

## ANALISIS PERAN *INTERNAL AUDIT* DALAM MENGAWAL MANAJEMEN RISIKO

**Urim Sorta Simatupang**

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Korespondensi penulis: [1221900122@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1221900122@surel.untag-sby.ac.id)

**Ida Bagus Ketut Bayangkara**

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: [bhayangkara@untag-sby.ac.id](mailto:bhayangkara@untag-sby.ac.id)

**Abstract.** *The role of internal audit in overseeing risk management has a very important role in order to minimize company losses. One of them is a risk-based internal audit that links internal audit with the risk management framework. Internal audit is also possible. This study aims to determine whether the role of internal audit at PT. Perkebunan Nusantara XI oversees proper Risk Management. The method used is a qualitative research method with a case study approach. The data collection technique used in this study is through interviews, namely direct question and answer with the company's risk management department to find out the development and activities of the company and observation, namely direct observations without intermediary objects. Based on the results of the research data analyzed, it can be concluded that the risk management criteria according to ISO31000:2009 result from the condition of PT. Perkebunan Nusantara XI has various results of poor risk management, namely the risk of profit and loss not being achieved corporately, the risk of the cost of production of sugar (HPP) above the target, the risk of achieving the target of sugar production not being achieved from the 2021 RKAPP target, the risk of performance, the potential risk of an accident work that results in death and physical disability for workers, this potential still has a high possibility, and the risk of repayment of Farmer's Credit is not paid off in large part. These various risks result in losses for the company.*

**Keywords:** *Internal audit, Risk manajemen, Risk Management Implementation Standards, PT. Perkebunan Nusantara XI*

**Abstrak.** Peran *internal audit* dalam mengawal manajemen risiko memiliki peran yang sangat penting agar dapat meminimalisir terjadinya kerugian perusahaan. Salah satunya internal audit berbasis risiko yang menghubungkan antara internal audit dengan kerangka manajemen risiko. internal audit juga memungkinkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah peran internal audit pada PT. Perkebunan Nusantara XI mengawal Manajemen Risiko yang tepat. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, yaitu tanya jawab langsung dengan bagian manajemen risiko perusahaan untuk mengetahui perkembangan dan kegiatan perusahaan dan observasi yaitu pengamatan yang dilakukan secara langsung tanpa perantara objek. Berdasarkan hasil data penelitian yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa kriteria manajemen risiko menurut ISO31000:2009 hasil kondisi dari PT. Perkebunan Nusantara XI terdapat sebagai hasil pengelolaan risiko yang kurang baik

yaitu Risiko Laba Rugi tidak tercapai secara korporat, Risiko Harga Pokok Produksi (HPP) Gula diatas sasaran, Risiko pencapaian sasaran produksi gula tidak tercapai dari target RKAPP 2021, Risiko kinerja, Potensi risiko terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian dan cacat fisik bagi pekerja, potensi ini masih memiliki kemungkinan yang tinggi, serta Risiko Pelunasan Kredit Petani tidak lunas sebagian besar. Dari berbagai risiko ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

**Kata kunci:** Internal audit, Manajemen risiko, Standar Penerapan Manajemen Risiko, PT. Perkebunan Nusantara

## LATAR BELAKANG

*Internal audit* adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh departemen *internal audit* perusahaan, terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan serta kepatuhan terhadap kebijakan manajemen senior yang telah ditentukan dan kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan pemerintah serta asosiasi perdagangan yang berlaku. *Internal audit* modern tidak lagi terbatas pada fungsinya di bidang audit keuangan tetapi telah meluas ke bidang lain. Bahkan, sejak tahun 2000-an, aktivitas *internal audit* mencakup saran yang ditujukan untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. (Sukrisno Agoes, 2019:218).

*Internal audit* merupakan elemen penting yang dapat mendukung keberlangsungan operasi perusahaan. Karena seringkali ada keterputusan antara kontrol yang dilakukan sebagai bagian dari proses audit internal dan risiko yang sebenarnya ditanggung perusahaan. Hal inilah yang menjadi salah satu hal yang mendorong perusahaan untuk melakukan proses internal audit dengan pendekatan berbasis risiko atau risk based internal audit. ( *Chartered Institute of internal auditors, Risk Based Internal Auditing, 2014*).

*Internal audit* berbasis risiko adalah metodologi yang menghubungkan internal audit dengan kerangka manajemen risiko organisasi secara keseluruhan. *Internal audit* berbasis risiko memungkinkan audit internal untuk memberikan jaminan bahwa seluruh proses manajemen risiko organisasi telah dilakukan untuk mengelola risiko secara efektif, hal ini terkait dengan selera terhadap risiko (*risk appetite*). ( *Chartered Institute of internal auditors, Risk Based Internal Auditing, 2014*).

Baiknya nilai perusahaan juga merupakan dampak dari penerapan manajemen risiko yang baik. Dengan demikian, secara tidak langsung *Internal audit* memegang peranan penting dalam proses manajemen risiko yang baik. Dengan demikian, diharapkan

*internal audit* berperan dalam memantau dan mengevaluasi kegiatan operasional perusahaan, serta memastikan bahwa perusahaan telah menerapkan praktik penerapan manajemen risiko standar sesuai dengan ISO 31000:2009, yaitu berkaitan dengan kepatuhan terhadap proses manajemen risiko yang meliputi komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, *monitoring* dan *review*.

Namun dalam praktiknya, masih terdapat pelanggaran standar penerapan manajemen risiko yang dapat merugikan bisnis. Contoh kasus PT. Asuransi jiwa swasta yang gagal bayar klaim nasabah. Perusahaan yang berdiri sejak zaman penjajahan Belanda dan memiliki 7 juta nasabah ini harus menunda pembayaran klaim asuransi nasabah JS Savings Plan senilai Rp 802 miliar.

Ada beberapa sudut pandang yang meyakini bahwa isu-isu yang mempengaruhi PT. Asuransi Jiwasraya murni karena risiko investasi, pandangan lain berpendapat bahwa ada kemungkinan praktik penipuan atau tata kelola yang buruk di balik investasi saham berisiko tinggi, yang membuat perusahaan tidak mampu membayar klaim pelanggan. Selain perbedaan pandangan tersebut, ternyata penerapan manajemen risiko di PT. Asuransi jiwa swasta masih belum efektif. Langkah pencegahan pertama tidak dilakukan, meski ada indikasi risiko tinggi dari berbagai sumber, termasuk saat pemeriksaan BPK sebelumnya pada tahun 2016 dan pengawasan OJK yang semakin ketat dari tahun ke tahun selama dua tahun terakhir.

Untuk lebih lanjutnya, kasus ini dapat menjadi peringatan bagi mereka yang bergerak di bidang industri asuransi jiwa Indonesia untuk selalu waspada terhadap berbagai risiko yang mereka hadapi, termasuk risiko investasi apabila terjadi ketidaksesuaian dengan kewajiban klaim perusahaan, dapat menimbulkan krisis, bahkan bencana bagi perusahaan. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko bagi perusahaan asuransi tidak bisa setengah-setengah dan harus dibangun secara sistematis dan terintegrasi sehingga menjadi budaya perusahaan yang sehat agar manajemen risiko berjalan efektif. Hal ini hanya dapat dicapai apabila penerapan manajemen risiko dilakukan oleh sumber daya manusia yang kompeten di bidang manajemen risiko.

## KAJIAN TEORITIS

### Auditing

Menurut Sukrisno Agoes (2018:4) pengertian audit adalah pemeriksaan secara kritis dan sistematis, oleh orang yang independen, atas laporan keuangan perusahaan, yang disusun oleh manajemen, beserta catatan akuntansi dan dokumen pendukung lainnya, untuk tujuan menyatakan pendapat atas kecukupan laporan keuangan tersebut.

Menurut Hery (2017:10) menyatakan bahwa pengertian audit adalah: “Audit (*auditing*) didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh dan evaluasi (secara objektif) bukti yang berkaitan dengan asersi tentang tindakan peristiwa ekonomi, untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi dengan kriteria yang telah ditentukan untuk mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.”

Dari definisi diatas menurut penulis adalah audit merupakan pemeriksaan atau suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh bukti untuk menyatakan pendapat atas hasil laporan yang dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan.

### Internal Audit

Definisi audit internal menurut Sukrisno Agoes (2017:238) adalah Audit internal (*internal audit*) adalah pemeriksaan oleh departemen audit internal perusahaan terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, serta kepatuhan terhadap kebijakan manajemen senior yang telah ditentukan dan kepatuhan terhadap peraturan pemerintah dan ketentuan asosiasi profesi yang berlaku.”

Menurut Hery (2017:238) Audit internal adalah fungsi evaluasi yang dikembangkan secara bebas dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan sebagai bentuk pelayanan kepada organisasi bisnis. Audit internal melakukan kegiatan penilaian independen dalam suatu organisasi untuk meninjau kegiatan di bidang akuntansi, keuangan, dan bidang operasional lainnya sebagai dasar untuk memberikan layanan kepada manajemen.

Definisi internal audit menurut The Institute of Internal Auditor yang dikutip oleh Bayangkara (2017:3) adalah sebagai berikut: “*An independent appraisal activity established within an organization to examine and evaluate its activities as a service to the organization. The object of internal auditing is to assist members in the organization in the effective discharge of their duties*”. Maksud dari kutipan tersebut, audit internal dalam kegiatan penilaian independen yang ditetapkan dalam organisasi untuk

menyelidiki dan mengevaluasi kegiatannya sebagai layanan kepada organisasi. Tujuan audit internal adalah untuk membantu anggota dalam organisasi dalam melaksanakan tugas mereka secara efektif.

Dari definisi diatas menurut penulis adalah internal audit merupakan proses pemeriksaan yang dikelola secara independen di dalam organisasi terhadap laporan dan catatan akuntansi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan. Internal audit diarahkan untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Manajemen Risiko**

Menurut I Putu Sugih Arta (2021) Manajemen risiko adalah bidang keilmuan yang membahas bagaimana suatu organisasi menerapkan langkah-langkah untuk memetakan berbagai masalah yang ada dengan menempatkan pendekatan manajemen yang berbeda secara komprehensif dan sistematis. Manajemen risiko memiliki arti yang lebih luas, yaitu semua risiko yang timbul dalam perusahaan (kehilangan aset, kehidupan finansial, bisnis dan lain-lain) dilihat dari sudut pandang manajemen perusahaan. Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur komprehensif milik organisasi, untuk mengelola, memantau, dan mengendalikan organisasi terhadap risiko.

Menurut Hairul, S.E, M.M. (2020) Manajemen risiko organisasi merupakan sistem manajemen risiko menyeluruh yang dihadapi oleh suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan nilai bisnis.

Menurut Opan Arifudin (2020) Manajemen risiko merupakan elemen penting dalam menjalankan bisnis bagi suatu perusahaan karena semakin berkembangnya dunia bisnis dan semakin kompleksnya operasi bisnis menyebabkan peningkatan tingkat risiko yang dihadapi oleh bisnis.

Dari definisi diatas menurut penulis adalah manajemen risiko merupakan suatu ilmu yang membahas suatu organisasi dalam menerapkan standar manajemen risiko dan elemen yang penting dalam menjalankan bisnis perusahaan serta untuk mengendalikan organisasi terhadap risiko.

### **Standar Penerapan Manajemen Risiko (ISO 3100:2009)**

International Organization for Standardization (ISO) 31000: 2009 *Risk Management – Principles and Guidelines* merupakan sebuah standar internasional yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan

manajemen risiko. Standar internasional yang diterbitkan pada 13 November 2009 ini dapat digunakan oleh segala jenis organisasi dalam menghadapi berbagai risiko yang melekat pada aktivitas mereka. Tetapi ISO 31000: 2009 menyediakan panduan generik, standar ini tidak ditujukan untuk menyeragamkan manajemen risiko lintas organisasi, tetapi ditujukan untuk memberikan standar pendukung penerapan manajemen risiko dalam usaha memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran organisasi. ISO 31000: 2009 menyediakan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat digunakan sebagai arsitektur manajemen risiko dalam usaha menjamin penerapan manajemen risiko yang efektif.

Menurut ISO 31000:2009 Proses manajemen risiko melibatkan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik yang sistematis untuk kegiatan berkomunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai, memperlakukan, pemantauan, peninjauan, pencatatan dan pelaporan risiko. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan dan terintegrasi ke dalam struktur, operasi dan proses organisasi. Dapat diterapkan di strategis, operasional, program atau tingkat proyek. Meskipun proses manajemen risiko sering disajikan secara berurutan, dalam praktiknya berulang.

a. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication & Consultation*)

Untuk menerapkan proses manajemen risiko terdapat aktivitas yang harus dilakukan yaitu komunikasi dan konsultasi yaitu bertujuan untuk membantu *stakeholders* dalam memahami risiko, komunikasi digunakan untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap risiko-risiko dan konsultasi digunakan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan sebagai pengambilan keputusan.

b. Penetapan Konteks (*Establishing the context*)

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, serta keberagaman kriteria risiko dimana hal-hal ini akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat serta kompleksitas dari risiko.

Terdapat empat konteks yang perlu ditentukan dalam penetapan konteks yaitu konteks internal dan eksternal adalah lingkungan organisasi menetapkan dan mencapai sasaran. Dalam hal ini dijelaskan bagaimana organisasi dan pemilik risiko memetakan konteks internal dan konteks eksternal untuk mendapatkan

gambaran yang lebih lengkap tentang kondisi lingkungan bisnis yang menjadi tempat dimana organisasi berusaha mencapai berbagai sasaran dan memperoleh informasi yang akurat tentang kondisi lingkungan bisnis yang menjadi sumber-sumber penyebab risiko yang mempengaruhi ketercapaian sasaran.

c. *Penilaian Risiko (Risk Assessment)*

Penilaian risiko adalah keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko harus dilakukan secara sistematis, iteratif dan kolaboratif, mengacu pada pengetahuan dan pandangan para pemangku kepentingan.

- *Identifikasi Risiko (Risk Identification)*

Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali dan menggambarkan risiko yang mungkin membantu atau mencegah suatu organisasi mencapai tujuannya. Informasi yang relevan, tepat dan terkini adalah penting dalam mengidentifikasi risiko. Organisasi dapat menggunakan berbagai teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat mempengaruhi satu atau lebih tujuan. Faktor-faktor berikut, dan hubungan antara faktor-faktor ini, harus dipertimbangkan :

- Sumber risiko berwujud dan tidak berwujud
- Penyebab dan peristiwa
- Ancaman dan peluang
- Kerentanan dan kemampuan
- Perubahan dalam konteks eksternal dan internal
- Indikator risiko yang muncul

Organisasi harus mengidentifikasi risiko, apakah sumbernya berada di bawah kendalinya atau tidak. Pertimbangan harus diberikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil, yang dapat mengakibatkan berbagai konsekuensi yang berwujud atau tidak berwujud.

- *Analisis Risiko (Risk Analysis)*

Tujuan dari analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya termasuk, jika sesuai, tingkat risiko. Analisis risiko melibatkan pertimbangan rinci ketidakpastian, sumber risiko, konsekuensi, kemungkinan, peristiwa, skenario, kontrol dan efektivitasnya. Sebuah acara

bisa memiliki beberapa penyebab dan konsekuensi dan dapat mempengaruhi beberapa tujuan. Analisis risiko dapat dilakukan dengan berbagai tingkat detail dan kompleksitas, tergantung pada tujuan analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, dan sumber daya yang tersedia. Teknik analisis bisa kualitatif, kuantitatif atau kombinasi dari semuanya, tergantung pada keadaan dan tujuan penggunaan.

- Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)

Untuk tahap perbaikan yaitu perlunya dilakukan evaluasi dengan tujuan membantu proses pengambilan keputusan, evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan risiko terhadap kriteria yang telah ditentukan.

d. Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Setelah risiko telah dilakukan assessment risiko maka selanjutnya dilakukan seleksi opsi-opsi perlakuan risiko, perlakuan tanggap darurat dan pemulihan bencana dan siapkan dan laksanakan rencana perlakuan risiko.

e. Pemantauan dan Tinjauan (*Monitoring & Riview*)

Pemantauan dan peninjauan adalah untuk memastikan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas prosesdesain, implementasi dan hasil. Pemantauan berkelanjutan dan tinjauan berkala atas manajemen risiko proses dan hasilnya harus menjadi bagian yang direncanakan dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab didefinisikan dengan jelas. Pemantauan dan peninjauan harus dilakukan di semua tahap proses. Pemantauan dan peninjauan meliputi merencanakan, mengumpulkan dan menganalisis informasi, mencatat hasil, dan memberikan umpan balik. Hasil pemantauan dan tinjauan harus dimasukkan ke seluruh organisasi manajemen kinerja, pengukuran dan aktivitas pelaporan.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Teknik pengumpulan data yang digunakan yakni wawancara dan observasi. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu berasal dari hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data berupa dokumen-dokumen pendukung.



## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan bagian Manajemen Risiko (MR) di PT. Perkebunan Nusantara XI, berikut disusun berdasarkan kondisi dan kriteria Manajemen Risiko Menurut ISO31000:2009 yang dapat digunakan untuk mendapatkan hasil sebagai berikut :

PTPN XI secara berkala melakukan asesmen risiko setiap tahun. Pada tahun 2021, asesmen risiko yang dilakukan melalui kombinasi pendekatan top down dan bottom up, dengan menetapkan konteks berdasarkan KPI masing-masing proses. Risiko diidentifikasi dan dianalisa serta dievaluasi tingkat pengaruhnya terhadap pencapaian KPI Korporat, serta 3 level dibawah Direksi. Berdasarkan KPI korporat, hal-hal yang berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha perusahaan dikelompokkan menjadi 10 macam sasaran, Hal tersebut terlihat pada pada gambar 1 berikut :

**Tabel 1. Kode Risiko**

Sumber : Laporan Hasil Pengelolaan Risiko PT. Perkebunan Nusantara XI 2021

No	Kode Risiko Risk Code	Sasaran Target
1	PG-01	Laba Rugi Profit and Loss
2	PG-02	Harga Pokok Produksi Cost of Production
3	PG-03	Gula Milik Sugar Owned
4	PG-04	Kinerja Proses Performance Process
5	PG-05	Kehilangan Gula dalam Proses Loss of Sugar in the Process
6	PG-06	Kualitas Gula Sugar Quality
7	PG-08	Pelunasan Kredit Petani Repayment of Farmer Loans
8	PG-09	Kecelakaan Kerja Work Accidents
9	PG-10	Investasi Investment
10	PG-13	Tingkat pengelolaan risiko Level of risk management

Asesmen tersebut mengidentifikasi 34 (tiga puluh empat) risiko signifikan di seluruh bagian di tiap unit, yang dikelompokkan menjadi 10 risiko besar dengan 6 risiko yang masuk kategori perlu segera ditindaklanjuti. Untuk mengubah potensi risiko menjadi peluang yang dapat menghasilkan profitabilitas bagi perusahaan, maka telah diidentifikasi beberapa langkah pengendalian dan mitigasi atas seluruh risiko terutama high level corporate risk guna meminimalkan kemungkinan dan dampak terjadinya risiko.

Kegiatan monitoring risiko dilakukan dengan tujuan mendukung dalam proses pengambilan keputusan melalui kajian analisa, mengenai risiko apa saja yang perlu dimitigasi serta menentukan langkah mitigasi mana saja yang perlu diprioritaskan. Kegiatan monitoring risiko terintegrasi dengan kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja rutin keuangan dan produksi.

Melalui berbagai langkah mitigasi dan monitoring pelaksanaannya terhadap risiko-risiko utama yang masuk kelompok high risk secara berkesinambungan, maka pada tahun 2021 PTPN XI juga berhasil mengelola dan menurunkan kategori risiko dari risiko dari ekstrem dan tinggi menjadi risiko sedang (medium risk) atau manageable. Hal tersebut terlihat pada pada tabel berikut :

**Tabel 2. Risiko**

Sumber : Laporan Hasil Pengelolaan Risiko PT. Perkebunan Nusantara XI 2021

No	Nama Risiko <i>Name Risk</i>	Level Inherent Risk <i>Level Inherent Risk</i>	Level Residual Risk <i>Level Residual Risk</i>
1	Risiko Laba Rugi <i>Profit and Loss</i>	Dahsyat <i>High</i>	Dahsyat <i>High</i>
2	Risiko Harga Pokok Produksi <i>Risks of Cost of Goods Produced</i>	Dahsyat <i>High</i>	Dahsyat <i>High</i>
3	Risiko Gula Milik <i>Risks of Owned Sugar</i>	Dahsyat <i>High</i>	Dahsyat <i>High</i>
4	Risiko Kinerja <i>Performance</i>	Dahsyat <i>High</i>	Besar <i>Medium</i>
5	Risiko Kecelakaan Kerja <i>Accidents</i>	Dahsyat <i>High</i>	Rendah <i>Low</i>
6	Risiko Pelunasan Kredit Petani <i>Risks of Repayment Farmer Credit</i>	Dahsyat <i>High</i>	Rendah <i>Low</i>

Berdasarkan kriteria menurut ISO31000:2009 termasuk aspek tentang Penilaian Risiko. Perusahaan melakukan pengelolaan risiko dan mitigasi untuk memberikan evaluasi atas praktek pengawasan manajemen risiko operasional perusahaan yang dilihat dari kondisi yang terjadi di bagian Manajemen Risiko sebagai berikut:

**- Kriteria :**

Perusahaan melakukan pengelolaan risiko dan mitigasi untuk memberikan evaluasi atas praktek pengawasan manajemen risiko operasional perusahaan.

**Kondisi :**

1. Laba Rugi tidak tercapai secara korporat, realisasi tahun 2021 PTPN XI mengalami kerugian sebesar Rp197,3 Miliar dari target RKAPP sebesar rugi Rp242,3 Miliar.

**Penyebab :**

1. Dari kondisi yang terjadi ini penyebabnya karena kebijakan pemerintah atas pembatasan harga dan bocornya gula rafinasi di pasaran menyebabkan penurunan harga gula, persaingan usaha dengan Pabrik Gula Swasta terkait perolehan bahan baku tebu serta Tidak tercapainya target produksi.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat target pencapaian gula sesuai sasaran tidak tercapai, harga jual gula turun, dan jumlah tebu tidak sesuai target.

**Kondisi :**

2. Harga Pokok Produksi (HPP) Gula diatas sasaran, realisasi tahun 2021 PTPN XI sebesar Rp.11.255,-/Kg sedangkan target RKAPP 2021 sebesar Rp12.069,-/Kg.

**Penyebab :**

2. Dari kondisi yang dijelaskan diatas penyebabnya ialah terjadi Inflasi yang berpengaruh pada kenaikan biaya, efisiensi penggunaan biaya dengan memberikan faktor prioritas, dan jam berhenti total tinggi sehingga membutuhkan suplesi BBA.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat terjadinya peningkatan beban biaya produksi dan potensi peningkatan pada biaya SDM dan Teknik.

**Kondisi :**

3. Risiko pencapaian sasaran produksi gula tidak tercapai dari target RKAPP 2021, realisasi tahun 2021 total produksi gula sebesar 297.328 Ton sedangkan target RKAPP 2021 sebesar 286.145 Ton, teridentifikasi.

**Penyebab :**

3. Dari kondisi yang dijelaskan diatas penyebabnya ialah karena perolehan tebu tergiling lebih dengan memaksimalkan peran cluster dan strategi pembelian tebu Petani melalui SPT serta pelayanan optimal mampu meningkatkan ketertarikan Petani dalam menggilingkan tebu ke PG milik PTPN XI.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat terjadinya target jumlah produksi gula tidak tercapai dan potensi kehilangan pasokan bahan baku tebu dari petani.

**Kondisi:**

4. Risiko Kinerja

**Penyebab :**

4. Dari kondisi risiko kinerja penyebabnya ialah karena potensi KES dan KIS di bawah sasaran, potensi Jam Berhenti B (dalam pabrik) yang masih di atas sasaran dan potensi WR, OR, ME dan BHR dibawah sasaran.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat terjadinya target efisiensi pabrik tidak tercapai dan potensi kehilangan hasil produksi gula akibat efisiensi rendah.

**Kondisi :**

5. Risiko potensi, risiko terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian dan cacat fisik bagi pekerja, potensi ini masih memiliki kemungkinan yang tinggi.

**Penyebab :**

5. Alat Pelindung Diri (APD) kurang memadai, manajemen K3 belum dilakukan secara menyeluru, kurang disiplinnya para pekerja dalam menggunakan APD dan kepatuhan pada rambu-ra Petani menggilingkan tebunya ke PG lain di luar.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat terjadinya potensi risiko kecelakaan kerja dan potensi risiko peningkatan biaya SDM.

- **Kondisi :**

6. Risiko Pelunasan Kredit Petani tidak lunas sebagian besar.

- **Penyebab :**

6. Petani menggilingkan tebunya ke PG lain di luar PTPN XI dan menjual tebu kepada pihak III dan Tidak tercapainya hasil produksi petanumbu bahaya.

**Akibat :**

Dari kondisi yang sudah dijelaskan ini berakibat terjadinya potensi risiko jumlah pasokan bahan baku tebu tidak tercapai, potensi risiko capaian gula produksi tidak tercapai, dan potensi risiko peningkatan biaya, terutama untuk impairment atas utang petani

Kondisi ini berakibat terjadinya kerugian bagi perusahaan karena beberapa faktor yang terjadi dilihat dari hasil pengelolaan risiko. Karena risiko merupakan suatu hal yang sulit dihindari maka dari itu perusahaan selalu melakukan mitigasi tetapi saat melakukan

mitigasi akan selalu terdapat risiko yang terjadi yang berakibat kerugian bagi perusahaan. Perusahaan harus melakukan mitigasi yang baik agar setiap risiko yang terjadi dapat diminimalisirkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Perkebunan Nusantara XI terdapat beberapa risiko yang terjadi seperti Risiko Laba Rugi tidak tercapai secara korporat, Risiko Harga Pokok Produksi (HPP) Gula diatas sasaran, Risiko pencapaian sasaran produksi gula tidak tercapai dari target RKAPP 2021, Risiko kinerja, Potensi risiko terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian dan cacat fisik bagi pekerja, potensi ini masih memiliki kemungkinan yang tinggi, serta Risiko Pelunasan Kredit Petani tidak lunas sebagian besar. Dari sebgaiian masalah yang terjadi ini berakibat kerugian bagi perusahaa karena beberapa faktor yang terjadi dilihat dari hasi pengelolaan risiko. Dengan demikian perusahaan masih kurang dalam melakukan mitigasi yang menyebabkan kerugian perusahaan dari 6 risiko tidak tercapai serta perusahaan harus benar-benar melakukan mitigasi secara baik agar setiap risiko yang terjadi dapat diminimalisirkan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis data yang didapatkan melalui wawancara, dan observasi pada PT. Perkebunan Nusantara XI, peneliti memberi masukan yaitu:  
Bagi perusahaan.

1. Perusahaan harus lebih memperhatikan proses manajemen risiko agar dapat meminimalisir kemungkinan risiko yang terjadi dengan selalu melakukan pengecekan mitigasi dari tiap masing-masing unit kerja.
2. Dalam pelaksanaan audit internal pada perusahaan ini sebaiknya tidak memberitahukan kepada objek yang diteliti bahwa akan diadakan pemeriksanaa. Hal ini dilakukan agar mengetahui kondisi yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan.

3. Perusahaan harus memperketat pelaksanaan Standar Operasional Perusahaan dengan cara mewajibkan karyawan untuk selalu disiplin dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas, dengan begitu dapat memberikan kinerja yang baik.

Bagi peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan melakukan audit pada setiap bagian dalam penerapan manajemen risiko dan melakukan penelitian pada jenis perusahaan yang berbeda.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Agoes, S. (2018). *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Buku 2, Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2015. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hairul. 2020. *Manajemen Risiko*. Penerbit: Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama).
- Hery, S.E, M.Si. 2017. *Auditing dan Asurans*. Jakarta. Grasindo
- I putu Sugih Arta. 2021. *Manajemen Risiko*. Penerbit: Widina Bhakti Persada Bandung.
- International Organization for Standardization (ISO). *ISO 13000:2009—Risk Management: Principles and Guidelines*. Geneva, 2009.
- J. Moleong, Lexy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Opah Arifudin. 2020. *Manajemen Risiko*. Penerbit: Widina Bhakti Persada Bandung. PT. Perkebunan Nusantara XI. 2021. Annual Report : SUGAR THE NEXT LEVEL
- Sugiyono. 2017. “Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D”. Bandung: Alfabeta, CV.