

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Audit Internal

1. Hasil Penelitian Pelaksanaan Audit Internal

Pelaksanaan audit internal PT Multistada Arah Sarana Tbk dilaksanakan oleh divisi *Quality* dipimpin oleh satu orang sebagai Manajer *Quality* yang membawahi *Quality Control* dan *Quality Assurance* yang terdiri dari dua belas orang. Pada Bagian *Quality Control* merupakan kegiatan pemeriksaan, pengawasan oleh audit internal pada bagian produksi perusahaan seperti *departement mixing, extrude, engineering, maintenance, curing, technical, raw material, logistic*. Sedangkan pada *Quality Assurance* yaitu aktivitas audit internal yang meliputi pengawasan dan pemeriksaan pada bagian umum di bidang staff seperti HRD, *Accounting, finance, general service, IT, Marketing, Sales, Learning*.

Aktivitas pemeriksaan pengawasan audit internal terhadap kinerja karyawan/staff bagian produksi utama perusahaan dan bagian staff yang mendukung kinerja utama perusahaan meliputi penerapan SOP masing-masing departemen dan peraturan lainnya yang berlaku di perusahaan, jika aktivitas tidak sesuai SOP dan peraturan perusahaan maka terdapat temuan audit dan jika terdapat temuan saat proses produksi maupun kegiatan maka audit internal hanya memberikan rekomendasi sedangkan

yang melakukan perbaikan lebih lanjut adalah setiap departemen masing-masing.

Salah Satu kegiatan audit internal adalah *Final Inspection* merupakan aktivitas audit internal untuk menangani auditor eksternal yang sedang melakukan audit di perusahaan, audit eksternal melakukan pemeriksaan aktifitas produksi, aktifitas keselamatan, kualitas produk, Laporan Keuangan perusahaan dan kegiatan perusahaan lainnya sesuai standart atau tidak. Pemeriksaan terhadap aktivitas perusahaan bisa dilakukan oleh *customers* untuk menilai kualitas produk dan pengambilan keputusan *customers*.

Audit internal dilakukan oleh *divisi Quality* yang merupakan bagian dari kegiatan operasional perusahaan dan dibawah langsung oleh BOD Operasional perusahaan. Audit Internal melaksanakan aktivitas audit berdasarkan SOP *departement Quality* perusahaan. Segala aktifitas audit berpedoman pada SOP dan tidak ada keterkaitan dengan pihak luar, divisi *Quality* bebas mengawasi, memeriksa, menilai sesuai program audit internal serta bebas dari campur tangan orang luar. Audit Internal bebas menilai ini yang dimaksud adalah menilai segala kegiatan *personality* perusahaan jika terdapat pelanggaran maka audit menuliskan SP(surat peringatan) kepada pihak yang melanggar.

Audit Internal PT Multistrada arah sarana Tbk, harus mempunyai latar belakang pendidikan formal untuk staff minimal SI dan memiliki pengalaman yang memadai dibidang audit internal serta telah memperoleh

sertifikasi profesi audit internal yaitu *Certified Internal Auditor* (CIA). Pengalaman kerja dibidang audit internal, menguasai teknik industri pada umumnya, mempunyai keterampilan yaitu keterampilan wawancara, keterampilan analisis, pengujian dan analisis keterampilan, keterampilan dokumentasi, memberikan rekomendasi hasil dan tindakan korektif, keterampilan komunikasi, Negosiasi keterampilan, komitmen untuk belajar, Independensi, integritas dan berfikir terbuka, serta melakukan pelatihan Pengendalian kualitas, penjamin mutu, ISO, OHSAS dan lainnya.

Pelaksanaan audit internal pada PT Multistrada Arah Sarana Tbk telah dilaksanakan dengan baik, dengan adanya kegiatan audit internal yang disusun secara sistematis dan ruang lingkup yang jelas serta sikap independensi dan kompetensi audit internal yang memadai maka kegiatan audit internal dapat dilaksanakan dengan baik oleh audit internal perusahaan.

2. Pembahasan Pelaksanaan Audit Internal

Pelaksanaan audit internal pada PT Multistrada Arah Sarana Tbk telah dilaksanakan dengan baik dan memadai hal ini didukung dengan hasil dokumenter yang tertulis dalam *annual report* tahun 2015 yaitu Perusahaan Multistrada Arah Sarana Tbk menuntut adanya organisasi untuk dapat meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional Perseroan melalui evaluasi peningkatan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola perusahaan. Tugas dan tanggung jawab audit internal di PT Multistrada Arah Sarana Tbk tercantum pada *annual report* tahun 2015 adalah sebagai berikut:

- (1) Audit Internal bersama Komite Audit (Eksternal) menyusun dan melaksanakan rencana audit yang telah dibahas dan disetujui oleh Presiden Direktur, dalam rangka menguji dan mengevaluasi kecakupan dan efektivitas dari system yang dimiliki, pengawasan internal dan kepatuhan seluruh Unit kerja terhadap prosedur dan pelaporan.
- (2) Menjamin seluruh kegiatan yang mengandung risiko cukup material diaudit secara periodik.
- (3) Menerbitkan laporan temuan dan rekomendasi berdasarkan laporan audit kepada manajemen. Temuan yang signifikan wajib dilaporkan kepada Dewan Komisaris dan Direksi.
- (4) Melaporkan kecakupan dan fungsi manajemen risiko, kepatuhan dan fungsi pengendalian lainnya kepada manajemen.

- (5) Memberikan rekomendasi kepada manajemen mengenai peningkatan kearah lebih baik diseluruh kegiatan perusahaan dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik.
- (6) Melakukan review SOP yang ada dan jika dibutuhkan membuat SOP baru sehingga tercipta GCG yang baik di dalam perusahaan.

Pelaksanaan Audit Internal di PT Multistrada Arah sarana dilaksanakan dengan baik karena audit internal memiliki kualifikasi kinerja yang baik, didukung berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, auditor internal pada perusahaan ini memiliki kualifikasi Kinerja sebagai berikut :

a. Independensi dan Objektivitas

PT Multistrada Arah Sarana Tbk dalam pelaksanaan auditnya mengacu pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang perseroan Terbatas, Keputusan ketua BAPEPAM-LK Nomor Kep-634/BL/201 tanggal 7 Desember 2012 Tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite audit.

Berdasarkan surat Keputusan No: 023/SK-DIR/HRD/X/2010 tanggal 21 Oktober 2010, Perseroan telah mengangkat H.Eliandi Hasmi Daulay, SE. Beliau kepala Audit Internal perseroan yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Perseroan.

Auditor internal bersifat objektif dalam melaksanakan aktivitas audit. Selain itu semua anggota audit internal yang ada pada PT

Multistrada Arah Sarana Tbk, tidak memiliki hubungan kekeluargaan dengan direktur utama perusahaan.

Hasil wawancara dengan pihak *department learning development*, beliau menyatakan bahwa:

“Adanya audit untuk menghindari kegiatan menyimpang seperti KKN, *Board Of Director* mengeluarkan surat edaran perusahaan, bahwa semua bagian di Perusahaan Multistrada dilarang menerima parcel dalam bentuk apapun, seperti *raw material* agar tidak ada semacam kedekatan, sehingga profesionalnya terjaga dengan baik.

Dari hasil wawancara dengan Informan tersebut adalah salah satu kegiatan untuk menjaga nilai perusahaan dalam hal menghindari kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan menimbulkan dampak negatif kegiatan operasional perusahaan.

Auditor internal PT Multistrada Arah Sarana Tbk, mempunyai kedudukan khusus dalam perusahaan, yaitu independen dan bertanggung jawab langsung kepada *Board of Director* di dalam melaksanakan aktivitasnya. Kepala divisi Audit Internal bertanggung jawab kepada *Board of Director*.

Audit internal PT Multistrada terdapat 12 auditor internal yang menangani *departement* di PT Multistrada Arah Sarana Tbk, berdasarkan hasil wawancara menurut Informan menyatakan bahwa:

“Pembagian pelaksanaan audit *didepartement* di MASA jumlahnya 47 *departement*. Tim audit berjumlah 12 orang dari *support*, adminnya dan yang dilapangan ada 8 orang, 8 orang ini dibagi beberapa *departement* yaitu *operation* dan *support*, pada bagian *operation* dilihat dari *raw material* yaitu *departement*

produksi, sedangkan *support* pada bagian kinerja seperti HRD, *accounting, finance, general service, IT, Marketing, Sales.*

Dari Uraian tersebut menjelaskan bahwasanya pembagian tugas audit internal di PT Multistrada Arah Sarana Tbk, terbagi atas 2 aktivitas yaitu sebagai berikut:

(1) *Operation auditing*

Aktivitas audit mencakup pengawasan dan pemeriksaan pada bidang operasional atau kegiatan produksi perusahaan untuk dapat memberikan rekomendasi dimasing-masing *departement* seperti *departement raw material, departement technical, mixing, engineering* dan lainnya

(2) *Support Auditing*

Aktivitas kegiatan audit mengawasi dan memeriksa yang ditujukan pada bagian umum bidang staff seperti HRD, *accounting, finance, general service, IT, marketing, Sales,* diluar kegiatan operasional.

b. Kompetensi

Auditor internal PT Multistrada arah sarana Tbk, harus mempunyai latar belakang pendidikan formal dan memiliki pengalaman yang memadai dibidang audit internal serta telah memperoleh sertifikasi profesi audit internal yaitu *Certified Internal Auditor (CIA).*

Berdasarkan informasi yang diperoleh penulis dari Perusahaan dijelaskan sebagai berikut:

“Pengalaman kerja dibidang audit internal, menguasai teknik industri pada umumnya, mempunyai keterampilan yaitu keterampilan wawancara, keterampilan analisis, pengujian dan analisis keterampilan, keterampilan dokumentasi, memberikan rekomendasi hasil dan tindakan korektif, keterampilan komunikasi, Negosiasi keterampilan, komitmen untuk belajar, Independensi, integritas dan berfikir terbuka, serta melakukan pelatihan Pengendalian kualitas, penjamin mutu, ISO, OHSAS dan lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas diartikan bahwa audit internal perusahaan harus memiliki pengalaman dibidang audit dan keterampilan yang baik seperti keterampilan wawancara, analisis, pengujian, memberikan rekomendasi, keterampilan lainnya yang mendukung pelaksanaan audit internal.

c. Program Audit

Program audit PT Multistrada Arah Sarana Tbk yaitu kegiatan audit yang telah direncanakan oleh auditor internal perusahaan untuk melaksanakan audit diberbagai *departement*. Pernyataan yang diperoleh dari hasil wawancara dalam pelaksanaan program audit adalah sebagai berikut:

“Perusahaan membuat SOP internal yang disetujui oleh GM (*general Managerial*) kemudian diadministrasi QMS (*Quality management system*) sampai departemen bagian audit. Setiap kegiatan diatur oleh SOP yang dimonitoring oleh audit internal, kinerja yang dilaksanakan masing-masing *personality* sesuai SOP atau tidak, kalau misalnya ada yang melenceng atau tidak sesuai SOP berarti ada temuan”

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diuraikan bahwa program audit dilaksanakan dengan kegiatan pengawasan dan pemeriksaan masing-masing *personality* didepartemen perusahaan untuk memastikan bahwa kinerja setiap *personality* dimasing-masing departemen sesuai pada SOP(*Standart Operating Procedure*). Audit Internal PT Multistrada Arah Sarana Tbk, melakukan program audit hampir diseluruh departemen diantara lain pada departemen sebagai berikut:

(1) Program audit *raw material*

Program audit *raw material* yaitu kegiatan audit internal dalam ruang lingkup pengadaan bahan baku produk utama ban.

(2) Program audit *business unit*

Program *business unit* ini dibagi menjadi 6 *business unit*, yaitu *machine, maxing, extruder, tyer building, curing, motor cycle*, dari keenam unit business ini adalah nama mesin yang dinamakan departemen *business unit* satu sampai enam.

(3) Program audit marketing dan sales

Program audit marketing dan sales yaitu kegiatan audit memeriksa dan mengawasi kinerja marketing (pemasaran, Promosi) dan sales (penjualan produksi)

(4) Program audit *accounting* dan *finance*

Program audit *accounting* dan *finance* yaitu kegiatan audit pengawasan dan periksaan pada bidang keuangan perusahaan.

Informasi wawancara tentang pelaksanaan audit adalah sebagai berikut:

“SOP adalah panduan langsung, seperti halnya obyek audit pada bagian-bagian apa, point penilaiannya bagaimana, hasil evaluasinya seperti apa, planingnya seperti apa, misalkan *safety* yang diperiksa bagian apanya, misalkan *disafety* perlengkapan tersedia atau tidak, *amergency* fiturnya ada apa tidak, terus sensornya pada jalan apa tidak, seperti itu kegiatannya sudah diatur detail udah rinci setiap masing-masing program audit”

Berdasarkan pernyataan tersebut pelaksanaan program Audit internal telah diatur dalam SOP audit internal yang berisi tentang pedoman pelaksanaan kinerja audit secara rinci dari perencanaan, pelaksanaa, jenis kegiatan yang diaudit dan sebagainya.

d. Pelaksanaan Kegiatan Audit

Pelaksanaan kegiatan audit Internal pada PT Multistrada Arah sarana Tbk difokuskan kepada aktivitas pengawasan di lingkup internal perusahaan. Audit internal melaksanakan audit selalu berencana secara matang sesuai dengan tujuan audit dan ruang lingkup pekerjaan audit yang ditetapkan berpedoman pada SOP audit internal dan peraturan perusahaan. Informasi dasar tentang temuan audit dijadikan sebagai patokan atas kegiatan audit.

Menurut hasil wawancara, Informan menyatakan sebagai berikut :

“Setiap melaksanakan audit, pemeriksaan dilakukan pada setiap kegiatan aktual pada masing-masing divisi/ departemen dengan disesuaikan dengan masing-masing SOP departemen jika ada yang melenceng dari SOP maka hasil audit melaporkan adanya temuan.”

Hasil temuan audit dalam internal perusahaan yaitu hasil temuan risiko dari berbagai departemen yang ditemukan, sedangkan pihak audit melaksanakan audit harus berpedoman pada SOP audit internal.

Departemen PT Multistrada Arah Sarana Tbk yang ada dibawah pengawasan audit internal setiap ada temuan disalah satu departemen, audit internal hanya memberikan rekomendasi namun untuk perbaikan lebih lanjut dilaksanakan oleh departemen itu sendiri. Seperti pernyataan informan sebagai beriku:

”ketika ada yang melenceng berarti diperoleh temuan, *improve* dari audit hanya sebatas memberikan masukan dan arahan sedangkan yang melakukan perbaikan pertama adalah pihak yang bersangkutan.”

e. Komunikasi Hasil Audit

Hasil Audit dari temuan risiko pada kegiatan operasional PT Multistrada Arah Sarana Tbk selalu dikomunikasikan dengan baik antar departemen yang bersangkutan. Seperti pernyataan informan sebagai berikut:

“Setiap departemen satu kali setiap Hari Jumat mereview untuk kegiatan rutusnya dan misalkan ada temuan langsung *direview* .”

Uraian tersebut menjelaskan tentang hasil audit, pihak audit melakukan koordinasi *review* rutin untuk membahas kinerja, tindak lanjut atau melaksanakan rencana kegiatan audit dan mengevaluasi hasil kegiatan audit.

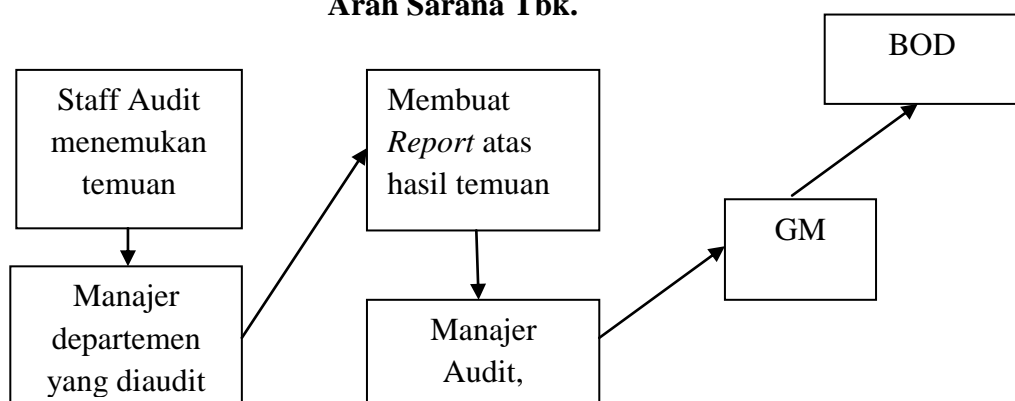
Sistem penyampaian informasi ke BOD (*Board Of Director*) atas hasil temuan audit yaitu:

“Untuk temuan, misalkan dari staff mengaudit dan terdapat temuan disampaikan ke manajer departemen bersangkutan, untuk membuat laporan hasil temuan setelah itu disampaikan ke manajer audit internal, manajer audit menyampaikan semua *report* ke GM (*General Manajer*), dari GM ke BOD(*Board Of Director*).”

Dari pernyataan tersebut bisa digambarkan alur penyampaian informasi hasil temuan audit ke BOD yaitu dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1

Alur penyampaian Informasi Hasil temuan audit PT Multistrada Arah Sarana Tbk.



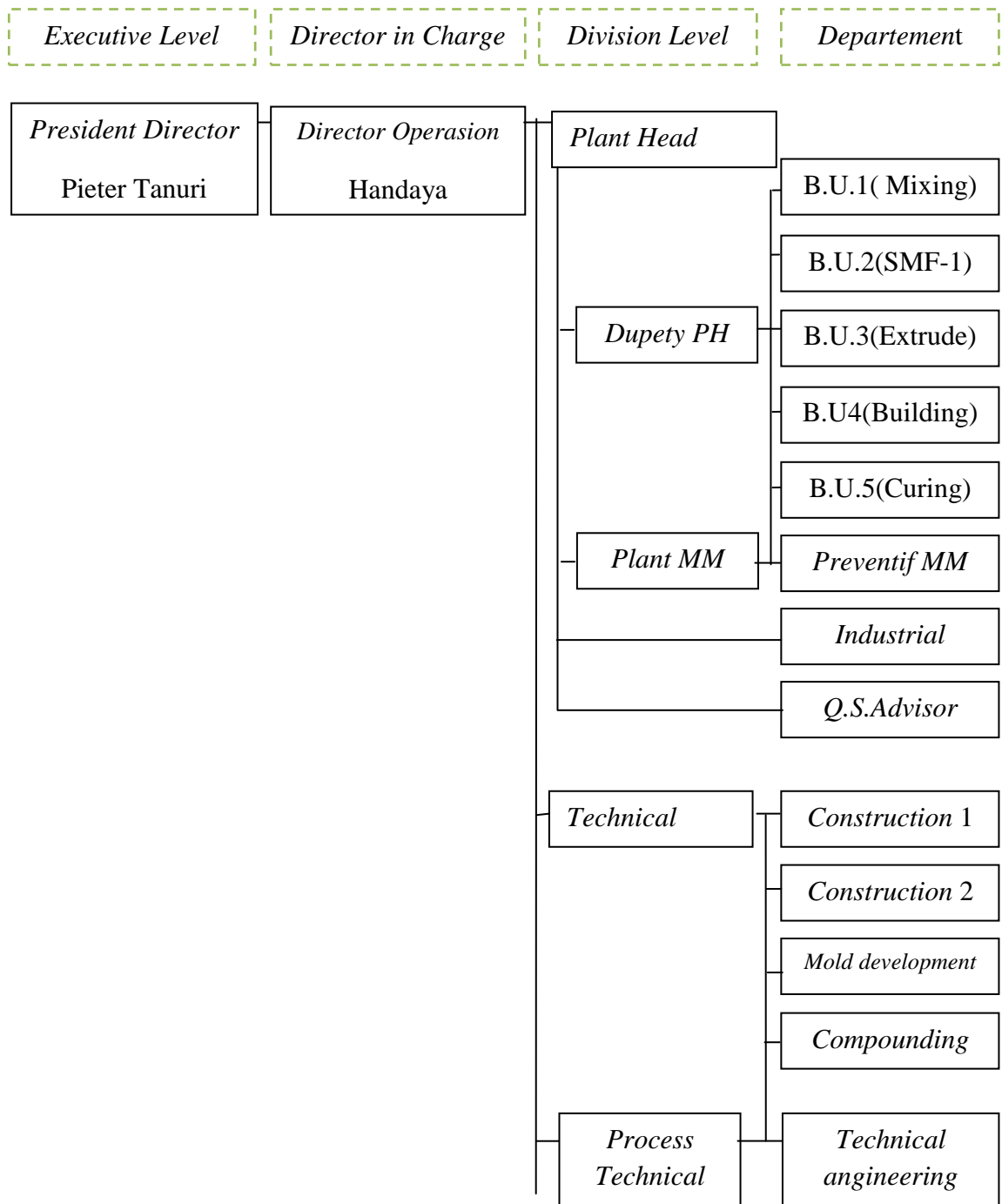
f. Pemantauan Tindak Lanjut

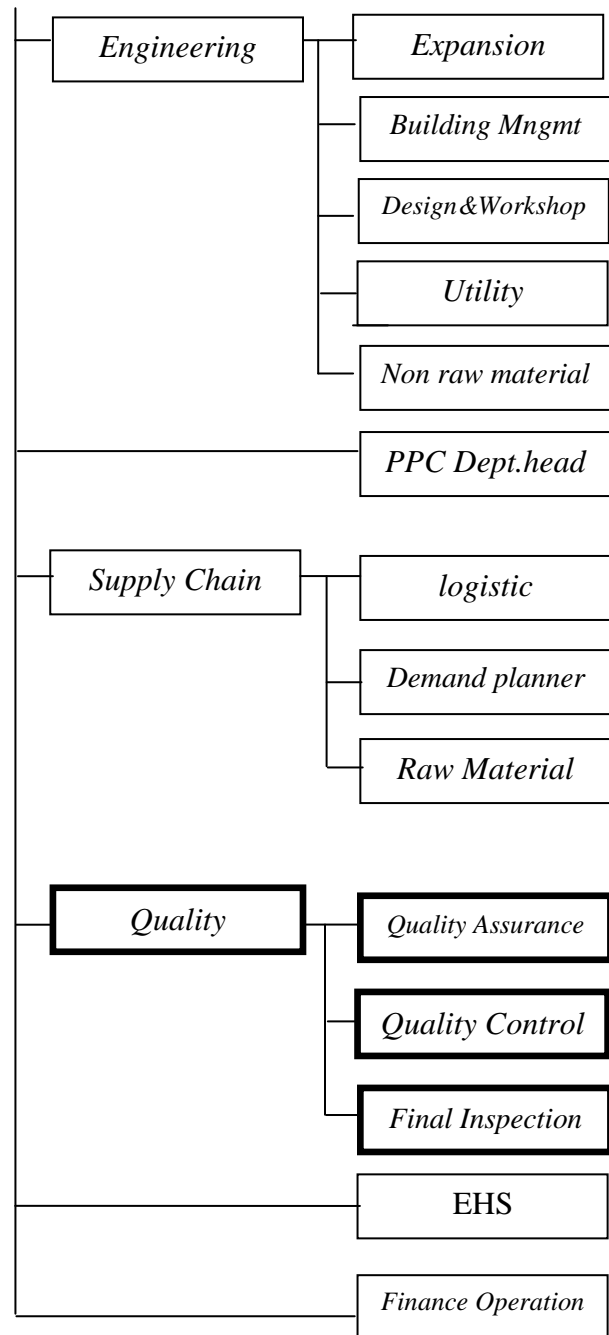
Audit Internal dibentuk untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional PT Multistrada Arah Sarana Tbk, melalui kegiatan audit dan konsultasi (*consulting*) yang independen dan obyektif. Dalam melaksanakan fungsinya, Divisi *Quality* melakukan penilaian efektivitas proses pengawasan, pemeriksaan, serta memberikan rekomendasi bagi departemen/pihak internal PT Multistrada Arah Sarana Tbk. Pemantauan tindak lanjut yaitu audit internal memastikan bahwa departemen yang telah diaudit dan mendapatkan rekomendasi telah melakukan perbaikan dengan baik dan kegiatan sesuai dengan prosedur perusahaan yang ada.

Kedudukan audit internal perusahaan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Operasional MASA





Sumber : Internal MASA

Kedudukan audit internal berdasarkan hasil wawancara dengan informan adalah sebagai berikut:

“Audit internal berada dibawah *operation*, yang diatas ini level BOD, level audit internal itu ada disini QMS, Untuk yang diatas direksi adalah audit eksternal pihak luar bukan pegawai perusahaan.”

Berdasarkan gambar struktur organisasi bagian operasional perusahaan dan berdasarkan pernyataan informan kedudukan audit internal MASA yaitu pada bagian operasional divisi *Quality*. Sebaiknya kedudukan audit internal pada struktur organisasi terpisah dengan kegiatan operasional dan langsung dibawah BOD, karena berdasarkan kuesioner penelitian audit internal tidak terlibat dalam kegiatan operasional.

B. Pelaksanaan *Enterprise Risk Management*

1. Hasil Penelitian Pelaksanaan *Enterprise Risk Management*

Pelaksanaan *Enterprise Risk Management* PT Multistrada Arah Sarana Tbk. telah dilaksanakan sejak awalnya perusahaan berdiri yaitu pada tahun 1988. Seperti halnya yang dikemukakan oleh informan sebagai berikut:

“Dari awal perusahaan berdiri sudah ada manajemen risiko, Tidak mungkin perusahaan sudah berdiri tapi tidak punya *risk management*, mungkin bedanya cuma dikonsepanya, cuma setiap perusahaan berdiri punya respon risiko sendiri-sendiri.”

Setiap Perusahaan melaksanakan manajemen risikonya berbeda-beda dan pada PT Multistrada Arah Sarana Tbk. telah melaksanakan manajemen risiko dengan baik karena risiko dalam perusahaan dapat

dikelola dengan baik oleh manajemen seperti contoh manajemen risiko mengenai risiko bahan baku.

Manajemen risiko bahan baku yang mana perusahaan kekurangan bahan baku dan harus melakukan import bahan baku yang harganya lebih mahal dan terbatasnya pasokan bahan baku di Indonesia, dari risiko tersebut perusahaan telah mengidentifikasi risiko dan risiko bahan baku jika tidak ditangani akan berdampak pada proses produksi yaitu kekurangan bahan baku dan juga berdampak pada keuangan perusahaan yang harus mengeluarkan biaya yang mahal untuk memperoleh bahan baku import, perusahaan telah melakukan strategi yang baik.

Strategi perusahaan yaitu membuka lahan perkebunan karet sendiri di Kalimantan yang tentunya akan meminimalisir risiko kekurangan bahan baku yang artinya ketersediaan bahan baku produksi bisa terpenuhi dan tidak melakukan import bahan baku yang harganya mahal. Namun perusahaan belum mempunyai standart dalam pelaksanaan ERM yang menjadi kendala perusahaan untuk penerapan ERM terkini yaitu perusahaan sudah merasa baik dalam pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan. Demikian Penerapan ERM di PT Multistrada Arah Sarana Tbk lebih baik lagi ketika perusahaan menetapkan pengelolaan risiko / manajemen risiko sesuai standar yang terbaru agar perusahaan lebih mampu mengelola risiko lebih baik.

2. Pembahasan *Enterprise Risk Management*

Pada PT Multistrada Arah Sarana Tbk pelaksanaan manajemen risiko diterapkan sejak berdirinya perusahaan. Pelaksanaan ERM dilakukan oleh *Board Of Director dan General Managerial* secara umum dan secara khusus pada bagian operasional dilakukan oleh divisi *Quality* dan Manajer masing-masing departemen. Dalam penerapan manajemen risiko adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penerapan GCG dan pengendalian internal maupun eksternal pada Perusahaan yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang mengacu COSO ERM tahun 2004 menyatakan:

(1) Lingkungan Internal

Manajemen mempertimbangkan risiko dalam setiap keputusan strategi perusahaan serta memberikan contoh positif mengenai kode etik perusahaan yaitu *core value*. *Core Value* adalah Budaya berkaitan dengan nilai-nilai etika di perusahaan PT Multistrada Arah Sarana Tbk yaitu ada *core value* perusahaan MASA terdapat 5 nilai-nilai Perseroan yang tercantum pada *annual report* 2015 sebagai berikut:

(1) Jujur dan bertanggung jawab

Pegawai staff / karyawan perusahaan MASA siap menerima dan menjalankan serta menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dengan benar sesuai aturan perusahaan.

(2) Sinergi

Pegawai staff / karyawan MASA bekerja sama secara efektif antar individu dan kelompok untuk saling mengingatkan dan saling menjaga keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan

(3) Loyal

Setiap pegawai harus setia dan bangga bekerja sebagai insan perusahaan untuk mencapai yang terbaik.

(4) Beriman

Bekerja adalah Ibadah untuk selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan masyarakat

(5) Proaktif

Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dan berani menyampaikan ide.

Struktur organisasi pada perusahaan telah disusun dengan jelas serta masing-masing divisi dan departemen perusahaan telah terdapat uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi setiap pegawai sesuai dengan departemen masing-masing.

Perusahaan telah berkomitmen untuk membangun Sumber Daya Manusia sejalan dengan strategi dan tujuan bisnis dengan adanya Akademik Komunitas Multistrada guna mengembangkan SDM yang ada di perusahaan pada tingkat pendidikan Diploma I tentang produksi perusahaan serta memberikan beasiswa kepada staff atau karyawan

studi lanjutan ke S1 dan S2 bagi staff/ karyawan yang bagus kinerjanya dan menambah nilai perusahaan.

(2) Penetapan Tujuan

Visi misi dan pengelolaan risiko oleh dewan komisaris PT Multistrada Arah Sarana Tbk tidak selalu menjadi dasar penentuan strategi perusahaan namun yang menjadi dasar atas strategi perusahaan adalah hasil pengelolaan risiko dari berbagai divisi dan departemen perusahaan serta gabungan dari pengelolaan risiko oleh BOD dan GM (*General Managerial*).

(3) Identifikasi Kejadian

Manajemen mengidentifikasi kejadian potensial yang berdampak terhadap pencapaian operasi dan tujuan perusahaan. Faktor risiko internal dan eksternal menjadi dasar pertimbangan dalam mengidentifikasi kejadian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan sebagai berikut:

“Risiko operasional salah satu potensi risiko yaitu terbatasnya SDM memang perusahaan harus efisiensi, maka harus memaksimalkan SDM yang ada. kemudian risiko produksi yaitu kekurangan bahan baku, meskipun perusahaan punya kebun karet namun belum bisa panen, kemudian kalau misalkan salah satunya kan import, import kan mahal, kemudian dari operasional dari segi mesin, mesin traubel karena orang-orang bagian *maintenance* kurang, beberapa mesin jadwalnya perawatan untuk mesin tersebut karena orangnya terbatas jadi belum dilaksanakan dan mesin mati menyebabkan produksi terhambat, kemudian terjadi bahan-bahan yang belum dibentuk dan gagal”

Identifikasi risiko perusahaan berdasarkan pernyataan tersebut jenis-jenis risiko perusahaan PT Multistrada antara lain dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Jenis-Jenis Risiko Perusahaan

No.	Jenis Risiko perusahaan	Peristiwa
1.	Risiko terbatasnya SDM perusahaan	Seharusnya kegiatan perusahaan dilaksanakan, belum dilaksanakan, seperti jadwal perawatan mesin, seharusnya sudah dilaksanakan belum dilaksanakan yang mengakibatkan mesin mati dan menghambat produksi Ban
2.	Risiko ketersediaan Bahan Baku	Karena produksi ban menggunakan bahan baku karet maka ketersediaannya terbatas sehingga harus import yang harganya mahal.
3.	Risiko mesin <i>trauble</i>	Mesin <i>trauble</i> menghambat proses produksi
4.	Risiko kualitas bahan baku, proses produksi yang jelek, atau metode yang tidak sesuai	Menghasilkan kualitas produk jelek dan presentase gagal produk yang tinggi.

5.	Risiko peningkatan nilai Valuta Asing	Beban hutang dan beban bunga perusahaan untuk melunasi hutang dalam mata uang USD akan meningkat.
6.	Risiko Persaingan usaha	Banyaknya perusahaan baru yang didirikan dan memproduksi produk yang sama.
7.	Risiko kebijakan pemerintah	Seperti halnya kebijakan ekspor dan impor jika ada perubahan maka akan mempengaruhi kegiatan operasional.

(4) Penaksiran Risiko

Penilaian risiko selalu menggunakan teknik kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan diagram tingkat potensial risiko dan manajemen tidak selalu menilai risiko secara bersamaan pada saat terjadi kejadian namun menilai risiko setelah risiko benar-benar mempengaruhi kegiatan perusahaan dan harus ditangani. Tingkatan potensial risiko pada perusahaan yang mempunyai potensi risiko tertinggi adalah bahan baku kemudian operasional, inflasi dan kompetitor.

(5) Respon Terhadap Risiko

Hasil dari penilaian risiko menjadi dasar atas keputusan strategis perusahaan serta penanganan risiko selalu berdasarkan pertimbangan prioritas, biaya, manfaat, dampak setelah respon risiko dilakukan. Hasil dari identifikasi risiko tersebut perusahaan memprioritaskan

risiko-risiko yang sifatnya internal seperti risiko operasional dan risiko bahan baku, pada risiko operasional perusahaan bisa memperbaiki kualitas SDM dengan cara meningkatkan kualitas SDM dengan adanya Akademik Komunitas Multistrada dan training bagi SDM perusahaan dan untuk risiko bahan baku perusahaan telah membuka pertanian karet dan tentu membantu mencukupi kebutuhan bahan baku produk perusahaan serta dapat dinilai kualitas bahan bakunya.

Perusahaan mengidentifikasi dan memilih respon risiko berdasarkan jenis risiko yang dihadapi, jika risiko itu terjadi pada proses produksi operasional maka yang mengidentifikasi dan merespon risiko adalah pihak manajer departemen itu sendiri karena lebih mengerti tentang keadaan di departemennya masing-masing dalam jangka waktu pendek. Sedangkan pada jenis risiko yang bersifat umum diidentifikasi dan memilih respon risiko oleh BOD dan GM perusahaan dengan memilih respon risiko dalam jangka waktu yang panjang 5 (lima) sampai 10 (sepuluh) tahun kedepan.

(6) Aktifitas Pengendalian

Setiap respon risiko yang dipilih selalu disertai mekanisme pengendaliannya. Kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko pada perusahaan dinyatakan dan diimplementasikan dengan konsisten, Manajemen memilih beberapa pengendalian seperti pengendalian preventif dan pengendalian korelatif. Pengendalian preventif yaitu

pengendalian yang dijadwalkan secara berkala sedangkan pengendalian korelatif yaitu pengendalian yang dilaksanakan pada saat tertentu sifatnya insidental seperti saat terjadinya demonstrasi buruh dan lainnya.

Pengendalian atas perilaku yang diinginkan PT Multistrada Arah Sarana Tbk dalam pengelolaan risiko telah tertulis dalam buku panduan PKB (Perjanjian Kerja Bersama), setiap tindakan perilaku pegawai staff maupun karyawan sudah diatur dalam PKB jika melanggar maka akan dikenakan SP (Surat Peringatan) dan maksimal mendapat SP yaitu 3 kali SP maka dikeluarkan dari perusahaan.

(7) Informasi dan Komunikasi

Informasi yang digunakan dalam mengambil keputusan pengelolaan risiko selalu dapat diandalkan, tepat waktu dan pada tempat yang tepat. Dan terdapat jalur komunikasi yang terbuka antara bawahan dan atasan dalam pengelolaan risiko seperti jalur koordinasi struktur organisasi perusahaan.

(8) Pengawasan

Manajemen selalu melakukan pengawasan proses pengelolaan risiko secara berkelanjutan memastikan keberhasilan atas proses

pengelolaan risiko, serta menjadikan pengelolaan risiko untuk mengambil keputusan.

Manajemen Risiko yang dilaksanakan PT Multistrada tertulis dalam *annual report* tahun 2015 adalah sebagai berikut :

(a) Risiko perubahan nilai valuta asing

Peminjaman yang dilakukan perusahaan hampir seluruh pinjaman adalah dalam mata uang USD. Apa bila nilai tukar rupiah terhadap mata uang USD mengalami penurunan atau depresiasi maka jumlah pelunasan hutang dan beban bunga yang harus dibayar perusahaan akan mengalami peningkatan yang berdampak terhadap pendapatan kelangsungan bisnis perusahaan.

Sebagian besar perusahaan perseroan berasal dari ekspor dalam mata uang USD, serta sebagian besar pembelian bahan baku menggunakan mata uang yang sama, sehingga secara tidak langsung perseroan telah melakukan perlindungan terhadap risiko perubahan nilai valuta asing.

(b) Risiko kebijakan pemerintah

Peraturan pemerintah terkait kebijakan ekspor dan impor bahan baku atau barang jadi dan peraturan lainnya yang berkaitan dengan industry ban secara khusus dan kebijakan ekonomi lainnya secara umum dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

Kebijakan pemerintah merupakan risiko perusahaan yang tidak bisa dihindari, sebagai perusahaan yang baik, perusahaan tetap mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah dengan tetap aktif memberikan masukan-masukan yang baik untuk pertumbuhan ekonomi Indonesia kedepan pada umumnya terutama pada pertumbuhan perseroan.

Dengan adanya penerapan manajemen risiko di perusahaan, segala risiko yang dihadapi perusahaan dapat diatasi dengan baik tanpa mengganggu kelangsungan kegiatan perusahaan.

(c) Risiko persaingan usaha

Industri ban tidak terdapat pembatasan untuk produksi suatu jenis ban. Perusahaan nasional dan asing dapat juga memproduksi jenis ban sejenis yang dihasilkan perseroan dengan merek dagang yang berbeda. Adanya produk jenis ban sejenis yang dihasilkan oleh perusahaan dengan merek dagang yang berbeda. Dengan adanya produk jenis ban sejenis yang dihasilkan oleh beberapa perusahaan maka persaingan usaha ban akan semakin ketat, yang akan melibatkan factor harga, kualitas produk ban.

Apabila perusahaan tidak dapat bersaing secara efektif dari segi harga, kualitas produk dan promosi produk akan mengganggu pendapatan dan kelangsungan kegiatan perusahaan, agar perusahaan unggul dalam persaingan perusahaan harus senantiasa

aktif melakukan penelitian dan pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas produk dan efisien biaya produksi, selain menerapkan strategi promosi yang agresif. Perusahaan Multistrada berencana untuk mensponsori beberapa event balapan besar dan tim-tim dalam acara lomba kendaraan roda dua maupun roda empat untuk meraih respon dari masyarakat yang positif sekaligus menarik minat masyarakat.

(d) Risiko bahan baku

Biaya terbesar dari biaya produksi perusahaan adalah biaya bahan baku produk ban, perusahaan menggunakan bahan baku karet alam, karet sintetis, *carbon black* dan berbagai macam bahan kimia yang berasal dari turunan produk minyak mentah. Harga bahan baku dipengaruhi oleh fluktuasi harga minyak bumi mentah dan karet alam. Apa bila biaya bahan baku meningkat dan perusahaan tidak dapat membebankan biaya disisi lain menjual produk dengan harga yang lebih tinggi kepada konsumen, maka hal tersebut akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan, permasalahan yang lain adalah kekurangan pemasok bahan baku. Baik disebabkan oleh keterlambatan pasokan bahan baku dan bahkan tidak tersedianya bahan baku sesuai dengan kebutuhan produksi yang dapat mengganggu kediatan produksi perusahaan.

Untuk meminimalisir risiko bahan baku, strategi yang disusun perusahaan adalah dengan membeli bahan baku untuk jangka waktu yang lebih panjang dan memperluas jaringan pemasok, menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku. Terkait dengan rencana jangka panjang, perusahaan telah mengelola perkebunan karet pada tahun 2012 yang bisa dipanen pada tahun 2017 untuk menjaga ketersediaan bahan baku.

C. Hasil Kuesioner

Penulis menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan data-data yang diperlukan, kemudian berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 12 orang responden tersebut diperoleh jawaban sebagai berikut:

1. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Audit Internal

Tabel 4.2

Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Audit Internal

Operasionalisasi Variabel	Jawaban		Jumlah jawaban Informan	Persentase
	Ya	Tidak		
Audit internal yang memadai	140	7	147	$140/147 \times 100\% = 95,24\%$

Keterangan :

Hasil Penyebaran kuesioner pada variabel audit internal terdapat 140 menjawab Ya dan 7 Jawaban Tidak. Tujuh jawaban responden menjawab tidak yang merupakan indikator Independen dan objektivitas pada pertanyaan ke 3 yaitu auditor internal terlibat dalam kegiatan

operasional dan responden menjawab tidak yang artinya auditor tidak terlibat dalam kegiatan operasional. Penilaian hasil persentase Peranan audit internal adalah sebagai berikut :

- a. 0% - 25%, artinya audit internal tidak memadai.
- b. 26% - 50%, artinya audit internal kurang memadai.
- c. 51% - 75%, artinya audit internal cukup memadai.
- d. 76% - 100%, artinya audit internal sangat memadai.

Hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel audit internal sebesar 95,24%, dengan demikian peran audit internal sangat memadai karena berada pada interval 76% - 100%.

2. Hasil Jawaban Kuesioner Variabel *Enterprise Risk Management*

Tabel 4.3

Hasil Jawaban Kuesioner Variabel *Enterprise Risk Management*

Operasionalisasi Variabel	Jawaban		Jumlah jawaban Informan	Persentase
Penerapan <i>Enterprise Risk Management</i>	124	6	130	$124/130 \times 100\% = 95,38\%$

Keterangan :

Hasil Penyebaran kuesioner pada variabel ERM terdapat 124 menjawab Ya dan 6 Jawaban Tidak yaitu 4 Jawaban pada Indikator penetapan tujuan dengan pertanyaan apakah visi, misi serta selera risiko dari dewan komisaris selalu menjadi dasar penentuan strategi perusahaan, jadi berdasarkan responden menyatakan bahwa visi, misi serta risiko dari

dewan komisaris tidak selalu menjadi dasar penentu strategi perusahaan. Karena setiap strategi perusahaan tidak hanya dikelola oleh dewan komisaris tetapi oleh BOD, GM, Manajer Departemen perusahaan.

Satu Jawaban yang menjawab tidak yaitu pada indicator yang sama namun pada pertanyaan pada apakah setiap tujuan divisi atau unit, selalu merupakan hasil dari strategi yang dipilih oleh manajemen dan satu jawaban menjawab tidak yang artinya setiap tujuan divisi atau unit tidak selalu merupakan hasil dari strategi yang dipilih oleh manajemen, karena tujuan devisi atau unit ditentukan oleh divisi dan unit masing-masing karena masing-masing divisi lebih mengerti keadaan divisinya masing-masing pihak manajer hanya mengetahui dan meninjau kegiatan tersebut.

Satu jawaban yang menjawab tidak yaitu pada Indikator penaksiran risiko dengan pertanyaan Apakah manajemen selalu menilai risikonya secara bersamaan disaat terdapat korelasi antar kejadian, satu jawaban yang menjawab tidak mengartikan bahwa manajemen tidak selalu menilai risikonya secara bersamaan disaat terdapat korelasi antar kejadian, karena penilaian risiko bisa dilakukan pada waktu waktu tertentu tidak harus pada saat terdapat korelasi antar kejadian. Penilaian Hasil Kuesioner Penerapan *Enterprise Risk Management* adalah sebagai berikut

- a. 0% - 25%, artinya penerapan *Enterprise Risk Management* tidak efektif.
- b. 26% - 50%, artinya penerapan *Enterprise Risk Management* kurang efektif.

- c. 51% - 75%, artinya penerapan *Enterprise Risk Management* cukup efektif.
- d. 76% - 100%, artinya penerapan *Enterprise Risk Management* sangat efektif.

Hasil dari jawaban kuesioner untuk variabel penerapan *Enterprise Risk Management* sebesar 95,38%, dengan demikian pelaksanaan efektivitas *Enterprise Risk Management* sangat efektif karena berada pada interval 76% - 100%.

3. Hasil Jawaban Kuesioner Peran Audit Internal dalam Penerapan *Enterprise Risk Management*

Tabel 4.4

Hasil Jawaban Kuesioner Peran Audit Internal dalam Penerapan *Enterprise Risk Management*

Operasionalisasi Variabel	Jawaban		Jumlah jawaban informan	Persentase
Peranan Audit Internal Dalam penerapan <i>Enterprise Risk Management</i>	60	0	60	$60/60 \times 100\% = 100\%$

Keterangan:

Dari Jumlah Jawaban responden yang menyatakan bahwa 60 responden dengan 60 jawaban responden iya maka diartikan bahwa perusahaan telah memberikan jaminan dalam proses manajemen risiko, perusahaan memberikan jaminan bahwa risiko telah dievaluasi, pelaksanaan proses evaluasi manajemen

risiko dilakukan secara *continue*, pelaporan risiko utama selalu dievaluasi setelah dilakukan pemeriksaan dan risiko utama selalu direview secara terus-menerus.

Presentase hasil jawaban kuesioner untuk peranan audit internal dalam penerapan *Enterprise Risk Management*:

- a. 0% - 25%, artinya audit internal tidak berperan dalam penerapan *Enterprise Risk Management*.
- b. 26% - 50%, artinya audit internal kurang berperan dalam penerapan *Enterprise Risk Management*.
- c. 51% - 75%, artinya audit internal cukup berperan penerapan *Enterprise Risk Management*.
- d. 76% - 100%, artinya audit internal sangat berperan penerapan *Enterprise Risk Management*.

Hasil dari jawaban kuesioner untuk peranan audit internal dalam penerapan *Enterprise Risk Management* sebesar 100%, dengan demikian audit internal sangat berperan dalam pelaksanaan efektivitas efektivitas *Enterprise Risk Management* karena berada pada interval 76% - 100%.

D. Pembahasan Peran Audit Internal Dalam Penerapan *Enterprise Risk*

Management

Peran audit internal dalam penerapan ERM pada perusahaan Multistrada berperan secara baik dan efektif. Didukung dengan hasil wawancara dan analisis hasil kuesioner yang menyatakan 100% Audit internal perusahaan Multistrada arah sarana Tbk berperan penting dalam penerapan *enterprise risk management* yaitu membantu manajemen dalam melakukan kegiatan pengawasan, pemeriksaan atas kegiatan operasional yang terkait dengan risiko perusahaan, Perusahaan memastikan bahwa risiko perusahaan sudah diantisipasi sebaik mungkin sehingga risiko yang dihadapi lebih kecil, risiko yang bersifat umum dikelola oleh BOD dan GM serta audit internal namun yang berperan tinggi adalah level BOD dan GM sedangkan audit internal berperan lebih kepada risiko operasional perusahaan.