untuk mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menyediakan sumber daya manusia yang profesional. Pada fasilitas ini memberikan pelatihan yang intensif dan seksama untuk perusahaan sebelum memasuki dunia kerja yang sesungguhnya. Fasilitas pelatihan ini telah mendapatkan izin dari *Directorate General of Air and Communication* Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, sehingga lulusannya mendapatkan pengakuan dari pemerintah.

Fasilitas ini antara lain menyediakan:

- training pilot penerbang
- training pramugari
- training teknisi pesawat
- training komersial penerbangan

Seluruh pelatihan dalam *training centre* perusahaan dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap, seperti:

- *Flight Simulator Boeing B 737 - 200*
- *Flight Simulator Boeing B 737 - 300/400*
- *Flight Simulator Airbus A – 320*
- *Cabin Mockup Safety Boeing B 737 for Flight Attendant training*
- Ruang kelas yang dilengkapi oleh fasilitas belajar mengajar
- Auditorium atau ruang *meeting*

2. *Maintenance*

Fasilitas ini merupakan fasilitas untuk perawatan pesawat terbang. Perusahaan memiliki hanggar sendiri di Bandara Soekarno Hatta Cengkareng dan di Bandara Sepinggan Balikpapan. Hanggar ini digunakan setiap hari untuk perawatan harian rutin, perawatan terjadwal, dan juga perawatan besar.

3. Institute Penerbang

Fasilitas ini digunakan untuk menyediakan kebutuhan perusahaan akan pilot penerbang profesional. Fasilitas ini memiliki reputasi nasional dalam memproduksi lulusan-lulusan yang handal. Fasilitas ini juga memperoleh izin pelatihan dari *Directorate General of Air and Communication* Kementerian Republik Indonesia sehingga lulusannya mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Sebagai akademi pelatihan penerbang, institut ini menyediakan program pelatihan ekstensif dengan peralatan canggih dan berteknologi mutakhir, seperti:

- armada pesawat latih yang mencapai 10 unit
- peralatan training Frasca 142 (*flight simulator*)

- full motion level “C” Boeing 737 – 200 dan 300/400 simulator
- pelatihan berbasis komputer untuk Cessna 172
- laboratorium, ruang kelas, dan perpustakaan modern
- pelatihan manual yang dikeluarkan oleh Jeppesen (lembaga pemeringkatan industri aviasi dan navigasi)

3.4. Struktur Kepemilikan Pesawat

Berdasarkan laporan keuangan tahun 31 December 2010, struktur kepemilikan armada pesawat oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Struktur Kepemilikan Armada Pesawat PT X

Daftar Kepemilikan Pesawat Oleh Perusahaan

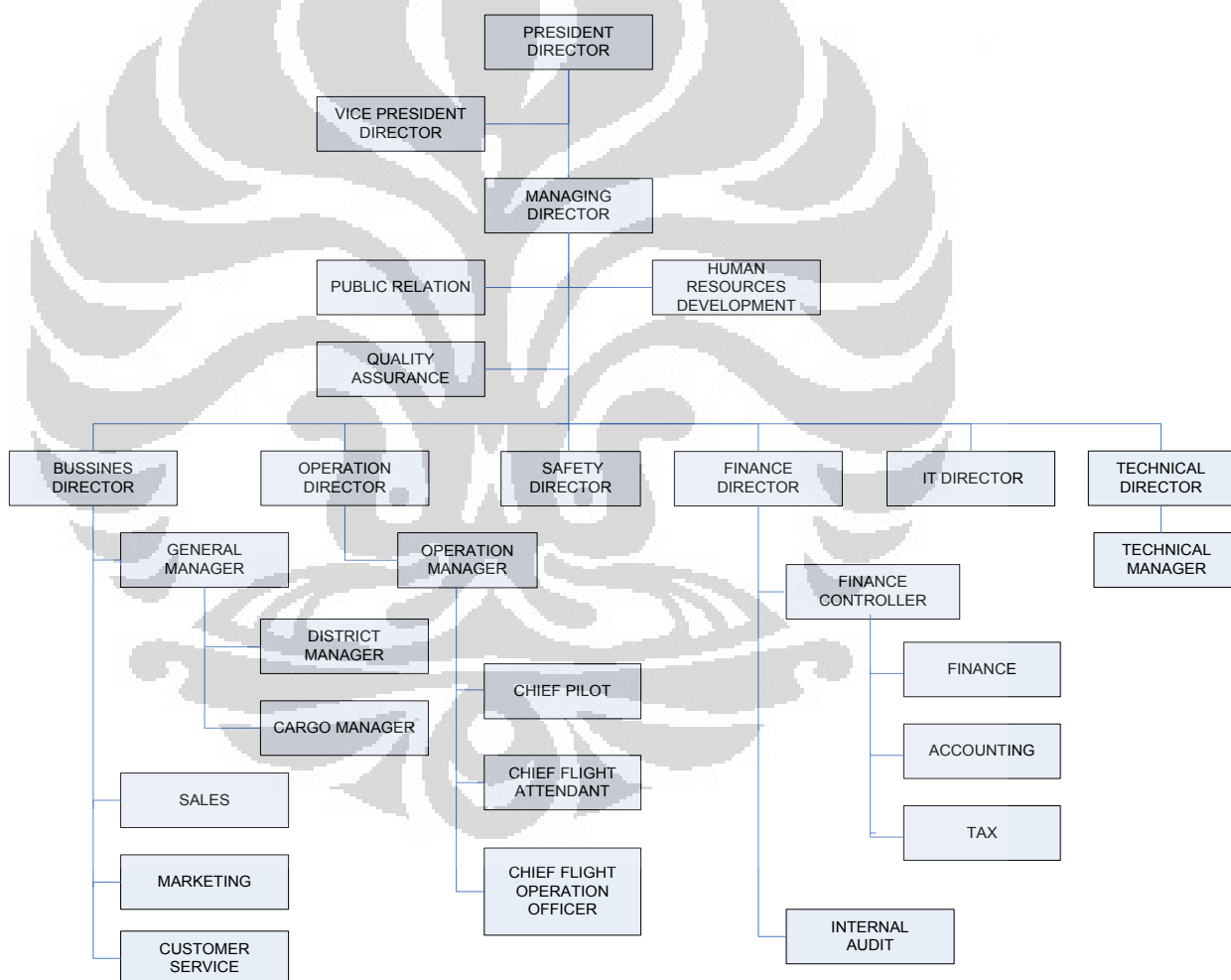
Jenis	Kuantitas	Status	Nilai	Persentase
Boeing 737 – 400	10	Milik Sendiri	Rp 443,097,203,116	49%
Boeing 737 – 300	15	Milik Sendiri		
Airbus A 320	7	Sewa	Rp 461,267,669,100	51%
Airbus A 330	2	Sewa		
	34		Rp 904,364,872,216	

Sumber: Departmen Akuntansi PT X

Untuk jenis pesawat yang berstatus *leasing*, perusahaan melakukan perjanjian kerjasama *leasing* dengan beberapa pihak ketiga yang keseluruhannya merupakan *lessor* luar negeri.

3.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan memahami pentingnya sumber daya manusia dalam menciptakan kinerja perusahaan yang kokoh dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa berusaha secara aktif menata kembali kebijakan dan sistem sumber daya manusianya agar selaras dengan strategi dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Sampai dengan tahun 2010, perusahaan memiliki sumber daya manusia sebanyak 4.274 orang dengan berbagai latar belakang pendidikan dan keahlian khusus di bidangnya masing-masing untuk mendorong produktivitas perusahaan.



Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT X

Sumber: Departmen Sumber Daya Manusia

Meski telah memiliki sumber daya manusia yang kompeten, namun para pemegang saham individual tetap menduduki jabatan strategis dalam perusahaan, untuk mengelola jalannya kegiatan operasional perusahaan. Berikut jabatan-jabatan yang diduduki oleh para pemegang saham individual:

- Mr. A - *President Director*
- Mrs. B - *Vice President Director*
- Mrs. C - *Managing Director*
- Ms. D - *Finance Director*

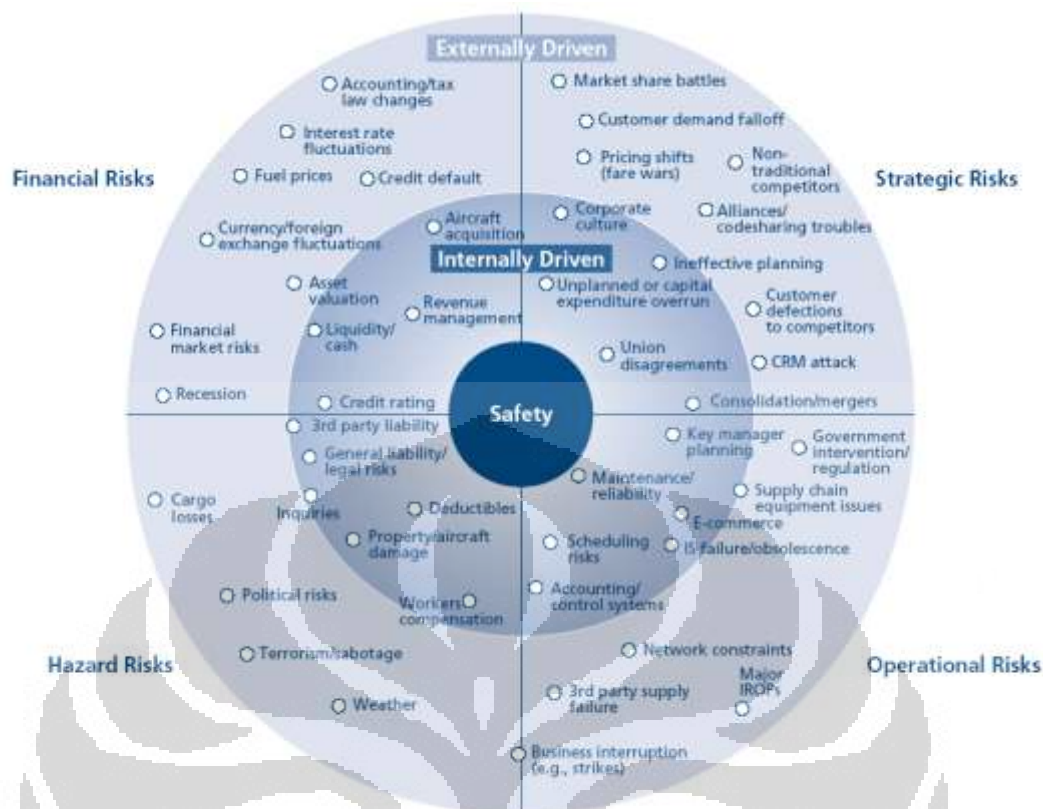
3.6. Risiko – risiko yang Dihadapi oleh Perusahaan

Risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan berkaitan dengan tujuan perusahaan, yaitu keselamatan penerbangan sesuai yang diatur oleh pemerintah sebagai regulator.

Pada prinsipnya setiap risiko tersebut akan memiliki keterkaitan erat satu sama lain. Risiko di bidang keuangan akan menimbulkan risiko di bidang operasional, strategi dan *hazard*, begitu juga sebaliknya.

Sesuai dengan pembatasan masalah yang telah ditentukan, maka karya akhir ini hanya akan membahas mengenai risiko-risiko signifikan yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara langsung. Meskipun demikian, dalam karya akhir ini juga sekilas dibahas mengenai risiko-risiko operasional, strategi, dan *hazard*.

Secara umum, risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3. Risks in Airlines Industry

Sumber: Zea (2004), "Is airline industry unmanageable?" *Mercer on Travel and Transport Journal*, p. 21-26

3.6.1. Risiko Strategis

Manajemen mendefinisikan risiko strategis sebagai faktor penentu dalam menetapkan desain bisnis dan dampaknya terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan. Manajemen telah mendefinisikan risiko-risiko strategis berikut sebagai risiko yang relevan bagi perusahaan.

3.6.1.1. Risiko Strategis yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan

- Budaya Organisasi

Budaya organisasi perusahaan akan mempengaruhi penyusunan strategi perusahaan dalam menghadapi iklim bisnis perusahaan. Budaya organisasi juga akan berperan penting dalam pencapaian strategi perusahaan.

- **Perencanaan yang Tidak Efektif**
Perencanaan yang tidak efektif oleh manajemen dapat menimbulkan risiko yang buruk terhadap penyusunan strategi bisnis perusahaan, dan meningkatkan risiko operasional, misalnya menyebabkan terjadinya inefisiensi.
- **Pengeluaran yang Berlebihan**
Ketidaktepatan dalam menyusun anggaran atas modal dapat mengacaukan penentuan strategi perusahaan dan mengarah kepada masalah finansial.
- **Perselisihan dengan Serikat Pekerja**
Manajemen akan sulit menjalankan strategi bisnis perusahaan bila sedang memiliki suatu permasalahan dengan sumber daya manusianya. Bagi industri penerbangan, sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama dalam pencapaian strategi dan tujuan perusahaan.
- **Konsolidasi atau *Merger***
Konsolidasi atau *merger* pada suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi peta kompetisi dalam industri penerbangan, yang secara langsung akan berdampak terhadap strategi bisnis perusahaan.

3.6.1.2. Risiko Strategis yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan

- **Persaingan Pangsa Pasar**
Risiko yang dihadapi oleh perusahaan dalam bersaing memperebutkan pangsa pasar dalam industri penerbangan.
- **Penurunan Permintaan Konsumen**
Risiko ini biasa dihadapi oleh perusahaan yang berkecimpung di industri penerbangan, karena permintaannya yang bersifat musiman (*cyclical demand*).

Risiko ini sering diistilahkan sebagai musim permintaan rendah (*low season*) dalam industri penerbangan.

- Persaingan Harga Tiket

Risiko ini biasanya terjadi karena faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, misalnya karena tingginya permintaan, perubahan struktur biaya operasional dan lain sebagainya.

- Kompetitor Modern

Masuknya kompetitor baru dalam sebuah industri tentunya akan berdampak bagi penentuan dan pelaksanaan strategi perusahaan di masa mendatang.

- Kendala dengan Aliansi Penerbangan

Setiap kendala yang terjadi dengan asosiasi penerbangan sipil, akan menyebabkan perusahaan tidak dapat menjalankan strategi bisnisnya dengan optimal.

- Beralihnya Konsumen ke Kompetitor

Penetapan atau pelaksanaan strategi perusahaan yang tidak tepat akan menimbulkan risiko pindahnya konsumen ke kompetitor. Dalam industri penerbangan, terutama bagi *low cost carrier* (penerbangan murah), kesalahan penetapan harga tiket atau perbedaan marjinal dari segi pelayanan mudah sekali berdampak pada perpindahan konsumen.

- Permasalahan *Customer Relationship Management*

Hubungan yang baik dengan para konsumen, dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan strategi bisnisnya, sekaligus mengurangi risiko beralihnya konsumen ke kompetitor.

3.6.2. Risiko Keuangan

Risiko keuangan didefinisikan oleh manajemen sebagai risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan sehubungan dengan aktivitas pengelolaan keuangannya.

3.6.2.1. Risiko Keuangan yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan

- Akuisisi Pesawat
Akuisisi pesawat oleh entitas lain terhadap perusahaan atau sebaliknya akan berpengaruh secara langsung terhadap struktur keuangan perusahaan. Bagi industri penerbangan, pengaruh beban akuisisi pesawat sangat signifikan dan karenanya perlu direncanakan secara matang. Perubahan strategi akuisisi pesawat di perusahaan lain akan berdampak langsung terhadap strategi perusahaan, dan karenanya, berdampak signifikan terhadap keuangan perusahaan.
- Manajemen Pendapatan
Ketidaktepatan dalam mengelola pendapatan akan menimbulkan kerugian keuangan bagi perusahaan.
- Likuiditas Keuangan
Risiko yang berhubungan dengan pengaturan likuiditas keuangan perusahaan. Manajemen harus dapat mengelola likuiditas keuangan perusahaan dalam kegiatan operasional sehari-hari.
- *Rating* Kredit
Peringkat kredit perusahaan yang tinggi akan menyebabkan sulitnya perusahaan dalam memperoleh tambahan kredit dari bank.

3.6.2.2. Risiko Keuangan yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan

- Perubahan Peraturan Perundang-undangan
Regulasi yang berubah akan memberikan dampak langsung keuangan bagi perusahaan.
- Fluktuasi Tingkat Suku Bunga

Perubahan tingkat suku bunga akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, karena perusahaan memiliki beberapa perjanjian kerjasama yang dikenakan bunga pinjaman.

- Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur

Fluktuasi atas harga jual bahan bakar pesawat (avtur) sangat berisiko bagi perusahaan, khususnya akan berpengaruh pada *cost of sales* perusahaan yang akan memberikan efek domino bagi harga jual tiket.

- Kegagalan Kredit

Kegagalan kreditur dalam memenuhi kewajibannya akan memberikan kerugian keuangan dan memberi efek negatif bagi kinerja keuangan perusahaan.

- Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing

Fluktuasi nilai tukar mata uang asing, karena banyaknya transaksi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan mata uang asing, akan berdampak pada keuangan perusahaan.

- Penilaian Aset

Penilaian aset berdasarkan nilai pasar yang sesungguhnya akan memberikan perubahan terhadap laporan keuangan perusahaan. Dalam industri penerbangan, keusangan pesawat sangat dipengaruhi oleh faktor teknologi. Semakin cepat perkembangan teknologi pembuatan pesawat dan peralatan penerbangan, semakin cepat pesawat menjadi usang dan mengalami penurunan nilai.

- Risiko Pasar Uang

Dinamika pasar uang secara tidak langsung akan memberikan dampak bagi kinerja keuangan.

- Resesi

Resesi ekonomi akan sangat berdampak negatif bagi kinerja keuangan perusahaan, karena daya beli konsumen menurun secara signifikan.

3.6.3. Risiko *Hazard*

Risiko ini biasanya dikaitkan dengan kondisi bahaya yang berasal dari alam atau lingkungan (bencana alam) maupun ancaman yang berasal dari manusia (gangguan teroris).

3.6.3.1. Risiko *Hazard* yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan

- **Kewajiban Pihak Ketiga**
Saat pihak ketiga tidak dapat memenuhi kewajibannya akan menimbulkan ancaman nyata bagi operasional perusahaan.
- **Risiko Hukum**
Risiko yang timbul karena adanya tuntutan dari pihak lain karena adanya pelanggaran dalam suatu perjanjian antara perusahaan dengan pihak lain.
- **Penyelidikan Pihak Berwenang**
Berkaitan dengan risiko hukum, saat dilakukan penyelidikan oleh pihak yang berwenang, hal tersebut akan menimbulkan efek negatif bagi kegiatan bisnis perusahaan.
- **Kerusakan Pesawat**
Ketidaktepatan perawatan pada komponen pesawat dan properti penunjang akan sangat mengancam keselamatan penerbangan dan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.
- **Kompensasi Pekerja**
Saat perusahaan tidak dapat memenuhi kompensasi pekerja, maka saat itu juga perusahaan akan berhadapan dengan ancaman nyata yang datang dari para pekerja.

3.6.3.2. Risiko *Hazard* yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan

- **Risiko Politik**

Kondisi politik yang kondusif akan membawa dampak yang baik bagi perusahaan, sedangkan sebaliknya kondisi politik yang tidak kondusif dapat menghambat perkembangan dunia usaha.

- Terorisme atau Sabotase
Aksi terorisme atau sabotase sangat dapat mempengaruhi keselamatan penerbangan.
- Cuaca
Gangguan cuaca atau iklim dapat berpengaruh secara langsung terhadap kegiatan operasional perusahaan, seperti adanya penundaan penerbangan akibat cuaca buruk, adanya erupsi gunung dan sebagainya.

3.6.4. Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang dapat dikaitkan karena kegagalan sistem dalam perusahaan. Namun risiko operasional ini juga dapat disebabkan dari faktor eksternal.

3.6.4.1. Risiko Operasional yang Disebabkan oleh Faktor Internal Perusahaan

- Perawatan
Perawatan dan perbaikan armada pesawat menjadi hal yang sangat penting dalam keselamatan penerbangan.
- Risiko Penjadwalan
Penjadwalan awak pesawat akan mempengaruhi jadwal operasional penerbangan perusahaan. Sehingga setiap risiko yang berhubungan dengan jadwal penerbangan akan memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan.
- Kegagalan Sistem Informasi

Kegagalan sistem informasi terkait kegiatan operasional penerbangan dapat mengancam sistem keselamatan penerbangan yang ada.

3.6.4.2. Risiko Operasional yang Disebabkan oleh Faktor Eksternal Perusahaan

- **Regulasi Pemerintah**
Operasional industri penerbangan dipantau ketat oleh pemerintah sebagai regulator untuk mencapai tujuan keselamatan (*safety*) dalam penerbangan.
- **Ketersediaan Mesin Pesawat**
Kelangsungan pasokan mesin pesawat terbang oleh pemasok (*supplier*) dapat menentukan kelangsungan kegiatan operasional perusahaan. Sehingga gangguan yang terjadi atas pasokan mesin secara langsung dapat mempengaruhi operasional perusahaan.
- **Hambatan Jaringan**
Kegiatan operasional akan terhambat seiring adanya hambatan terkait jaringan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan.
- **Kegagalan Pasokan dari *Supplier***
Kegiatan operasional akan terganggu bila *supplier* gagal dalam memasok seluruh perangkat yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional.
- **Gangguan Bisnis**
Gangguan bisnis yang sedang dihadapi oleh perusahaan, tentunya akan sangat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

3.7. Pengendalian Internal dalam Perusahaan

Dalam menghadapi seluruh risiko-risiko perusahaan tersebut, manajemen membangun sistem pengendalian internal untuk mencegah dan meminimalisasi

dampak negatif dari risiko yang dapat mengancam keselamatan penerbangan dan pada akhirnya akan mengancam kelangsungan bisnis perusahaan.

3.7.1. Lingkungan Pengendalian

Manajemen menyusun pengelolaan atas risiko-risiko yang senantiasa dihadapi oleh perusahaan, serta membangun kesadaran seluruh level organisasi untuk senantiasa mendukung aktivitas manajemen risiko. Termasuk di dalamnya desain struktur organisasi, tanggung jawab dan wewenang.

Perusahaan belum memiliki suatu fungsi yang sepenuhnya bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas manajemen risiko. Pemilik perusahaan yang sekaligus menjabat sebagai Dewan Direksi membuat banyak keputusan-keputusan utama dalam perusahaan justru diambil oleh pucuk pimpinan. Meski demikian, Direksi tetap mengkomunikasikan pentingnya aktivitas manajemen risiko dalam perusahaan.

3.7.2. Penilaian Risiko

Seluruh risiko-risiko yang dihadapi perusahaan akan dilakukan penilaian oleh seluruh manajemen terkait dan diinformasikan kepada Direksi, sehingga perusahaan dapat mengklasifikasikan risiko-risiko utama yang harus mendapat fokus khusus dari manajemen dan segera dilakukan tindakan atas risiko-risiko utama tersebut.

Penilaian risiko dalam setiap fungsi dalam perusahaan merupakan tanggung jawab dari setiap manajemen lini pertama dan dilakukan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman atas risiko sebelumnya.

3.7.3. Aktivitas Pengendalian

Manajemen membuat kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil dapat mengelola risiko-risiko utama. Kebijakan dan prosedur tersebut senantiasa ditanamkan kepada seluruh personil perusahaan melalui manajemen lini pertama di setiap level perusahaan. Selain itu, aktivitas pengendalian yang disusun oleh manajemen juga untuk memastikan bahwa

tindakan atas risiko-risiko utama perusahaan memiliki persetujuan, *review* dan *monitoring* dari Direksi. Sehingga proses manajemen risiko dalam perusahaan selalu dalam koridor yang telah ditetapkan oleh manajemen dan dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan.

3.7.4. Informasi dan Komunikasi

Seluruh data-data dan informasi-informasi terkait tindakan atas risiko-risiko utama perusahaan, harus diinformasikan dan dikomunikasikan kepada Direksi dalam suatu laporan. Informasi mengenai tindakan atas risiko-risiko ini akan selalu dikomunikasikan kepada Direksi pada rapat koordinasi yang dilakukan setiap bulan.

Komunikasi dilakukan mulai dari manajemen lini pertama kepada masing-masing pimpinan direktorat untuk kemudian dilaporkan kepada dewan direksi mengenai aktivitas pengendalian yang ada untuk kemudian bersama-sama diambil tindakan yang terbaik atas risiko-risiko tersebut.

Setiap laporan akan didokumentasikan dan akan menjadi informasi yang efektif bagi manajemen dalam mengambil tindakan atas risiko-risiko di masa yang akan datang.

3.7.5. Pengawasan

Keseluruhan komponen dalam pengendalian internal yang dibangun oleh perusahaan, senantiasa dilakukan *monitoring* sehingga setiap kelemahan dalam sistem pengendalian internal dapat segera terdeteksi dan kebutuhan atas pengembangan terhadap sistem pengendalian internal segera dilakukan.

Bahkan secara khusus manajemen memberikan perhatian lebih terhadap pengendalian internal perusahaan dengan melakukan penilaian atas efektivitas pengendalian internal, khususnya di bidang keuangan, melalui fungsi audit internal. Hasil penilaian audit internal atas keefektifitasan pengendalian internal akan menjadi tolok ukur bagi manajemen dalam mengembangkan sistem pengendalian internal bagi perusahaan.

3.8. Audit Internal Perusahaan

3.8.1. Piagam Audit Internal

3.8.1.1. Kedudukan Audit Internal

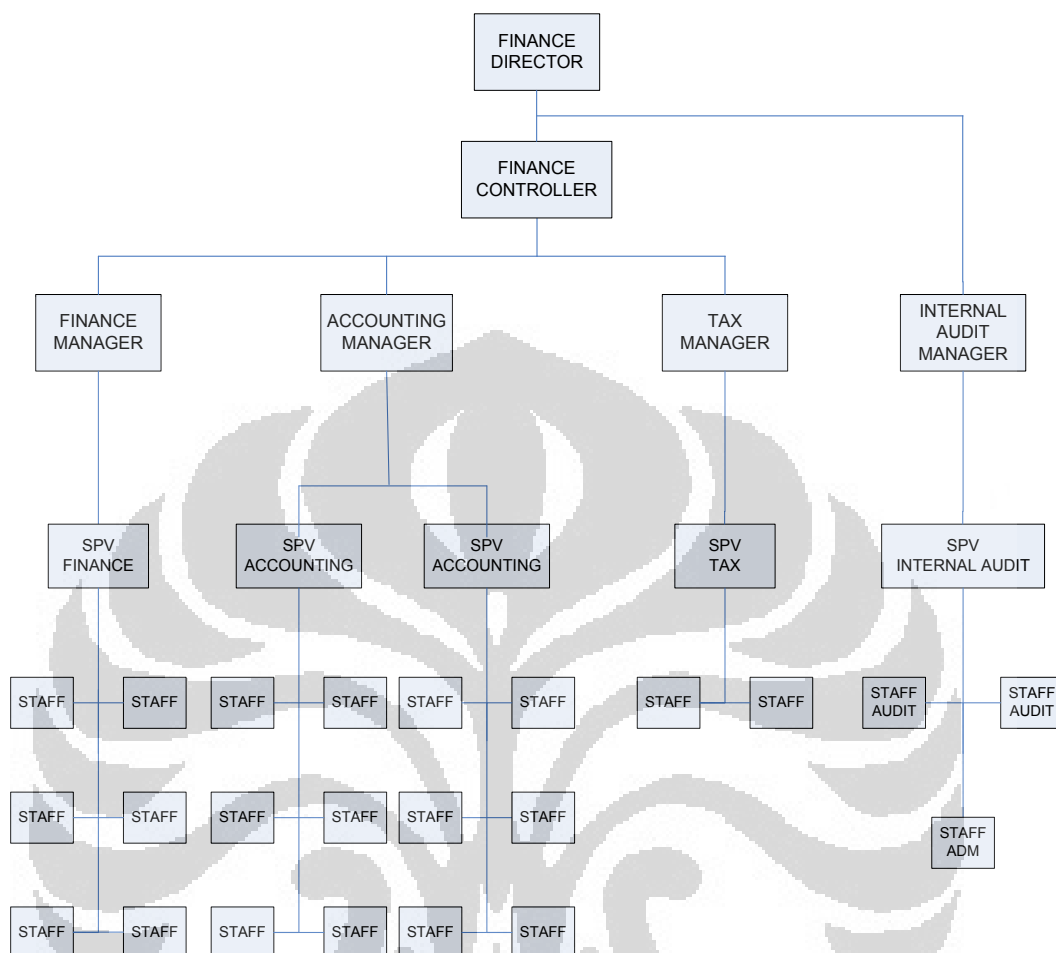
Audit internal perusahaan merupakan unit yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Keuangan. Tanggung jawab audit internal dengan menguji dan menilai pengendalian internal keuangan yang dibangun oleh perusahaan, dan memastikan proses manajemen risiko yang dilaksanakan oleh manajemen telah memberikan keyakinan memadai bagi manajemen untuk mengelola risiko dan meminimalisasikan dampak risiko terhadap perusahaan.

Divisi Audit Internal terdiri dari 5 orang, yaitu seorang Manager Audit Internal, seorang Supervisor, 2 orang staf audit internal, dan seorang staf administrasi. Manager audit internal memiliki latar belakang pengalaman sebagai seorang senior audit internal di salah satu maskapai penerbangan swasta asing yang kini sudah tidak beroperasi lagi. Setiap staf audit internal memiliki latar belakang pengalaman sebagai *internal auditor* keuangan dari berbagai jenis industri.

Dari struktur organisasi (gambar 3.2 halaman 43), dapat dilihat bahwa perusahaan menerapkan sistem sentralisasi pada fungsi audit internal, sehingga frekuensi penugasan staf audit internal sangatlah tinggi, khususnya sehubungan dengan audit keuangan atas kantor perwakilan distrik.

Beberapa alasan manajemen menerapkan sistem sentralisasi terhadap audit internal adalah:

- Untuk mempermudah manajemen dalam menyediakan standar sistem keuangan yang seragam bagi seluruh kantor perwakilan distrik perusahaan.
- Sistem sentralisasi dipilih untuk menghindari loyalitas yang berlebihan kepada manajer distrik dibanding kepada manajemen eksekutif.



Gambar 3.4. Struktur Organisasi Direktorat Keuangan PT X

Sumber: Departemen Human Resources Development

3.8.1.2. Tanggung jawab Fungsi Audit Internal Perusahaan

Tanggung jawab fungsi audit internal dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

- Mengevaluasi pelaksanaan proses manajemen risiko keuangan perusahaan, memberikan keyakinan memadai kepada manajemen bahwa proses manajemen risiko tersebut telah dilaksanakan dengan baik dan cukup untuk mengelola risiko-risiko utama bidang keuangan, serta memberikan

rekomendasi perbaikan dan pengembangan atas proses manajemen risiko keuangan pada perusahaan.

- Melaksanakan audit atas pengendalian internal keuangan dan akuntansi pada kantor perwakilan distrik dan memberikan penilaian atas pelaksanaan pengendalian internal keuangan kantor perwakilan distrik serta memastikan bahwa *asset* perusahaan digunakan hanya untuk kepentingan operasional perusahaan dan sesuai kebijakan dan peraturan perusahaan.
- Melaksanakan kegiatan *monitoring* dan evaluasi atas hasil temuan audit serta memberikan saran perbaikan atas sistem, peraturan dan kebijakan perusahaan.
- Menyampaikan laporan hasil penugasan audit internal keuangan dan evaluasi proses manajemen risiko kepada Direktur Keuangan.

3.8.1.3. Ruang Lingkup Divisi Audit Internal

Lingkup kerja divisi audit internal meliputi:

- Evaluasi atas pelaksanaan manajemen risiko di bidang keuangan untuk memastikan bahwa setiap risiko-risiko utama keuangan yang dihadapi oleh perusahaan dapat dideteksi dan dikelola lebih dini, serta memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen risiko.
- Audit keuangan internal pada kantor perwakilan distrik untuk memastikan ketaatan terhadap kebijakan sistem keuangan perusahaan dan kehandalan sistem pengendalian internal keuangan guna mencegah terjadinya penyimpangan keuangan dan pelanggaran peraturan perusahaan.
- Audit atas inventaris aset yang terdapat pada kantor perwakilan distrik untuk memastikan penggunaannya sesuai dengan kepentingan pekerjaan secara efektif dan efisien.

3.8.2. Pelaksanaan Audit

Penugasan audit dalam perusahaan terbagi dalam 2 kelompok besar, yaitu:

- Penugasan yang bersifat Reguler

Merupakan penugasan audit yang telah dijadwalkan untuk dilaksanakan secara reguler selama satu tahun kalender. Penyusunan jadwal penugasan audit internal dilakukan bersama Direktur Keuangan pada setiap akhir tahun. Penugasan audit reguler ini bertujuan untuk menilai kecukupan proses manajemen risiko dalam mengelola risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, fungsi audit internal menggunakan pendekatan berbasis risiko, yaitu atas risiko-risiko yang menurut manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas bisnis akan mendapat fokus utama. Sejauh ini lingkup pekerjaan audit hanya sebatas pada risiko finansial yang menurut penilaian manajemen merupakan kategori '*high risk*' seperti fluktuasi harga bahan bakar avtur, mata uang asing, dan manajemen pendapatan. Fungsi audit internal akan menyusun '*what could go wrong*' terkait risiko-risiko tersebut, kemudian menganalisisnya terhadap pengendalian internal yang dimiliki oleh perusahaan dan proses manajemen risiko yang dianggap cukup untuk mengelola risiko-risiko utama perusahaan.

Laporan hasil pelaksanaan audit tersebut selanjutnya akan diserahkan pada Direktur Keuangan sebagai atasan langsung fungsi audit internal, dan kemudian akan digunakan untuk proses pengembangan dan perbaikan proses manajemen risiko perusahaan.

Penugasan audit yang bersifat reguler ini memiliki proporsi kurang lebih 90% dari jumlah frekuensi penugasan audit selama setahun.

- Penugasan yang bersifat Non-Reguler (*Ad Hoc*)

Merupakan penugasan audit yang bersifat insidental atau mendadak, biasanya karena adanya indikasi tindakan pelanggaran atau penyimpangan atas kebijakan dan peraturan perusahaan, khususnya atas aspek finansial, yang terjadi pada kantor perwakilan distrik. Penugasan audit disini ditentukan langsung oleh Direktur Keuangan. Proporsi frekuensi penugasan audit yang

berifat *ad hoc* ini kurang lebih 10% dari jumlah penugasan audit selama setahun.

Pelaksanaan audit pada perusahaan dilakukan dengan menggunakan metode *risk based audit*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan aspek keterbatasan jumlah auditor dibandingkan dengan jumlah penugasan audit yang harus dilaksanakan sepanjang tahun. Selain itu dengan pendekatan *risk based audit* diharapkan efektivitas pelaksanaan audit dapat tercapai.

Dalam melaksanakan audit internal bidang keuangan, *internal auditor* harus menggunakan prosedur dan teknik yang memadai dalam mengumpulkan, memeriksa, mengevaluasi dan menganalisis informasi serta mendokumentasikan hasil pekerjaan audit.

Pelaporan hasil penugasan audit diserahkan kepada Direktur Keuangan dengan tembusan kepada Presiden Direktur dan *Managing Director*. Laporan audit tersebut diserahkan berikut dengan hasil temuan audit, penilaian atas proses manajemen risiko dan pengendalian internal keuangan, serta bila diperlukan memberikan rekomendasi atas perbaikan proses manajemen risiko dan sistem pengendalian internal perusahaan.

Selanjutnya laporan hasil penugasan audit tersebut digunakan oleh manajemen untuk memperbaiki dan mengembangkan pengendalian internal yang sudah ada dengan harapan dapat mencegah terjadinya tindakan pelanggaran dan mengelola risiko yang mungkin terjadi di masa mendatang.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

4.1. Proses Manajemen Risiko Pada Perusahaan

Perusahaan menyadari bahwa setiap kegiatan operasional tidak terlepas dari berbagai risiko, baik yang berada di dalam kendali perusahaan maupun yang berada di luar kendali perusahaan.

Seperti yang telah digambarkan pada bagian sebelumnya bahwa setiap risiko pada akhirnya akan mempengaruhi keselamatan penerbangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena itu risiko tidak boleh diabaikan dan harus dikelola secara terintegrasi, optimal, dan berkesinambungan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari praktik tata kelola perusahaan yang baik.

Meskipun perusahaan belum memiliki fungsi yang bertanggung jawab atas proses manajemen risiko secara langsung, namun manajemen tetap memiliki perhatian khusus atas pelaksanaan manajemen risiko.

Hal ini terlihat dari penerapan manajemen risiko yang terdapat dalam perusahaan:

- Rapat koordinasi bulanan, yang membahas seluruh risiko utama di masing-masing direktorat mulai dari pemetaan risiko, tindakan atas risiko, sampai dengan *review* atas efektivitas pelaksanaan manajemen risiko.
- Mulai dilakukan penyusunan manual manajemen risiko dari berbagai dokumentasi hasil dari rapat koordinasi bulanan sebagai panduan seluruh unit perusahaan dalam manajemen risiko.
- Manajemen mulai menyadari perlunya pembentukan unit khusus yang bertanggung jawab atas manajemen risiko, dengan tujuan untuk memberikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atas pengelolaan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko, dan melakukan pemantauan risiko secara menyeluruh dalam perusahaan.

4.1.1. Pemetaan Risiko

Pemetaan risiko dilakukan dengan menganalisa risiko utama mulai dari yang berdampak secara langsung pada keamanan penerbangan maupun yang tidak berdampak secara langsung.

Proses pemetaan risiko dimulai dari proses identifikasi risiko yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian yang menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Proses identifikasi risiko dilakukan oleh masing-masing pimpinan divisi yang terdapat pada perusahaan. Identifikasi risiko meliputi atas sumber terjadinya risiko dan dampak risiko terhadap perusahaan.

Dalam proses identifikasi risiko ini, masing-masing pimpinan departemen harus mampu mengenali semua risiko, mulai dari risiko yang sudah dikendalikan oleh sistem pengendalian internal maupun risiko yang belum dikendalikan oleh sistem pengendalian internal perusahaan.

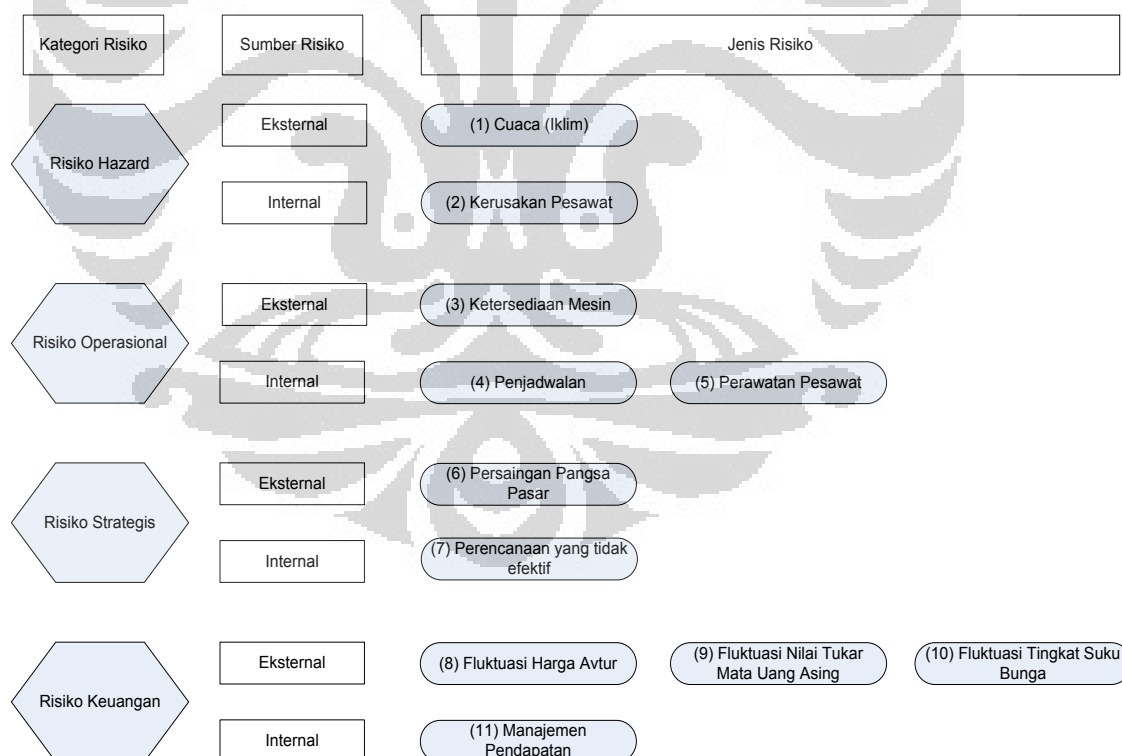
Untuk risiko yang masih mungkin terjadi atau belum dikendalikan oleh sistem pengendalian internal perusahaan, manajemen harus membuat suatu permodelan yang menggambarkan kemungkinan terjadinya risiko tersebut, dampak yang mungkin terjadi, dan pengendalian internal yang dianggap mampu mengendalikan terjadinya risiko tersebut.

Atas risiko yang sudah dikendalikan oleh sistem pengendalian internal perusahaan, manajemen akan menilai sejauh mana efektivitas pengendalian internal dalam mengendalikan risiko-risiko tersebut. Hasil dari proses identifikasi risiko akan didokumentasikan, sebagai data historis untuk proses identifikasi risiko pada masa yang akan mendatang. Pendokumentasian hasil identifikasi risiko ini akan ditembuskan juga kepada Direksi, untuk kemudian dilakukan pembahasan dan untuk mendapat pertimbangan saran dan masukan.

Langkah berikutnya setelah identifikasi risiko adalah melakukan analisis terhadap risiko-risiko tersebut. Proses analisis risiko dalam perusahaan dilakukan dengan menganalisis setiap risiko agar dapat diputuskan risiko mana saja yang dianggap paling menuntut fokus dari manajemen.

Proses analisis risiko dilakukan oleh manajer setiap departemen bersama-sama dengan Direksi. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan manajemen risiko sejalan dengan strategi bisnis perusahaan. Analisis risiko dilakukan setiap bulannya pada saat rapat koordinasi seluruh pimpinan departemen bersama dengan Direksi. Meski demikian, bila diperlukan analisis risiko dapat dilakukan oleh para pimpinan departemen terkait dengan Direksi, tanpa harus menunggu rapat koordinasi bila signifikansi risiko dianggap sangat tinggi.

Dari seluruh risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, terdapat beberapa risiko yang diklasifikasikan menuntut fokus dari manajemen sebagai berikut:



Gambar 4.1. Pemetaan Risiko Perusahaan

Paparan risiko dan strategi:

1. Cuaca (Iklim)

Sebagai negara kepulauan dengan posisi geografisnya, Indonesia memiliki cuaca atau iklim yang sulit diprediksi, terutama di Indonesia bagian timur. Banyaknya gunung berapi aktif juga menjadi tambahan ancaman bagi keselamatan penerbangan. Sering terjadi kecelakaan penerbangan yang diakibatkan tidak diindahkannya himbuan yang dikeluarkan oleh Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG) setempat.

Perusahaan tidak dapat memastikan bahwa gangguan cuaca dan peristiwa geologi yang terjadi tidak mengganggu keselamatan penerbangan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa berkoordinasi dengan BMKG setempat untuk mendapatkan kepastian mengenai prakiraan cuaca.

2. Kerusakan Pesawat

Kerusakan armada pesawat akan mengancam keselamatan penerbangan secara langsung. Perusahaan senantiasa mematuhi regulasi mengenai batasan jam terbang yang diperkenankan untuk terbang. Selain itu, perusahaan juga senantiasa mendapatkan *audit safety* yang dilakukan secara berkala oleh regulator, untuk memastikan kelayakan terbang suatu armada pesawat.

3. Ketersediaan Mesin dan Suku Cadang

Adanya regulasi yang membatasi jam terbang sebuah pesawat mengharuskan perusahaan mengganti mesin yang sudah melewati jam terbang yang ditentukan. Pengabaian atas regulasi tersebut dapat mengakibatkan *engine failure* baik saat di udara maupun di darat, yang akan menjadi ancaman nyata terjadinya kecelakaan penerbangan.

Kendala utama yang dihadapi perusahaan terkait risiko ketersediaan mesin pesawat, antara lain akibat keterlambatan pengiriman oleh pihak *supplier* dan proses administratif di Direktorat Jenderal Bea Cukai. Hal ini terjadi karena perusahaan masih sangat bergantung terhadap impor komponen suku cadang

pesawat dari luar negeri. Untuk mengantisipasinya, perusahaan memiliki perjanjian dengan beberapa pemasok mesin pesawat untuk memenuhi kebutuhan akan mesin pesawat sesuai dengan regulasi.

4. Penjadwalan

Adanya ketentuan yang membatasi jam terbang operasional pesawat dan awak pesawat menimbulkan risiko bagi perusahaan dalam membuat rotasi pesawat dan awak pesawat. Pembatasan jam terbang operasional pesawat dilakukan dengan alasan memberikan waktu bagi pesawat untuk mendapatkan pemeliharaan dan perawatan berkala. Perawatan armada pesawat biasanya berpatokan pada jumlah jam terbang operasional, berdasarkan jumlah *take off – landing* dan berdasarkan dengan jadwal tertentu.

Sesuai dengan ketentuan Surat Edaran Kementerian Perhubungan No AV/Jh6D I DKUPPU/t.2.pe 1111/2011 yang mengharuskan setiap pilot hanya diperbolehkan menerbangkan pesawat tidak lebih dari 30 jam dalam seminggu, 110 jam dalam satu bulan kalender dan tidak lebih dari 1.050 jam dalam satu tahun kalender.

Ketidakmampuan perusahaan dalam menetapkan rotasi operasional pesawat dan awak pesawat dapat mengganggu kelancaran operasional dan mengancam keselamatan penerbangan. Lebih jauh lagi risiko ini dapat menyebabkan dicabutnya izin operasional perusahaan sebagai operator penerbangan.

Perusahaan mengantisipasi keterbatasan jumlah sumber daya pilot dengan merekrut pilot-pilot asing untuk jangka pendek. Sedangkan untuk jangka panjang, perusahaan membuka sekolah penerbang untuk mendidik kalangan umum yang berniat menjadi pilot penerbang.

5. Perawatan Pesawat

Sesuai dengan ketentuan regulasi yang membatasi jam terbang suatu armada, maka setiap armada yang sudah mencapai jam terbang maksimal harus mendapatkan perawatan dan pemeliharaan untuk menjaga keselamatan penerbangan.

Perawatan, perbaikan, dan overhaul (MRO) armada perusahaan menggunakan jasa pihak ketiga yaitu GMF Aeroasia. Untuk jangka panjang perusahaan telah mendirikan fasilitas perawatan dan pemeliharaan armada dengan sumber daya berpengalaman dan konsultan teknik asing.

6. Persaingan Pangsa Pasar

Dalam industri manapun persaingan perebutan pangsa pasar senantiasa terjadi, bahkan menjadi *market leader* merupakan tujuan banyak perusahaan. Kegiatan operasional akan dioptimalkan bahkan sampai ke suatu titik yang dapat menimbulkan ancaman keselamatan penerbangan.

Perusahaan secara konsisten memegang teguh keselamatan penerbangan sebagai dasar utama kegiatan operasional. Meskipun saat ini perusahaan bukan *market leader*, namun secara perlahan tapi pasti perusahaan memiliki pasar sendiri di tengah kepungan operator penerbangan.

7. Perencanaan yang tidak efektif

Strategi perusahaan terkait dengan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang perusahaan di masa depan. Rencana yang tidak efektif, kesalahan dalam strategi dan keputusan bisnis perusahaan secara tidak langsung dapat menimbulkan ancaman keselamatan penerbangan.

Oleh karena itu, dalam rapat koordinasi juga senantiasa dibahas mengenai perencanaan ke depan seluruh direktorat dan dampaknya ke direktorat lainnya, sehingga perencanaan dibuat secara sinergi.

8. Fluktuasi Harga Avtur

Pasokan utama bahan bakar avtur perusahaan, khusus untuk kebutuhan penerbangan domestik, berasal dari Pertamina sebagai distributor tunggal di Indonesia. Harga yang berlaku merupakan harga yang telah ditetapkan oleh Pertamina dengan mengacu pada harga dasar rata-rata minyak yang dipublikasikan berdasarkan *Mean of Platts Singapore (MOPS)*, *Mean of Platts Arab Gulf (MOPAG)*, dan harga acuan minyak dunia.

Untuk menjamin kelancaran pasokan bahan bakar avtur, perusahaan mengadakan perjanjian kerja sama untuk jangka waktu ke depan, dengan menyetorkan deposit sebagai jaminan. Dengan perjanjian kerja sama, perusahaan mendapatkan harga beli yang pasti.

9. Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing

Mata uang Rupiah merupakan mata uang pelaporan dan fungsional perusahaan, sehingga perusahaan terkena dampak risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing, terutama dikaitkan dengan kewajiban kerja sama sewa pesawat, pengadaan mesin pesawat, dan perawatan armada pesawat yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keselamatan penerbangan.

Perusahaan tidak melakukan financial hedging terkait risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing, tapi melakukan natural hedging yaitu pendapatan dalam mata uang asing hanya digunakan untuk pengeluaran dalam mata uang asing.

10. Fluktuasi Tingkat Suku Bunga

Adanya kerja sama leasing pesawat membuat perusahaan terkena dampak fluktuasi tingkat suku bunga, karena terdapat beberapa kerjasama leasing yang menggunakan tingkat bunga mengambang.

Meskipun tidak secara langsung mempengaruhi keselamatan penerbangan, namun risiko ini dapat memberikan dampak negatif terhadap keuangan perusahaan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keselamatan penerbangan. Oleh karena itu, di masa mendatang perusahaan akan mempertimbangkan penggunaan metode tingkat bunga tetap dalam perjanjian kerja samanya.

11. Manajemen Pendapatan

Risiko manajemen pendapatan terkait dengan kemungkinan terjadinya penyimpangan keuangan perusahaan. Dampak yang dialami perusahaan adalah potensi kehilangan pendapatan keuangan sehingga mengganggu aliran keuangan perusahaan.

Sistem pengendalian internal bidang keuangan menjadi strategi utama perusahaan dalam mencegah terjadinya penyimpangan keuangan. Selain itu, perusahaan juga menugaskan audit internal bilamana terdapat kecurigaan dalam hal keuangan. Bentuk penugasan audit internal yang bersifat *ad hoc* menjadi andalan manajemen dalam menghasilkan temuan audit berupa penyimpangan keuangan, pengujian efektivitas pengendalian internal perusahaan dan pengembangan pengendalian internal.

4.1.2. Manajemen Risiko

Seperti yang sudah disebutkan di awal, karya akhir ini hanya membatasi pembahasan hanya pada risiko-risiko utama di bidang keuangan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri penerbangan, perusahaan dihadapkan pada risiko-risiko utama bidang keuangan seperti fluktuasi harga avtur, fluktuasi nilai tukar mata uang asing, dan manajemen pendapatan.

Secara keseluruhan pendekatan manajemen risiko bertujuan untuk meminimalkan dampak dari setiap risiko kinerja keuangan perusahaan. Setiap kebijakan manajemen risiko keuangan harus mendapat persetujuan, dipantau dan di-*review* oleh Direksi.

Penentuan signifikansi dampak risiko terhadap keuangan perusahaan dibagi menjadi 5 bagian, yaitu:

- *Negligible* : kurang dari Rp 1.000.000,-
- *Low* : Rp 1.000.000,- sampai Rp 10.000.000,-
- *Medium* : Rp 10.000.000,- sampai Rp 50.000.000,-
- *High* : Rp 50.000.000,- sampai Rp 100.000.000,-
- *Extreme* : lebih dari Rp 100.000.000,-

Penentuan frekuensi kemungkinan terjadinya risiko dibagi menjadi 3 bagian, yaitu “Rendah”, “Medium”, dan “Tinggi”, dalam rentang waktu kemungkinan terjadinya risiko tersebut selama 2 tahun terakhir.

Hasil penilaian risiko akan tersaji dalam bentuk matriks, risiko utama perusahaan akan masuk dalam sel berwarna merah, risiko menengah akan masuk sel berwarna kuning, dan risiko rendah akan masuk sel berwarna hijau.

Berdasarkan analisis manajemen, berikut matriks hasil penilaian risiko:

Dampak Keuangan				
Extreme > 100 M				
High IDR 50 M - 100 M	10	3	8	11
Medium IDR 10 M - 50 M	4	9		
Low IDR 1 M - 10 M				
Negligible < IDR 1 M				
		Rendah	Menengah	Tinggi
		Frekuensi		

Gambar 4.2. Matriks Risiko Perusahaan

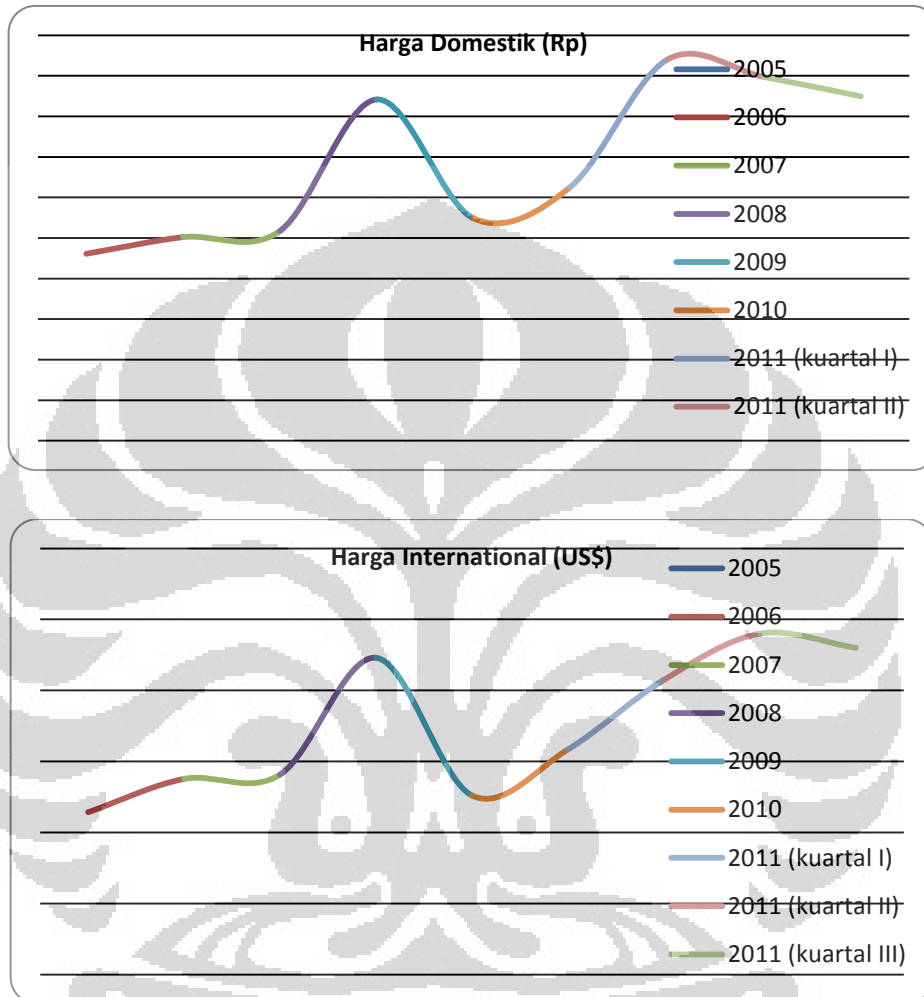
Di antara risiko yang dikategorikan sebagai risiko yang *'high risk'*, terdapat 3 risiko keuangan dan 2 risiko operasional yang paling mendapat perhatian khusus dari manajemen, yaitu risiko fluktuasi harga bahan bakar avtur, risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing, dan risiko manajemen pendapatan untuk risiko keuangan serta risiko penjadwalan dan risiko ketersediaan mesin pesawat untuk risiko operasional.

4.1.2.1. Risiko Fluktuasi Harga Bahan bakar Avtur

Gejolak harga minyak dunia dan fluktuasi nilai mata uang asing Rupiah terhadap Dollar Amerika (US\$) sangat mempengaruhi harga jual bahan bakar avtur. Hal ini disebabkan masih bergantungnya Pertamina sebagai distributor tunggal bahan

bakar avtur kepada produsen asing sehingga pembelian bahan bakar avtur masih dilakukan menggunakan mata uang Dollar Amerika (US\$).

Berikut ini adalah data fluktuasi harga avtur periode 2005 – 2011:



Gambar 4.3. Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur

Sumber: PT Pertamina Aviation

Harga bahan bakar avtur merupakan komponen biaya utama dalam biaya operasional perusahaan, sehingga fluktuasi harga bahan bakar avtur akan membebani keuangan perusahaan secara langsung dengan dampak yang cukup signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dengan jelas pada komponen beban pokok penjualan pada perusahaan untuk periode 2009 sampai 2010 sebagai berikut:

Tabel 4.1. Komponen Beban Pokok Penjualan Perusahaan

	2010		2011	
	Rp	%	Rp	%
Bahan Bakar	1,436,223,417,682	57.01%	841,005,808,905	41.54%
Sewa	475,641,250,485	18.88%	442,422,168,699	21.85%
Perbaikan dan Pemeliharaan	195,169,638,024	7.75%	345,252,203,010	17.05%
Penyusutan	141,072,178,250	5.60%	131,677,135,046	6.50%
Asuransi	81,579,870,894	3.24%	80,208,762,046	3.96%
Gaji dan Tunjangan Lainnya	50,427,346,985	2.00%	41,465,170,719	2.05%
Pendaratan dan penanganan	105,505,294,611	4.19%	32,556,069,293	1.61%
Lain-lain	33,662,680,975	1.33%	110,211,120,815	5.44%
JUMLAH	2,519,281,677,906	100%	2,024,798,438,533	100%

Sumber: Laporan Keuangan PT X

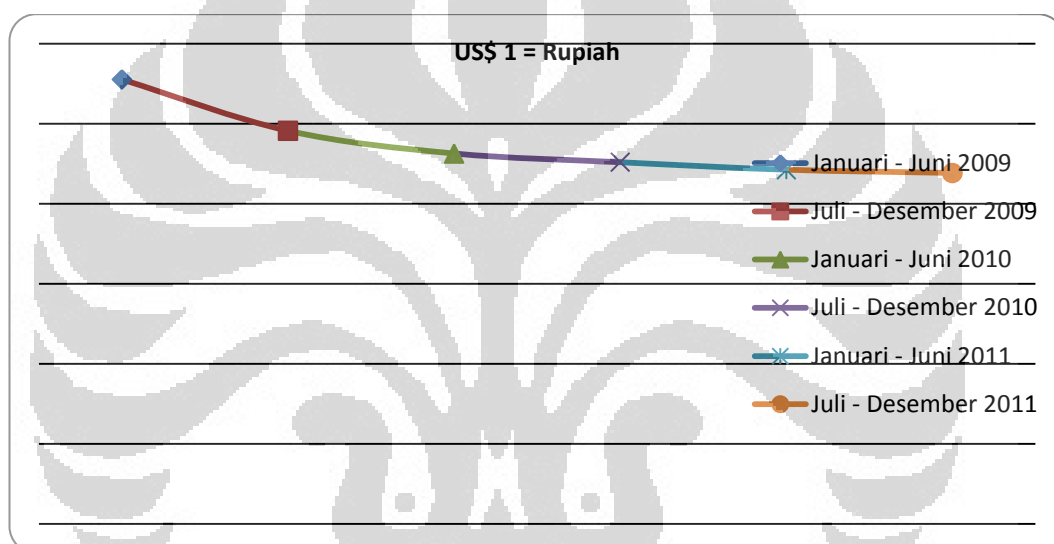
Selain risiko fluktuasi harga bahan bakar avtur, perusahaan juga dihadapkan pada inefisiensi pemakaian bahan bakar avtur yang mengakibatkan terjadinya pembengkakan biaya operasional perusahaan. Inefisiensi antara lain disebabkan oleh kesalahan perhitungan kebutuhan bahan bakar avtur untuk suatu penerbangan dan faktor cuaca yang tidak dapat diprediksi sehingga mengakibatkan terganggunya sistem lalu lintas udara.

4.1.2.2. Risiko Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing

Perusahaan memiliki banyak transaksi keuangan dengan menggunakan mata uang asing, khususnya menggunakan mata uang Dollar Amerika (US\$) antara lain, sewa pembiayaan *leasing* pesawat, biaya perawatan pesawat oleh pihak ketiga, dan pengadaan komponen pesawat yang diimpor dari produsen luar negeri sampai

dengan pembayaran gaji atau *fee* kepada tenaga kerja asing atau jasa konsultan asing yang dimiliki oleh perusahaan.

Risiko tidak stabilnya nilai tukar mata uang asing, dapat mengakibatkan kinerja keuangan perusahaan menjadi terganggu. Oleh karena itu, merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk mengelola risiko yang timbul sehingga tidak menghambat kewajiban keuangan perusahaan dalam mata uang asing. Berikut data fluktuasi nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika (US\$) periode tahun 2009 sampai 2011:



Gambar 4.4. Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dollar Amerika (US\$)

Sumber: Bank Indonesia

Tren menunjukkan pada periode 2010 sampai 2011, nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika (US\$) mengalami fase yang stabil di kisaran Rp 8.000,- sampai Rp 9.000,-. Hal ini membuat perusahaan dapat leluasa mengelola arus kasnya, khususnya untuk pendapatan dan pengeluaran dalam mata uang asing. Namun demikian, perusahaan tetap mewaspadaai risiko fluktuasi mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika (US\$) yang dapat terjadi sewaktu-waktu.

Tabel 4.2. Perbandingan Pendapatan dan Pengeluaran Perusahaan Dalam Dollar Amerika (US\$)

	(US\$) 2010	(US\$) 2009
Pendapatan		
Penumpang	47,256,011	25,734,868
Barang	3,138,583	2,073,552
Kelebihan Bagasi	340,268	376,008
Sewa Charter	12,636	45,342
Lain-lain	863	998
Jumlah	50,748,361	28,230,768
Sewa Pembiayaan	10,241,960	20,918,420

Sumber: Departmen Akuntansi PT X

Dari data tersebut dapat terlihat bahwa selama tahun 2009 sampai 2010, pendapatan dalam mata uang asing yang dihasilkan oleh perusahaan masih mampu untuk membayar pengeluaran perusahaan dalam mata uang asing. Bahkan khusus di tahun 2010, perusahaan mampu menghasilkan pendapatan sebesar hampir 200% dibandingkan dengan pendapatan di tahun 2009 karena telah aktifnya rute penerbangan internasional, khususnya penerbangan regular non-haji ke Jeddah. Sementara itu, pengeluaran tahun 2010 untuk sewa pembiayaan mengalami penurunan akibat telah selesainya kewajiban perusahaan dalam kerjasama kontrak *leasing* 2 buah pesawat Airbus A-319 yang dianggap memiliki beban operasional yang sangat tinggi. Sebagai gantinya, perusahaan melakukan kerjasama kontrak *leasing* 2 buah pesawat Airbus A-330 yang memiliki beban operasional hampir sama dengan pendahulunya namun memiliki kapasitas daya angkut yang lebih besar sehingga lebih menguntungkan secara operasional.

4.1.2.3. Risiko Manajemen Pendapatan

Pendapatan utama perusahaan adalah dari penjualan tiket, yang dilakukan dengan dua cara, yaitu pembelian secara langsung di kantor-kantor penjualan tiket perusahaan baik di kantor pusat maupun di kantor perwakilan distrik. Selain itu, pembelian tiket juga dapat dilakukan secara *online* melalui internet.

Risiko terbesar yang dihadapi oleh perusahaan terkait risiko manajemen pendapatan adalah pencurian atau penyimpangan atas pendapatan tunai dari penjualan tiket secara langsung di kantor penjualan perusahaan. Kemungkinan terjadinya risiko pencurian atau penyimpangan pendapatan perusahaan, utamanya disebabkan lemahnya sistem pengendalian internal perusahaan.

4.1.3. Tindakan Atas Risiko

Langkah selanjutnya dalam proses manajemen risiko adalah mengambil tindakan yang tepat untuk memperlakukan risiko-risiko tersebut.

Tindakan yang harus diambil terkait risiko-risiko utama ditentukan dalam rapat koordinasi bersama Direksi untuk mempertimbangkan dampak negatif dan positif untuk setiap tindakan terhadap operasional perusahaan.

Dari risiko-risiko yang telah dianalisis tersebut, terdapat beberapa tindakan yang diambil oleh manajemen untuk menghadapinya. Berikut adalah tindakan-tindakan tersebut:

Tabel 4.3. Tindakan Atas Risiko Perusahaan

<i>Risks Type</i>	<i>Risks Respons</i>			
	<i>Accept</i>	<i>Mitigate</i>	<i>Transfer</i>	<i>Avoid</i>
Cuaca				√
Kerusakan Pesawat				√
Ketersediaan Mesin		√		
Penjadwalan		√		

<i>Risks Type</i>	<i>Risks Respons</i>			
	<i>Accept</i>	<i>Mitigate</i>	<i>Transfer</i>	<i>Avoid</i>
Perawatan Pesawat		√		
Persaingan Pangsa Pasar		√		
Perencanaan yang Tidak Efektif		√		
Fluktuasi Harga Avtur			√	
Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing			√	
Fluktuasi Tingkat Suku Bunga		√		
Manajemen Pendapatan		√		

Tindakan mitigasi atas risiko, diambil manajemen dengan pertimbangan bahwa tindakan tersebut diambil untuk mereduksi frekuensi terjadinya risiko maupun dampaknya terhadap keuangan perusahaan. Tindakan mitigasi risiko oleh manajemen antara lain dengan membangun sistem pengendalian internal yang handal, perencanaan bisnis jangka panjang, kontrol anggaran keuangan, membentuk struktur organisasi yang kuat dan berisi sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing.

Tindakan mengalihkan risiko diambil manajemen karena, sifat risiko tersebut yang diluar kendali manajemen dan kecil kemungkinannya untuk dikelola setiap saat. Beberapa tindakan memindahkan risiko yang terdapat dalam perusahaan antara lain adalah asuransi pihak ketiga atas kerusakan atau kehilangan aset perusahaan, lindung nilai alami atas mata uang asing yang dimiliki oleh perusahaan.

Tindakan menghindari risiko diambil oleh manajemen atas risiko-risiko utama yang secara ekstrem dapat mengganggu keselamatan dan keamanan penerbangan secara langsung. Manajemen memutuskan untuk menghentikan operasional penerbangan bila terdapat kemungkinan terjadinya risiko-risiko yang dapat mengganggu keselamatan dan keamanan penerbangan sekecil apapun.

4.1.3.1. Tindakan Atas Risiko Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur

Seperti yang tertera pada komponen beban pokok penjualan perusahaan (tabel 4.1. halaman 70), bahan bakar avtur merupakan komponen paling besar yang

mempengaruhi beban pokok penjualan pada perusahaan. Dengan persentase yang mencapai sekitar 40% sampai 60%, maka tidak dapat dipungkiri bahwa risiko atas fluktuasi harga bahan bakar avtur harus menjadi perhatian utama bagi manajemen perusahaan.

Karena fluktuasi harga bahan bakar avtur tidak dapat dikontrol oleh perusahaan, maka manajemen memaksimalkan fasilitas *fuel surcharge* yang diberikan oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kementerian Perhubungan, bahwa perusahaan dapat membebankan harga bahan bakar avtur kepada konsumen ke dalam komponen harga jual tiket.

Sebagaimana telah diatur dalam regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui Undang-Undang No. 1 tahun 2009 mengenai Penerbangan maupun Keputusan Menteri Perhubungan No. 26 tahun 2010 mengenai Mekanisme Formulasi Perhitungan Dan Penetapan Tarif Batas Atas Penumpang Pelayanan Kelas Ekonomi Angkutan Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri, perusahaan memasukan komponen bahan bakar avtur sebagai Beban Pokok Penjualan, yang akan menjadi komponen dalam harga jual tiket pesawat atau yang dikenal dengan sebutan *fuel surcharge*. *Fuel Surcharge* merupakan komponen tambahan biaya untuk menutup biaya yang muncul sebagai akibat dari kenaikan harga avtur seizin pemerintah c.q. Kementerian Perhubungan dan harus dibayar konsumen di luar harga tiket pesawat. Penetapan besaran *fuel surcharge* ini dikontrol secara langsung oleh pemerintah melalui Kementerian Perhubungan, sehingga perusahaan tidak bisa menentukan besarnya atas kemauan sendiri.

Fasilitas *fuel surcharge* merupakan tindakan paling efektif bagi perusahaan dalam menghadapi risiko fluktuasi harga bahan bakar avtur, tentunya tanpa melanggar mekanisme perhitungan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Perhubungan. Namun, bila penentuan *fuel surcharge* tidak dilakukan secara cermat, perusahaan dapat terkena dampak risiko strategis berupa turunnya tingkat keterisian penumpang (*load factor*) karena pindahnya pilihan konsumen kepada kompetitor yang menawarkan tiket dengan harga yang lebih murah.

4.1.3.2. Tindakan Atas Risiko Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing

Dalam mengelola risiko atas fluktuasi mata uang asing, perusahaan tidak menggunakan metode lindung nilai mata uang asing (*financial hedging*), melainkan menggunakan metode manajemen keuangan alami (*natural hedging*). Hal ini dilakukan oleh manajemen dengan menyimpan atau mengendapkan seluruh pendapatan berupa mata uang asing dalam rekening mata uang asing, yang jumlahnya diestimasi akan cukup untuk memenuhi kewajiban perusahaan dalam bentuk mata uang asing. Dalam hal ini, fungsi perencanaan (*budgeting*) oleh manajemen berperan sangat penting.

Pengeluaran dalam mata uang asing terbesar bagi perusahaan, terletak pada pembayaran kewajiban sewa guna usaha (*leasing*) pesawat. Jumlah setiap tahunnya dapat diketahui dari kontrak kerjasama yang telah disepakati di awal perjanjian kerjasama. Sehingga anggaran untuk pembayaran beban sewa guna usaha pesawat dapat dilakukan jauh sebelum jatuh tempo pada setiap tahunnya.

Meski demikian, perusahaan sewaktu-waktu harus melakukan pembayaran lain-lain dalam bentuk mata uang asing. Bila dana dalam rekening mata uang asing tidak mencukupi untuk melakukan pembayaran, maka manajemen memutuskan untuk membeli mata uang asing dengan menggunakan mata uang Rupiah dengan besaran jumlah yang sesuai dengan kewajiban pembayaran saat itu. Sehingga perusahaan tidak menanggung kerugian yang besar atas selisih kurs atas kelebihan pembelian mata uang asing.

4.1.3.3. Tindakan Atas Risiko Manajemen Pendapatan

Untuk itu, manajemen menetapkan kebijakan bahwa uang hasil penjualan tiket harus disetor langsung ke bagian keuangan kantor pusat pada jam 13.00 dan 17.00 WIB untuk penjualan tiket di kantor pusat.

Untuk penjualan tiket di kantor perwakilan distrik harus disetor ke rekening bank kantor pusat paling lambat satu hari setelah transaksi sebelum jam 12.00 waktu setempat. Pada penjualan tiket melalui *online* internet, transaksi pembayaran akan

otomatis langsung masuk ke rekening perusahaan. Pendapatan yang berasal dari penjualan tiket melalui transaksi perbankan harus langsung *ditransfer* ke rekening kantor pusat, baik transaksi penjualan tiket di kantor pusat maupun di kantor perwakilan distrik.

Pengawasan atas dilaksanakannya proses setoran oleh kantor perwakilan distrik langsung dilakukan oleh bagian *accounting* kantor pusat dengan memonitor dari sistem laporan rekening bank yang terkoneksi dengan setiap kantor perwakilan distrik. Atas setiap keterlambatan proses setoran akan langsung ditindaklanjuti dengan melakukan konfirmasi melalui telepon dan melalui *e-mail* kantor.

Bila konfirmasi ini tidak diindahkan, maka hal ini selanjutnya akan dilaporkan kepada asisten direktur keuangan sebagai penanggungjawab keuangan seluruh kantor perwakilan distrik. Asisten direktur keuangan kemudian akan melakukan konfirmasi langsung kepada pejabat berwenang pada kantor perwakilan distrik dan memberikan teguran keras kepada yang bersangkutan agar proses setoran segera dilakukan saat itu juga.

Pelanggaran atas ketentuan setoran penjualan ini akan menjadi perhatian khusus bagi manajemen, sehingga dapat memicu penugasan audit internal atas kantor perwakilan distrik tersebut. Sanksi tegas berupa pemberhentian pejabat distrik dapat dijatuhkan.

4.1.3.4. Tindakan Atas Risiko Penjadwalan dan Ketersediaan Mesin Pesawat

Indikator kinerja operasional dalam industri penerbangan adalah tingkat *On Time Performance (OTP)* yaitu tingkat ketepatan waktu keberangkatan sesuai dengan yang sudah dijadwalkan sebelumnya. Tingkat OTP perusahaan sampai dengan periode Juni 2011 sebesar 68% (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia). Hal ini menjadi sorotan dari pemerintah sehingga perusahaan mendapatkan teguran keras untuk segera meningkatkan tingkat OTP dengan mengurangi produksi. Dengan mengurangi kapasitas produksi, diharapkan perusahaan dapat lebih berfokus pada pelayanan penumpang.

Banyak faktor yang menyebabkan tingkat OTP perusahaan rendah, antara lain tingginya tingkat produksi yang tidak diimbangi oleh kesiapan armada pesawat dan awak pesawat. Kesiapan armada pesawat terkait langsung dengan masalah teknik yaitu perawatan armada pesawat untuk beroperasi. Kendala yang biasa terjadi adalah mengenai pengadaan komponen suku cadang pesawat. Untuk mengelola risiko terkait pengadaan komponen suku cadang pesawat, perusahaan mengambil langkah-langkah membentuk suatu tim kerja yang terdiri atas fungsi *Quality Assurance*, *Safety*, dan Teknik. Ketiga fungsi tersebut berkoordinasi satu sama lain dalam menganalisis risiko yang menyangkut kelayakan terbang pesawat.

Pemeliharaan dan perawatan pesawat secara berkala wajib dilaksanakan agar pesawat mendapatkan izin kelayakan terbang yang dikeluarkan oleh Kementerian Perhubungan. Kendala utama atas komponen mesin pesawat adalah masih harus didatangkannya dari produsen pesawat terbang di luar negeri. Untuk memastikan kelancaran pasokan mesin pesawat oleh distributor tersebut manajemen menganalisis kebutuhan komponen mesin pesawat sesuai batas usianya untuk dilakukan penggantian secara berkala. Pemilihan distributor yang dapat menjamin kelancaran pasokan komponen mesin pesawat menjadi hal penting dan lebih jauh lagi perusahaan mengikat distributor tersebut dalam suatu perjanjian kerjasama.

Faktor berikutnya yang memberikan kontribusi besar bagi rendahnya pencapaian OTP perusahaan adalah mengenai penjadwalan awak pesawat. Perusahaan menyadari terbatasnya jumlah sumber daya awak pesawat yang dimiliki, khususnya untuk pilot penerbang. Atas risiko ini perusahaan mengelolanya dengan cara mendirikan fasilitas institusi penerbang, dengan harapan menghasilkan lulusan pilot penerbang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Sistem rotasi awak pesawat juga sangat mempengaruhi keselamatan penerbangan, hal ini secara khusus diatur dalam Keputusan Menteri Perhubungan. Manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menyediakan awak pesawat dengan jumlah yang cukup dan memiliki keterampilan yang baik sesuai dengan lisensi terbang yang dimiliki. Selain itu perusahaan juga mengadakan pelatihan

rutin kepada para awak pesawat untuk meningkatkan kompetensi setiap awak pesawat serta memberikan beasiswa sekolah penerbang untuk menjadi para pilot penerbang yang jumlahnya masih terbatas.

Manajemen risiko atas penjadwalan awak pesawat ini dilakukan secara intensif oleh bagian *scheduling* dan bagian awak pesawat baik untuk pramugari atau pramugara maupun untuk pilot dan co-pilot. Untuk menjaga kualifikasi dan kompetensi awak pesawat dilakukan '*recurrent training*' secara periodik, yang mengharuskan setiap pilot (penerbang) wajib menjalani cek kualifikasi sebanyak 2 kali dalam periode 12 bulan, yang terdiri dari uji kecakapan/keterampilan terbang untuk menjaga tingkat *proficiency* penerbang dan uji kesehatan. Selain itu setiap penerbang juga harus menjalani pelatihan di kelas sebagai persyaratan untuk memastikan kualifikasi dan kompetensi sebagai penerbang. Untuk awak kabin (pramugari/pramugara) harus menjalani cek kualifikasi dalam hal keselamatan penerbangan, aspek layanan dan uji kesehatan.

Perusahaan melakukan manajemen risiko operasional secara aktif untuk memenuhi standar keselamatan penerbangan yang telah ditentukan oleh regulator dan merupakan kewajiban utama bagi setiap perusahaan yang berkecimpung di dunia penerbangan. Kegagalan dalam mengelola risiko operasional dapat menyebabkan kerugian keuangan akibat adanya sanksi denda sampai dengan dicabutnya izin usaha oleh pemerintah. Untuk mencegah terjadinya gangguan operasional, perusahaan senantiasa melakukan pemilihan personil yang berkualitas tinggi di bidang operasional, melakukan pelatihan berkala kepada segenap personil yang terkait langsung dengan operasional penerbangan untuk memahami sistem dan prosedur standar keselamatan penerbangan. Koordinasi setiap unit yang terkait dengan operasional penerbangan dan efektivitasnya merupakan fokus utama bagi Direksi, sehingga diharapkan setiap risiko operasional yang timbul pada masing-masing unit operasional dapat diminimalisasi sejak awal.

4.1.4. *Monitoring dan Review*

Setelah mengambil tindakan atas risiko-risiko perusahaan yang menuntut fokus manajemen, langkah berikutnya dalam proses manajemen risiko adalah kegiatan *monitoring* atas tindakan terhadap risiko telah dilakukan secara berkesinambungan oleh setiap pihak yang terkait risiko dan tindakan tersebut relevan dengan tujuan pengelolaan risiko yang dihadapi perusahaan.

Review manajemen dilakukan terhadap keefektivitasan tindakan yang diambil oleh manajemen terhadap risiko. Bila tindakan dianggap kurang efektif mengelola atau mengurangi atau mencegah dampak yang diakibatkan akibat risiko, maka pengembangan dan perbaikan tindakan perlu segera dilaksanakan.

4.1.5. *Komunikasi dan Konsultasi*

Tahap proses manajemen risiko yang terakhir dilakukan oleh manajemen adalah pelaksanaan komunikasi mengenai risiko secara berkesinambungan yang diadakan setiap rapat koordinasi bulanan, serta mengkonsultasikan cara pengelolaan risiko kepada setiap departemen yang terkait dengan risiko-risiko utama perusahaan.

Setelah tahapan komunikasi dan konsultasi, proses manajemen risiko perusahaan akan kembali pada tahap awal yaitu identifikasi risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan seiring perkembangan industri penerbangan nasional. Pendokumentasian proses manajemen risiko menjadi tanggung jawab dari sekretaris Direksi.

4.2. Peran Audit Internal Dalam Proses Manajemen Risiko Perusahaan

Secara umum, peran audit internal dalam proses manajemen risiko perusahaan adalah mengevaluasi pelaksanaan manajemen risiko dan memberikan keyakinan memadai kepada manajemen bahwa proses manajemen risiko sudah dilaksanakan dengan baik dan cukup untuk mengelola risiko-risiko utama perusahaan serta

memberikan rekomendasi perbaikan dan pengembangan atas proses manajemen risiko sehingga kesinambungan bisnis perusahaan dapat terjamin.

Seperti yang tercantum pada piagam audit internal, peran audit internal pada perusahaan terbatas pada bidang keuangan. Begitu juga perannya dalam proses manajemen risiko yang hanya sebatas pada risiko-risiko utama bidang keuangan. Sedangkan atas risiko-risiko utama di bidang operasional, strategis dan *hazard*, audit internal tidak memiliki peran sama sekali.

4.2.1. Evaluasi Proses Manajemen Risiko

Proses evaluasi atas proses manajemen risiko perusahaan yang dilakukan oleh audit internal adalah dengan membuat daftar hal-hal yang mungkin terjadi (*what could go wrong*) dalam proses manajemen risiko, sistem pengendalian internal yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengatasi atau mengelola hal-hal tersebut, serta efektivitas pengendalian internal.

Tabel 4.4. WCGW Proses Manajemen Risiko

'WCGW'	Pengendalian Internal	Efektivitas
Kesalahan dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan, dan kaitannya dengan sistem pengendalian internal yang dimiliki perusahaan	Proses pengidentifikasian risiko dilakukan secara berkesinambungan oleh setiap pimpinan unit bisnis terkait risiko dan dilaporkan kepada Direksi saat rapat koordinasi bulanan	Efektif
Ketidakakuratan hasil analisis risiko sehingga atas risiko-risiko utama kurang mendapat fokus dari manajemen	Analisis risiko dilakukan bersama dengan Direksi, sehingga hasil analisis bisa seakurat mungkin	Efektif
Penilaian risiko yang berdasarkan <i>self assessment</i> manajemen yang kurang tepat	Penentuan penilaian risiko yang dilakukan oleh Direksi	Efektif

'WCGW'	Pengendalian Internal	Efektivitas
Ketidaktepatan tindakan yang diambil oleh manajemen atas risiko yang dihadapi	Tindakan atas risiko diambil sesuai dengan dampak yang dihasilkan oleh risiko terhadap kinerja keuangan perusahaan	Efektif
Pelaksanaan kegiatan <i>monitoring</i> dan <i>review</i> yang tidak dilakukan secara berkesinambungan	Hasil dari kegiatan monitoring dan review dipertanggungjawabkan kepada Direksi saat rapat koordinasi bulanan	Efektif
Proses komunikasi dan konsultasi atas proses manajemen risiko yang tidak lancar	Proses komunikasi dan konsultasi terkait proses manajemen risiko di setiap unit yang rutin dilakukan dan dilaporkan pelaksanaannya kepada Direksi	Efektif

Secara umum, sistem pengendalian internal atas setiap tahapan proses manajemen risiko pada perusahaan, bertumpu pada persetujuan atau *approval* dari Direksi. Efektivitas sistem pengendalian internal pada masing-masing tahapan proses manajemen risiko sampai dengan sejauh ini berjalan cukup efektif, meskipun masih dapat dilakukan pengembangan atasnya, agar proses manajemen risiko pada perusahaan lebih baik.

Penilaian efektivitas pengendalian internal oleh *internal auditor*, dilakukan dengan pertimbangan bahwa pengendalian internal yang ada sudah cukup mencegah atau meminimalkan terjadinya *'what could go wrong'* yang mungkin terjadi pada setiap tahapan proses manajemen risiko perusahaan.

4.2.2. Evaluasi Terhadap Tindakan Manajemen Atas Risiko

Evaluasi yang dilakukan oleh audit internal terkait tindakan manajemen atas risiko-risiko utama bidang keuangan yang dihadapi oleh perusahaan bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai bagi manajemen, bahwa tindakan atas risiko sudah cukup untuk mengelola risiko-risiko utama yang dihadapi

perusahaan. Dan lebih jauh lagi, audit internal akan memberikan rekomendasi terkait pengembangan atas tindakan yang diambil tersebut.

Tabel 4.5. Evaluasi Tindakan Manajemen Atas Risiko

Jenis Risiko	Tindakan	Efektivitas	Perlu/Tidak Perbaikan
Fluktuasi Harga Avtur	Transfer	Efektif	Tidak Perlu
Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing	Transfer	Efektif	Perlu
Manajemen Pendapatan	Mitigasi	Efektif	Perlu

Risiko atas fluktuasi harga bahan bakar avtur dikelola manajemen dengan mengalihkan dampak risiko kepada konsumen dengan mengoptimalkan fasilitas *fuel surcharge* yang diatur dalam perundang-undangan. Sampai dengan sejauh ini, pemanfaatan fasilitas *fuel surcharge* oleh perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan merupakan solusi terbaik dalam menghadapi risiko fluktuasi harga bahan bakar avtur. Oleh karena itu, evaluasi oleh audit internal menyebutkan tindakan manajemen sangat efektif dan belum memerlukan perbaikan dan pengembangan terhadap tindakan tersebut.

Tindakan yang diambil manajemen atas risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing adalah melakukan *hedging* alami, yaitu pendapatan dalam mata uang asing hanya digunakan untuk melakukan pembayaran kewajiban perusahaan dalam mata uang asing. Sampai saat ini, tindakan tersebut cukup efektif mengelola risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing, namun auditor internal memberikan rekomendasi bagi manajemen, perlunya dilakukan pengembangan atas tindakan tersebut sesuai dengan kebutuhan mata uang asing perusahaan di masa yang akan mendatang.

Salah satu cara yang mungkin dilakukan oleh perusahaan terkait dengan risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing adalah dengan melakukan *financial hedging*. Namun implementasi *financial hedging* membutuhkan analisa jangka panjang yang akurat.

Risiko atas manajemen pendapatan dikelola oleh manajemen dengan memasang pengendalian internal atas penjualan dan pengeluaran yang kuat untuk kantor perwakilan distrik. Seluruh transaksi keuangan yang terjadi di kantor perwakilan distrik dikontrol secara ketat oleh fungsi *accounting* di kantor pusat. Meski demikian, masih terdapat beberapa celah yang dapat dimanfaatkan sehingga masih terjadi beberapa penyimpangan keuangan pada kantor perwakilan distrik. Untuk itu, internal auditor merekomendasikan bagi manajemen untuk mengembangkan sistem pengendalian internal keuangan yang lebih kuat dengan cara dilakukannya rotasi pejabat berwenang pada setiap kantor perwakilan distrik.

4.2.3. Evaluasi Terhadap *Best Practices*

Pada prinsipnya, perusahaan memiliki suatu aktivitas audit internal yang berperan dalam proses manajemen risiko pada perusahaan. Namun bila dibandingkan dengan maskapai penerbangan terbesar nasional sebagai *best practices* atau *benchmarking*, masih terdapat beberapa pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan terkait fungsi audit internal.

Kebutuhan perbaikan struktur organisasi perusahaan terkait dengan pelaksanaan manajemen risiko dalam perusahaan dirasa sangat penting. Seperti yang terlihat dalam struktur organisasi di bab III, posisi fungsi audit internal terdapat di bawah Direktur Keuangan. Hal ini mengakibatkan kurang optimalnya fungsi audit internal, karena cakupan pekerjaannya terbatas hanya di wilayah keuangan.

Best practices memberikan gambaran perlunya dibentuk suatu direktorat audit internal yang berdiri mandiri dan bertanggung jawab kepada komisaris dalam hal penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh manajemen. Sehingga, ruang lingkup yang dimiliki fungsi audit internal tidak hanya sebatas pada wilayah keuangan melainkan ke seluruh aspek operasional perusahaan. Selain itu, independensi fungsi internal audit dapat lebih terjaga, karena direktorat internal audit tidak berada di bawah manajemen. Independensi fungsi internal audit sangat penting untuk menjamin bahwa hasil pekerjaan direktorat internal audit tidak dipengaruhi oleh *management bias*.

Selain itu, dalam struktur organisasi perusahaan sebaiknya dibentuk suatu komite kebijakan risiko yang berfungsi mengkaji pelaksanaan manajemen risiko yang terintegrasi dalam perusahaan dan menilai toleransi risiko yang dapat diambil oleh perusahaan. Dengan demikian, risiko-risiko utama perusahaan dapat dikelola secara lebih baik dan terintegrasi dengan setiap unit dalam perusahaan, termasuk dengan direktorat internal audit.

Dengan adanya perbaikan struktur tersebut, direktorat audit internal dapat lebih berperan aktif dan optimum dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan dengan mengevaluasi serta memberikan saran perbaikan atas manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola melalui pendekatan kerja yang sistematis dan teruji. Selain itu, fungsi konsultasi yang independen dan obyektif terkait manajemen risiko dapat dilaksanakan oleh audit internal untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

4.3. Efektivitas Peran Audit Internal dalam Manajemen Risiko Perusahaan Menurut IIA Standard

IIA Standard menegaskan pentingnya peran audit internal dalam memberikan kontribusi pada proses manajemen risiko. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko merupakan tanggung jawab dari manajemen. Audit internal diharapkan memiliki peran untuk membantu manajemen dalam menguji, mengevaluasi, melaporkan dan memberikan rekomendasi pengembangan atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko. Implementasi dalam perusahaan, fungsi audit internal dalam manajemen risiko sudah berperan dalam menguji dan memberikan rekomendasi pengembangan manajemen risiko. Berikut adalah analisis peran audit internal dalam pelaksanaan audit internal dalam perusahaan berdasarkan *The Institute of Internal Auditors (IIA) Standard 2100 – 3*:

- Proses manajemen risiko dalam perusahaan merupakan tanggung jawab penuh dari manajemen. Hal ini terlihat jelas dari pelaksanaan proses manajemen risiko atas setiap risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan dilakukan dibawah koordinasi langsung dengan Direksi. Peran fungsi audit internal

dalam proses manajemen risiko adalah dengan mengevaluasi proses manajemen risiko, memberikan keyakinan rekomendasi perbaikan atas kecukupan dan keefektivitasan dari proses manajemen risiko. Peran dari fungsi audit internal lebih mendalam lagi terlihat dalam menguji dan mengevaluasi pengendalian internal keuangan atas manajemen pendapatan perusahaan untuk memberikan keyakinan memadai bagi manajemen bahwa pengendalian internal yang ada sudah dipatuhi dan berjalan efektif untuk meminimalisasi risiko keuangan perusahaan. Selain itu atas pengendalian internal yang ada audit internal secara aktif mengkonsultasikan pengembangan dan perbaikan kepada manajemen sehingga tujuan pelaksanaan manajemen risiko dapat tercapai.

- Penilaian dan pelaporan pelaksanaan seluruh manajemen risiko dalam perusahaan bukan merupakan prioritas utama dari fungsi audit internal. Meski demikian, fungsi audit internal turut ambil bagian dalam pengelolaan risiko keuangan yang merupakan fokus utama bagi manajemen terutama dalam hal pengelolaan atas risiko manajemen pendapatan. Hal ini terbukti bahwa peran utama dari fungsi audit internal adalah untuk mencegah terjadinya kecurangan dan tindakan manipulatif atas pendapatan perusahaan.
- Kepala fungsi audit internal dalam perusahaan dapat memastikan kepada manajemen bahwa aktivitas audit internal berperan dalam pelaksanaan manajemen risiko keuangan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini terlihat jelas dari perannya dalam menguji dan menilai pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen dan secara aktif memberikan rekomendasi perbaikan sesuai dengan perkembangan proses bisnis perusahaan.
- Dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan, setiap fungsi yang berkaitan dengan risiko yang ada memiliki tanggung jawab sesuai perannya masing-masing. Seperti atas risiko keuangan, fungsi-fungsi yang turut berperan atas pelaksanaan manajemen risiko keuangan adalah fungsi keuangan, fungsi *accounting*, fungsi *marketing* dan fungsi audit internal dibawah arahan dan koordinasi langsung Direktur Keuangan. Setiap fungsi tersebut juga mendokumentasikan proses pelaksanaan manajemen risiko

sebagai informasi yang berguna bagi pengembangan manajemen risiko selanjutnya. Begitu juga dengan fungsi audit internal yang memiliki dokumentasi atas temuan-temuan audit dan laporan-laporan audit untuk digunakan dalam aktivitas audit selanjutnya. Selain itu juga sebagai informasi yang handal bagi manajemen dalam pelaksanaan manajemen risiko secara berkesinambungan.

- *IIA Standard* menyebutkan bahwa fungsi audit internal diharapkan dapat memberikan identifikasi dan evaluasi atas risiko yang signifikan pada setiap aktivitas audit. Pada perusahaan, fungsi audit internal menjalankan peran ini saat penugasan audit melalui temuan-temuan audit dan pengujian atas pengendalian internal perusahaan. Hasil atas penugasan audit ini kemudian akan disampaikan kepada dewan direksi untuk kemudian diambil tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.
- Peran audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko perusahaan dapat berkembang seiring dengan perkembangan waktu, mulai dari tidak berperan atas manajemen risiko, berperan dalam mengaudit pelaksanaan manajemen risiko sebagai bagian dari perencanaan audit internal, berperan aktif dalam mendukung dan terlibat dalam proses manajemen risiko sebagai komite pemantau, dalam aktivitas monitoring dan sebagai membuat laporan atas pelaksanaan manajemen risiko, serta mengelola dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko. Pada perusahaan peran audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko ada pada titik secara aktif memberikan dukungan berkesinambungan dan terlibat dalam aktivitas monitoring dengan fokus pada pengendalian internal.
- Peran audit internal dalam manajemen risiko perusahaan ditentukan secara langsung oleh Direktur Keuangan. Fungsi audit internal dituntut untuk mengevaluasi pengendalian internal atas risiko keuangan dan secara aktif mengkomunikasikan kelemahan dari pengendalian internal yang ada sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan dan pengembangan atas pengendalian internal yang ada untuk meminimalisasikan risiko-risiko keuangan perusahaan.

4.4. Efektivitas Peran Audit Internal dalam Manajemen Risiko Perusahaan Berdasarkan *Questioner List*

Selain mengukur efektivitas peran audit internal dalam manajemen risiko menurut *IIA Standard*, penulis juga memberikan *questioner list* yang antara lain diadaptasi dari beberapa sumber yaitu, Chambers (1997) "*Evaluating The Internal Audit Activity, The Operational Auditing Handbook*" (p. 269). Dalam karya akhir ini, terdapat *questioner list* yang diberikan kepada 9 orang karyawan perusahaan PT X untuk memberikan penilaian mengenai efektivitas peran audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan. Pemilihan 9 orang karyawan tersebut didasari pada lingkup tanggung jawab yang bersangkutan yang masih berkaitan dengan keuangan perusahaan, yaitu tim *Accounting* yang terdiri atas manajer, asisten manajer, dan *supervisor accounting*. Tim keuangan yang terdiri atas manajer, asisten manajer, dan *supervisor* keuangan. Sedangkan tim audit internal terdiri atas manajer, dan dua orang staf audit internal.

Tabel 4.6. *Questioner list* untuk mengukur efektivitas peran fungsi audit internal dalam manajemen risiko perusahaan

No	Pertanyaan	Jawab	
		Ya	Tidak
1	Apakah terdapat <i>internal review</i> secara periodik terhadap kinerja fungsi Audit Internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan?	1 orang	8 orang
2	Apakah terdapat <i>external review</i> secara periodik terhadap kinerja fungsi Audit Internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan?		9 orang
3	Apakah dalam penugasan audit, fungsi Audit Internal terlebih dahulu melakukan perencanaan program kerja?	9 orang	

No	Pertanyaan	Jawab	
		Ya	Tidak
4	Sejauh mana fungsi Audit Internal berperan dalam proses Manajemen Risiko perusahaan (pilih salah satu): (a) Berperan pada titik mengaudit proses manajemen risiko? (b) Berperan pada titik mengaudit proses manajemen risiko sebagai bagian dari audit plan? (c) Berperan pada titik mengelola dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko?	8 orang 1 orang	
5	Apakah laporan audit digunakan lebih lanjut oleh Direksi atau Komisaris untuk perbaikan dan pengembangan proses manajemen risiko yang ada?	9 orang	
6	Apakah klien, baik Komisaris/Direksi dan <i>audittee</i> mendapatkan manfaat atas pekerjaan audit?	7 orang	2 orang
7	Apakah pelaksanaan audit telah sesuai dengan piagam internal audit?	9 orang	
8	Apakah tingkat frekuensi dari penugasan audit internal yang bersifat <i>ad hoc</i> tinggi?	9 orang	
9	Apakah jumlah personil dalam fungsi audit internal cukup dalam kaitannya mencapai tujuan audit?		9 orang
10	Apakah independensi fungsi Audit Internal dalam proses manajemen risiko terjamin?	9 orang	
11	Apakah peran Audit Internal dalam perusahaan memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen risiko?	9 orang	
12	Apakah fungsi internal Audit berperan sebagai konsultan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengimplementasi manajemen risiko dan pengendalian internal untuk risiko-risiko yang dihadapi perusahaan?	6 orang	3 orang

No	Pertanyaan	Jawab	
		Ya	Tidak
13	Apakah memberikan penilaian dan pelaporan dalam proses manajemen risiko menjadi prioritas utama audit internal?		9 orang
14	Apakah kepala fungsi audit internal dapat memberikan pedoman bagi manajemen dan direksi atas ekspektasi aktivitas fungsi audit internal dalam proses manajemen risiko?	7 orang	2 orang
15	Apakah fungsi audit internal mengkoordinasikan tanggung jawab dan aktivitas antara seluruh grup dan personil yang berperan dalam proses manajemen risiko?		9 orang
16	Apakah fungsi audit internal dalam manajemen risiko memiliki metodologi yang dianggap cukup dalam proses manajemen risiko?		9 orang
17	Apakah fungsi audit internal memberikan <i>assurance</i> atas proses manajemen risiko?	9 orang	
18	Apakah fungsi audit internal memberikan <i>assurance</i> bahwa risiko telah dievaluasi dengan benar?	9 orang	
19	Apakah fungsi audit internal berperan dalam mengevaluasi proses manajemen risiko?		9 orang
20	Apakah fungsi audit internal berperan dalam mengevaluasi pelaporan risiko-risiko utama perusahaan?	9 orang	
21	Apakah fungsi audit internal berperan dalam me-review pengelolaan risiko-risiko utama perusahaan?	8 orang	1 orang

Pemaparan hasil di atas lebih dimaksudkan untuk memberikan gambaran atas sebaran pilihan jawaban ya/tidak, yang lebih didasarkan atas persepsi subyektif para responden, yang tergantung pada fungsi maupun tingkatan jabatan masing-masing responden.

Dari hasil *questioner list*, analisis peran fungsi audit internal dalam manajemen risiko pada perusahaan adalah sebagai berikut:

- Belum terdapatnya *review* secara periodik baik dari internal maupun eksternal perusahaan atas kinerja fungsi audit internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan. Secara umum, *review* atas kinerja fungsi audit internal dilakukan langsung oleh Direktur Keuangan tanpa mengikutsertakan pihak independen lain dalam mereview kinerja fungsi audit internal. Sehingga hal ini dapat menimbulkan pertanyaan atas kehandalan kinerja fungsi audit internal dalam proses manajemen risiko pada perusahaan.
- Dalam melaksanakan setiap penugasan audit, fungsi audit internal sedapat mungkin berusaha melakukan tahap perencanaan pekerjaan audit meskipun penugasan audit diberikan secara mendadak. Hasil pekerjaan audit akan diserahkan kepada Direktur Keuangan untuk selanjutnya digunakan untuk proses pengembangan pengendalian internal.
- Meskipun dihadapkan pada terbatasnya jumlah sumber daya manusia, fungsi audit internal berusaha seoptimal mungkin dalam melaksanakan penugasan audit, mulai dari pelaksanaan pekerjaan audit yang senantiasa berpedoman pada piagam audit internal dan menjaga sikap independensi sehingga *audittee* maupun Komisaris atau Direksi memperoleh manfaat dari kinerja fungsi audit internal.
- Sejauh ini fungsi audit internal telah memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen risiko dalam perusahaan, dengan berperan sebagai konsultan dalam proses manajemen risiko perusahaan dan pengembangan pengendalian internal untuk menghadapi risiko-risiko keuangan utama yang dihadapi perusahaan.
- Secara garis besar, saat ini fungsi audit internal telah memberikan dasar mengenai perannya dalam proses manajemen risiko pada perusahaan. Meskipun tuntutan akan efektivitas perannya terhadap proses manajemen risiko pada perusahaan harus terus ditingkatkan seturut dengan perkembangan bisnis perusahaan di masa mendatang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis pada bagian sebelumnya dalam karya akhir ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan bertujuan untuk mengelola risiko-risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan belum memiliki fungsi khusus yang bertanggung jawab atas proses manajemen risiko, namun proses manajemen risiko dilaksanakan mulai dari setiap fungsi dalam perusahaan dan dilakukan rapat koordinasi bulanan bersama dewan direksi untuk pengambilan tindakan atas risiko-risiko utama yang menyangkut keselamatan dan keamanan penerbangan yang menjadi prioritas utama perusahaan.

Pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan dilakukan dengan melibatkan fungsi-fungsi yang terkait atas risiko masing-masing dengan koordinasi langsung dengan dewan direksi dan dipertanggung jawabkan kepada Direktur Utama sebagai pemimpin dan pemilik perusahaan.

- Peran audit internal dalam proses manajemen risiko dalam perusahaan adalah mengevaluasi pelaksanaan proses manajemen risiko di bidang keuangan, dan memberikan keyakinan memadai kepada manajemen bahwa proses manajemen risiko tersebut sudah dilaksanakan dengan baik dan cukup untuk mengelola risiko-risiko keuangan yang utama pada perusahaan, serta memberikan rekomendasi perbaikan dan pengembangan atas proses manajemen risiko tersebut.

Fungsi audit internal dilibatkan secara aktif dalam pelaksanaan manajemen risiko-risiko keuangan yang utama pada perusahaan, dalam hal ini risiko fluktuasi harga bahan bakar avtur, risiko fluktuasi nilai tukar mata uang asing dan risiko manajemen pendapatan.

- Dalam hal pengendalian internal, peran audit internal cukup efektif dalam memberikan keyakinan memadai bagi manajemen bahwa pengendalian internal keuangan yang ada telah dijalankan dan efektif dalam mencegah terjadinya manipulasi dan kecurangan terkait pendapatan perusahaan. Selain itu fungsi audit internal memberikan rekomendasi atas perbaikan dan pengembangan pengendalian internal keuangan kepada manajemen sesuai dengan perkembangan proses bisnis perusahaan. Selain itu fungsi audit internal juga memberikan dukungan berkesinambungan dengan fokus pada *monitoring* pengendalian internal keuangan.

Bila dibandingkan dengan *IIA Standard* dan *questioner list*, peran audit internal dalam manajemen risiko cukup efektif untuk memberikan *assurance* bagi manajemen bahwa risiko-risiko utama di bidang keuangan telah dikelola dengan baik.

5.2. Saran

Dari uraian pembahasan dalam karya akhir ini, beberapa saran bagi peningkatan efektivitas peran audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan sebagai berikut:

- Perlu dibentuk komite kebijakan risiko yang berfungsi mengkaji pelaksanaan manajemen risiko yang terintegrasi dalam perusahaan dan menilai toleransi risiko yang dapat diambil oleh perusahaan. Sehingga atas risiko-risiko utama yang mengancam keselamatan penerbangan dapat dikelola secara lebih baik dan terintegrasi dengan setiap unit dalam perusahaan. Dengan dibentuknya komite kebijakan risiko akan memaksimalkan kinerja audit internal dalam mengevaluasi pelaksanaan manajemen risiko dalam perusahaan, dan dapat dikembangkan perannya tidak sebatas pada manajemen risiko bidang keuangan.
- Terbatasnya jumlah personil audit internal dapat mengurangi akurasi evaluasi pelaksanaan manajemen risiko dalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan

peningkatan jumlah personil, kompetensi dan pengetahuan para personil fungsi audit internal dengan memperoleh sertifikasi audit internal, sehingga meningkatkan profesionalisme dan kinerja fungsi audit internal. Fungsi audit internal yang masih berfokus pada pengendalian internal pada sistem keuangan pada kantor perwakilan distrik sehingga belum dirasa efektif dalam pelaksanaan manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, penempatan divisi internal audit di bawah direktur keuangan, sedikit banyak dapat mempengaruhi independensi dan efektifitas fungsinya.

- Perusahaan perlu mempertimbangkan dibentuknya direktorat audit internal yang berdiri mandiri dan bertanggung jawab kepada komisaris dalam hal penerapan manajemen risiko oleh manajemen. Direktorat audit internal terdiri dari sumber daya manusia yang kompeten di bidang operasional penerbangan, teknik, dan juga keuangan, sehingga ruang lingkup yang dimiliki fungsi audit internal tidak hanya sebatas pada wilayah keuangan melainkan ke seluruh aspek operasional perusahaan.

Perusahaan perlu mengimplementasikan *best practices* terkait peran audit internal dalam manajemen risiko yang dilaksanakan pada maskapai penerbangan besar baik nasional maupun internasional sebagai *benchmark*.

- Perlunya koordinasi secara rutin dengan Direktur Keuangan baik saat pemberian penugasan audit, pelaporan hasil penugasan audit sampai dengan konsultasi perbaikan dan pengembangan fungsi audit internal di masa mendatang. Praktek prosedur audit yang tepat dalam penugasan audit perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja audit.
- Dalam hal proses manajemen risiko di bidang keuangan, audit internal sudah berperan cukup efektif, meskipun masih dapat dikembangkan lebih maksimal lagi seperti *best practices* pada maskapai penerbangan nasional terbesar sebagai *benchmark*.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew Chambers, (2010) *The Operational Auditing Handbook, Evaluating the IA Activity by Chambers*. John Willey & Sons Inc
- Bank Indonesia, Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing Rupiah Terhadap US Dollar www.bi.go.id
- COSO Enterprise Risk Management – *Integrated Framework*, 2004. <http://www.theiia.org>
- Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Republik Indonesia, November 2010
- Emmet J Vaughan and Curtis M Elliot (1996), *Fundamentals of Risk and Insurance*. John Willey & Sons Inc
- International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing (Standards), (2009). The Institute of Internal Auditors
- Keputusan Menteri Perhubungan No. 26 tahun 2010 mengenai Mekanisme Formulasi Perhitungan Dan Penetapan Tarif Batas Atas Penumpang Pelayanan Kelas Ekonomi Angkutan Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri
- Kisah di Balik ”Delay”, 07 Juni 2011. Koran *KOMPAS* Bisnis dan Ekonomi halaman 13
- K. H Spencer Pickett, (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing*. John Willey & Sons Inc
- Laporan Keuangan PT X tahun 2009
- Laporan Keuangan PT X tahun 2010
- Laporan Keuangan PT X tahun 2011
- Larry F. Konrath, (2001) *Auditing: A Risk Analysis Approach-5th edition*, Florida: South Western
- Michael Zea (2004), *Is airline industry unmanageable?* Jurnal Mercer on travel and transport, p 21-26
- Pedoman Standar Akuntansi Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Standard Profesional Akuntan Publik
- Phil Griffiths, (2005) *Risk-Based Auditing Chapter 1*. Ashgate Publishing,
- Practice Advisories Under International Professional Practice Framework (IPPF), (2010). The Institute of Internal Auditors (IIA)

PT Pertamina Aviation, Fluktuasi Harga Bahan Bakar Avtur www.pertamina.com

Robert Moeller, (2001) dalam *Brink's Modern Internal Auditing*, 7th edition. John Wiley & Sons Inc

Surat Edaran Kementerian Perhubungan No AV/Jh6D I DKUPPU/t.2.pe 1111/2011

The Institute of Internal Auditors (IIA), "*IIA's Definition of Internal Audit*". <http://www.theiia.org>

The Institute of Internal Auditors Research Foundation White Paper , Internal Auditing's Role in Risk Management. <http://www.theiia.org>

Tingkat On Time Performance (OTP) Periode Juni 2011 Kementerian Perhubungan www.dephub.go.id

Undang Undang No. 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan

Work Book Level 1 Global Association of Risk Professionals (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko 2005:A4

