

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi ini banyak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang berusaha untuk meningkatkan strategi dalam mencapai tujuan usahanya, yaitu memaksimalkan laba dan menurunkan biaya seefisien mungkin agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan adanya tujuan usaha tersebut maka diperlukan penerapan siklus akuntansi yang dapat mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan dan mengefektifkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki.

Semakin berkembangnya perusahaan, tentunya semakin banyak departemen, bagian-bagian, unit-unit untuk menjalankan masing-masing fungsi sesuai prosedur. Melihat kondisi seperti ini, manajemen perusahaan dihadapkan pada keterbatasan kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan operasi perusahaan sehingga manajemen mengandalkan peran auditor internal dalam mengatasi keterbatasan tersebut. (Suroso, 2009:1)

Keberadaan peran internal audit ini sangat diperlukan terutama di perusahaan-perusahaan besar. Internal audit juga diharapkan dapat membantu manajer puncak

dalam berbagai hal, yang dimaksudkan dapat mencapai tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis.

Fenomena globalisasi ekonomi yang terjadi pada saat ini memberikan kesadaran agar dapat mengelola risiko yang dihadapi perusahaan dengan baik pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tuntutan ini wajar karena selama ini dirasakan BUMN dikelola secara kurang transparan dan kurang profesional, sehingga jauh daud penerapan manajemen risiko.

Suatu Konferensi Internasional Manajemen Risiko yang diselenggarakan di Bali pada tanggal 8-9 Desember 2011 ([www.APRMC2011.com](http://www.APRMC2011.com)). Lebih dari 16 pembicara mancanegara akan berpartisipasi, di antaranya: Indonesia, Amerika Serikat, Kanada, Belanda, Inggris, Australia, India, Malaysia, Turki, Hongkong, dan Singapura. Dalam kesempatan ini pula akan ada perwakilan dari *IFC – World Bank (International Finance Corporation – [www.ifc.org](http://www.ifc.org))* yang memberikan gambaran tentang pentingnya penerapan manajemen risiko dari kacamata investasi dunia internasional terutama untuk portofolio investasi langsung mereka di berbagai negara di Asia termasuk Indonesia.

Konferensi diselenggarakan oleh *ERM Academy* atau *ERMA* ([www.erm-academy.org](http://www.erm-academy.org)) sebagai salah satu inisiatif internasional mereka dalam mensosialisasikan ajang bertukar pikiran dan pengalaman dalam penerapan manajemen risiko terpadu untuk komunitas profesi manajemen risiko di Asia Pasifik.

*ERMA* adalah institusi yang berbasis di Singapura dan menyediakan sertifikasi kompetensi profesi di bidang *Enterprise Risk Management* yang berbasis *ISO31000 Risk Management Standard*.

CRMSIndonesia adalah salah satu mitra pendukung penyelenggaraan konferensi ini, terutama dalam mensosialisasikan tentang penggunaan dan praktik penerapan *ISO31000 Risk Management Standard* di Indonesia.

Selain mendukung penuh acara konferensi ini, CRMS Indonesia (<http://www.crmsindonesia.org/iso31000-bali>) juga menyelenggarakan pelatihan intensif *ISO31000 ERM Fundamentals* yang dimulai tiga hari sebelum konferensi yaitu mulai dari 5 Desember 2011 dan berakhir dengan melibatkan peserta pelatihan ke dalam konferensi internasional di atas.

Manfaat terbesar dari suatu konferensi adalah terbangunnya konektivitas peserta dengan berbagai narasumber kelas dunia untuk beragam topik yang disampaikan, dan terjaganya komunikasi dengan para peserta lain untuk bertukar pikiran dan pengalaman di bidang manajemen risiko.

Karena konsep, pengetahuan dan standar-standar penerapan manajemen risiko selalu berkembang, keberadaan dan keterlibatan peserta dalam konferensi akan sangat bermanfaat dalam menjaga kekinian pengetahuan mereka di bidang manajemen risiko (baik secara langsung maupun tidak langsung) sehingga mereka dapat lebih

memberikan kontribusi kepada organisasi di mana mereka berkarya dan juga kepada masyarakat luas di Indonesia.

Adapun Fenomena khusus yang berkaitan dengan hal tersebut diatas, PT POS Indonesia (Persero) Bandung sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan usahanya dibidang dagang dan jasa menyelenggarakan pelayanan bisnis komunikasi, bisnis keuangan, bisnis filateli. Perusahaan ini telah memberikan pelayanan keseluruh wilayah Indonesia dan dalam hubungan antar Negara.

Dari pengamatan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang penulis ambil dari internet dengan situs ([www.BUMN-ri.com](http://www.BUMN-ri.com)), diketahui PT Pos Indonesia Bandung saat ini mengalami permasalahan dalam hal Pemeriksaan Intern atau audit intern Perusahaan dimana kasus korupsi di PT Pos yang terkait pemberian komisi kepada pelanggan berawal dengan adanya Surat Edaran Direktur Operasional PT Pos No:41/DIROP/0303 tanggal 20 Maret 2003 yang memberi komisi antara tiga sampai lima persen kepada pelanggan. Namun penerapan pemberian komisi diberlakukan secara berbeda oleh Kepala Kanwil Kantor Pos IV Jakarta yaitu lima sampai enam persen. Selain itu dari hasil pengusutan Kejagung didapati bukti kwitansi tanda terima fiktif dari pelanggan yang seolah-olah uang komisi benar-benar diterima pelanggan. Padahal uang itu diterima sejumlah oknum pegawai PT Pos Indonesia, sehubungan dengan permasalahan tersebut Auditor Intern dalam hal ini Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI) pada PT Pos Indonesia, dalam melaksanakan tugasnya memeriksa atau mengaudit laporan keuangan PT. Pos Indonesia dan dari hasil pemeriksaan tersebut

tim auditor intern atau Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT. Pos Indonesia melaporkan dan menyampaikan informasi hasil temuan auditnya kepada pihak manajemen yaitu dewan direksi PT. Pos Indonesia yang berisi rekomendasi-rekomendasi maupun saran-saran perbaikannya untuk selanjutnya ditindak lanjuti oleh pihak manajemen dan bertujuan untuk meminimalisir kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh pihak intern PT. Pos Indonesia agar meningkatkan efektivitas operasional perusahaan untuk lebih baik dan terarah. Dan untuk memaksimalkan kerja auditnya seorang auditor internal harus memiliki kriteria-kriteria auditor yang harus dimiliki setiap individu masing-masing seperti independensi, kompetensi, perencanaan audit, evaluasi bahan bukti, dan pelaporan dan tindak lanjut. Semua kriteria tersebut harus dimiliki auditor internal agar auditor menghasilkan temuan-temuan audit dengan baik dan bertujuan untuk memajukan perusahaan. (Sumber: [www.sinarharapan.co.id](http://www.sinarharapan.co.id))

Perum Pegadaian sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa keuangan selama lebih kurang 108 tahun telah tumbuh dan berkembang di tengah-tengah risiko operasional yang membayangi perusahaan yang dapat merugikan perusahaan secara materi maupun non materi. Dari hasil analisa laporan keuangan yang bersumber dari laporan keuangan tahunan (*annual report*) sepanjang tiga tahun berturut-turut mulai dari tahun 2006, 2007 dan 2008, ditemukan bahwa perusahaan mengalami rasio pertumbuhan laba usaha (*operating income*) yang menurun secara berturut-turut dimulai pada tahun 2006 sebesar 54,67% dan menurun menjadi 36,05% pada tahun 2007 hingga 34,50% pada tahun 2008. Salah satu dari sekian banyak indikasi yang

dapat menyebabkan hal tersebut adalah meningkatnya risiko operasional perusahaan, selain dari risiko kredit, risiko pasar dan risiko reputasi. Risiko operasional Perum Pegadaian dapat berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor pemicu dari lingkungan eksternal antara lain dapat disebabkan oleh dampak menurunnya daya beli masyarakat akibat puncak resesi ekonomi global yang terjadi di Indonesia di penghujung tahun 2008 sebagai imbas krisis di Amerika Serikat maupun semakin menjamurnya bisnis gadai yang saat ini telah marak dilakukan oleh para pesaing yang juga mulai menawarkan jasa sejenis. Sedangkan untuk faktor pemicu internal bisa diakibatkan dari hal sistem teknologi informasi yang dipakai perusahaan selama ini yang masih kurang efektif dan berpotensi meningkatkan risiko operasional perusahaan. Keberadaan perangkat lunak yang masih konvensional dengan konsep basis data yang terdistribusi, mampu menciptakan peluang-peluang kerawanan terhadap aksi kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Hal yang lain, seperti lambatnya penanganan permasalahan pada perangkat keras oleh divisi yang berwenang (Divisi Teknologi Informasi) juga dapat menghambat operasional. Begitu pula dengan keterbatasan jalur internet yang tidak layak sebagai alat komunikasi dan pengiriman data pada setiap kantor pelayanan (*outlet*), juga bisa menciptakan risiko-risiko operasional tertentu. Secara garis besar, implementasi sistem informasi pada Perum Pegadaian sebagai alat operasional masih kurang efektif dan berpotensi terhadap peningkatan risiko operasional.

Faktor pemicu risiko operasional dari faktor internal yang lain, bisa diindikasikan dari pola perilaku karyawan Perum Pegadaian yang berjumlah 7.806 orang (data divisi SDM Perum Pegadaian Kantor Pusat per 3 Januari 2010). Berbagai macamnya sifat dan sikap karyawan yang ada dapat melatarbelakangi tindakan kecurangan dan indisipliner yang dapat menimbulkan potensi kerugian serta menambah level risiko operasional perusahaan. Sedangkan faktor pemicu risiko operasional Perum Pegadaian berikutnya dapat dinilai dari minimnya kua alat taksir sebagai ralatan kerja utama. Padahal alat taksir inilah fungsi utama dari keberadaan setiap unit pelayanan Perum Pegadaian. Peralatan taksir yang tidak memadai dapat menimbulkan risiko yang seharusnya dihindari seperti kemasukan barang emas palsu, uang palsu atau lainnya. Sebagaimana telah termaktub dalam program kerja pertumbuhan outlet Perum Pegadaian, pencapaian jumlah outlet yang dibuka beberapa tahun terakhir tidak diimbangi oleh ketersediaan alat taksir yang tidak memadai dalam hal jumlah maupun kualitasnya.

Faktor-faktor penyebab tersebut perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan, karena faktor efektivitas sistem informasi, perilaku karyawan dan kualitas alat taksir dapat mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap risiko operasional di Perum Pegadaian, yang akhirnya akan menentukan baik atau buruknya kinerja operasional.

Batasan-batasan risiko operasional untuk dihindari yang telah termaktub dalam Pedoman Operasional Kantor Cabang (POKC) juga seakan-akan diabaikan

oleh sebagian besar karyawan karena banyak yang tidak memahaminya sebagai landasan dalam bekerja. Padahal pemahaman terhadap hal ini akan dapat menurunkan frekuensi terjadinya hal-hal yang buruk (*likelihood*) dan kerugian (*impact*) yang ada pada operasional Perum Pegadaian khususnya di Kantor Cabang.

Dari uraian di atas, Perum Pegadaian dituntut agar lebih meningkatkan *risk awareness*, perbaikan proses internal secara berkelanjutan dan lebih memahami eksposur risiko operasional pada setiap unit kerja. Esionalisme Perum Pegadaian dalam segala aspek diusahakan untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan terutama dalam peningkatan kualitas manajemen risiko agar risiko operasional dapat diminimalisir sehingga mengurangi dampak dari akibat negatifnya.

PT. INTI (persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang telekomunikasi. Satuan pengawasan internal sebagai bagian dari BUMN yang melaksanakan fungsi pengendalian dan pengawasan mau tidak mau harus meningkatkan perannya, sehingga keberadaannya dapat menunjang profesionalitas BUMN. Menurut Supono dan Agus Yulianto dalam Diklat Penjenjangan Auditor Pengendali Teknis, risiko secara umum diartikan sebagai suatu kejadian/kondisi yang berkaitan dengan hambatan dalam pencapaian tujuan. Pengertian risiko berkaitan dengan adanya tujuan, sehingga apabila tidak ada tujuan yang ditetapkan maka tidak ada risiko yang harus dihadapi. Jadi, jika tujuan Auditor Internal adalah untuk mendukung pencapaian tujuan yang ditetapkan instansi, maka Auditor Internal dalam penugasan auditnya juga harus memperhatikan seluruh risiko yang mungkin



dihadapi oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Dengan mengenali risiko inilah Auditor Internal akan mampu memberikan masukan kepada auditi.

*ERM (Enterprise Risk Management)* digunakan sebagai suatu pendekatan pengelolaan risiko yang terkoordinasi untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan cara menyerahkan segala sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga setiap aktivitas yang dilaksanakan memperoleh manfaat yang dapat meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan yang berupa pengembalian investasi maupun meningkatkan kepercayaan bagi pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi. Sama halnya dengan PT. INTI yang telah menerapkan suatu kebijakan Manajemen Risiko yang bertujuan untuk memastikan risiko-risiko yang timbul dalam kegiatan usahanya dapat diidentifikasi, diukur, dikelola dan dilaporkan yang pada akhirnya akan memberikan manfaat berupa peningkatan kepercayaan pemegang saham dan masyarakat, memberikan gambaran lebih akurat mengenai kinerja di masa yang akan datang termasuk kemungkinan kerugian yang akan terjadi serta meningkatkan metode dalam proses pengambilan keputusan dan penilaian risiko dengan adanya ketersediaan informasi yang kini dengan sendirinya meningkatkan kinerja dan kegiatan operasional serta daya saing.

Seperti yang terjadi pada saat ini, dalam perjalanan kegiatan operasional PT. INTI. Pada awalnya PT. INTI hanya melakukan pembuatan komponen jaringan telekomunikasi. Tetapi seiring dengan adanya krisis kepercayaan dari investor yang diakibatkan oleh persaingan bisnis yang semakin meningkat, maka dari itu pada tahun

2009 ini PT. INTI mengembangkan kegiatan usahanya untuk merangkai dan menjual *Note Book* dan komputer dengan harga yang cukup terjangkau, namun belum dapat memastikan apakah harga yang akan dipatok oleh PT INTI bisa semurah harga komputer OLPC (*notebook XO*). Karena menurut Darman dalam seminar pengembangan bisnis perusahaan, itu sangat tergantung dengan volume *hardware* yang kita buat dan yang paling penting adalah besar atau tidak risiko yang akan dijalani dalam pengembangan bisnis dengan kondisi perusahaan yang sedang krisis investor. Bila kita mendapat pesanan dalam jumlah besar, otomatis harga bisa turun. Belum jelas bagaimana spesifikasi dari komputer murah yang akan dibuat oleh PT INTI. Yang jelas, PT INTI saat ini terlibat dalam proyek pengembangan teknologi *open source* COSTA dengan *Sun Microsystems* dan Departemen Perindustrian.

Dalam melaksanakan semua kegiatan bisnisnya tidaklah mudah, PT. INTI membutuhkan dukungan dari para pemangku kepentingan, baik dalam hal kepercayaan ataupun dukungan materil. Sebagai rasa tanggung jawab PT. INTI terhadap kepercayaan investor dalam mendukung bisnisnya, maka PT. INTI membentuk suatu tata kelola perusahaan yang lebih baik agar dapat meningkatkan kepercayaan dari para investor.

Menurut Irfan Setiaputra, Directur utama PT. INTI yang baru, dalam mengembangkan PT. INTI setidaknya tiga hal yang harus dikedepankan, pertama memusatkan kesehatan keuangan perusahaan, mengidentifikasi industri telekomunikasi dan teknologi informasi, dan kedua bagaimana masuk ke industri

yang *barrier to entry* (hambatan untuk masuk) sangat tinggi, dan yang paling penting menerapkan suatu sistem pengelolaan risiko yang dinilainya merupakan bagian dari kendala bisnis. Karena menurutnya risiko merupakan masalah terbesar yang nantinya akan mempengaruhi kepercayaan dari para investor, apabila risiko tersebut tidak bisa dikelola sampai dengan tingkat yang bisa diterima oleh para investor.

Untuk dapat meminimalisasi risiko tersebut maka PT. INTI menerapkan sebuah sistem manajemen pengelolaan risiko *ERM (Enterprise Risk Management)*. Dalam pelaksanaan *ERM (Enterprise Risk Management)* di PT. INTI dibutuhkan kontribusi yang besar dari Auditor Internal untuk dapat menilai dan mengelola risiko yang kemudian hasilnya akan diberikan kepada pihak manajemen sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan evaluasi bisnis perusahaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan harus memiliki pengelola risiko untuk mengatasi permasalahan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian mengenai manajemen risiko dengan judul **“PENGARUH INTERNAL AUDIT DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP MANAJEMEN RISIKO”**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Dalam Penelitian ini, penulis membatasi masalah dengan membahas hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh audit internal dan pengendalian internal terhadap

manajemen risiko dan menyelidiki apakah audit internal dapat mengatasi kesalahan atau kecurangan. Jadi, rumusan masalah yang akan dalam penelitian adalah:

1. Bagaimana internal audit pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?
2. Bagaimana pengendalian internal pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?
3. Bagaimana manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?
4. Seberapa besar pengaruh internal audit terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?
5. Seberapa besar pengaruh pengendalian internal terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?
6. Seberapa besar pengaruh internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data informasi dalam rangka menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko sebagai bahan karya ilmiah dalam bentuk skripsi. Penelitian ini juga dapat memberikan masukan bagi perusahaan

untuk meningkatkan kualitas fungsi internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko.

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk mengetahui:

1. Internal audit pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.
2. Pengendalian internal pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.
3. Manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.
4. Besarnya pengaruh internal audit terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.
5. Besarnya pengaruh pengendalian internal terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.
6. Besarnya pengaruh internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko pada PT POS Indonesia, PT INTI dan Perum Pegadaian.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis/Akademis**

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dalam menunjang ilmu pengetahuan dan dapat memberikan informasi serta

gambaran yang jelas mengenai pengaruh internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis/Empiris**

a) Bagi Perusahaan

- Dapat menjadi umpan balik bagi perusahaan yang berkaitan dengan koreksi internal audit.
- Dapat menjadi bahan masukan dalam penerapan manajemen risiko yang lebih baik efektif dan efisien.

b) Bagi Penulis

- Mewujudkan suatu bentuk skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan dengan menempuh ujian kesarjanaan di Universitas Pasundan.
- Dapat menambah pengetahuan yang lebih dalam mengenai pengaruh internal audit dan pengendalian internal terhadap manajemen risiko.

c) Bagi Pihak Lain

- Sebagai bahan referensi dalam membuat laporan penelitian dengan topik yang sama.

#### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penulis melakukan penelitian di 3 Badan Usaha Milik Negara yang berpusat di Bandung diantaranya;

1. PT POS Indonesia, yang beralamatkan di Jl. Jakarta No. 54 Bandung dan Jl. Banda No. 30 Bandung.
2. PT INTI, yang beralamatkan di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung.
3. Perum Pegadaian, yang beralamatkan di Jl. Pungkur No. 125 Bandung.

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Mei 2014 hingga Bulan Juni 2014 dan waktu jam penelitian disesuaikan dengan perusahaan.