

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO  
DALAM MEWUJUDKAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*  
(STUDI KASUS PADA PT ANGKASA PURA I (PERSERO))**

Edwin Khristian<sup>1</sup>, Herman Karamoy<sup>2</sup>, Novi Swandari Budiarmo<sup>3</sup>

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado, 95115

e-mail: ekhristian@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze risk management at PT Angkasa Pura I (Persero) in realizing Good Corporate Governance (GCG). This research is a qualitative research with a case study approach. Data were obtained through in-depth interviews, observation and documentation studies. The results show that PT Angkasa Pura I (Persero) has a unit that manages risks specifically and has risk management guidelines based on SNI ISO 31000: 2018. In conducting the research, the authors limit the risk management analysis only to the principles of risk management and from the analysis results it is known that the company has implemented 7 (seven) risk management principles according to SNI ISO 31000: 2018 which is the Company's Risk Management Guidelines. There is one risk management principle that has not been perfectly implemented by the company, namely the principle of inclusiveness/involving all parties, because the company has not clearly invited the involvement of external stakeholders in carrying out its risk management. In improving the risk management process, there is a role for internal audit that can improve the risk management process, namely ensuring objective assurance and the adequacy of the risk management process. The company applies the concept of three lines of defense and risk-based auditing in carrying out internal control functions, this shows the close relationship between risk management and internal audit which places risk management as the second line of defense and internal audit as the third line of defense. Repeated audit findings and audit recommendations that cannot be followed up as well as self-awareness of all company personnel are problems that arise and need to be considered by the Company in implementing risk management. The implementation of Key Performance Indicators in all business units and training to raise awareness about risk management is an option for the company as an effort to overcome this, so that the implementation of risk management can be even better.*

*Keywords: risk management, the role of internal audit, three lines of defense, risk based audit*

**1. PENDAHULUAN**

Penerapan prinsip-prinsip GCG merupakan nilai plus bagi perusahaan, karena prinsip-prinsip tersebut akan mencerminkan kualitas dari perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan baik, menandakan perusahaan tersebut telah dikelola dengan baik pula. Penerapan GCG ini merupakan solusi yang tepat untuk menciptakan suasana perusahaan yang sehat dan kondusif, GCG merupakan sesuatu yang mutlak di dalam lingkungan bisnis. Tujuan umum dari perusahaan menerapkan GCG adalah untuk menciptakan tata kelola yang baik agar mendapat nilai tambah dan kepercayaan dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) termasuk masyarakat.

Berbeda hal dengan GCG yang mutlak untuk diterapkan, risiko adalah hal yang selalu ada dalam setiap kegiatan perusahaan. Risiko dapat didefinisikan sebagai kemungkinan peristiwa yang terjadi yang tidak diharapkan dan dapat menimbulkan kerugian. Sedangkan

---

manajemen risiko sendiri dapat didefinisikan sebagai proses atau kegiatan untuk mengidentifikasi, mengukur, menilai dan memetakan risiko yang mungkin muncul dan terjadi dalam kegiatan suatu perusahaan. Tujuan dari manajemen risiko sendiri bukan untuk meniadakan risiko, karena risiko pasti ada dalam setiap kegiatan usaha, maka tujuan dari manajemen risiko lebih kepada meminimalisir risiko untuk menekan kerugian yang akan dihadapi suatu perusahaan agar besarnya risiko yang ada masih dalam batas kemampuan risiko yang dapat diterima oleh perusahaan.

Dalam perkembangannya, manajemen risiko masih sering dianggap sebagai penghambat kemajuan perusahaan dimulai dengan masalah mempersulit proses internal perusahaan hingga membebani keuangan perusahaan sendiri. Namun dalam perkembangan ekonomi, manajemen risiko dinilai perlu dan menjadi sebuah kebutuhan dalam suatu perusahaan. Adapun manfaat dari penerapan manajemen risiko antara lain: (1) melindungi perusahaan dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan mengamankan aset perusahaan yang meliputi sumber daya manusia, modal, aktiva, dan reputasi; (2) memberikan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses bisnis dan fungsi-fungsi dalam perusahaan; (3) mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadi sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja perusahaan; dan (4) mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko perusahaan, sebagai upaya untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan pemegang saham (*shareholders*) serta memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya.

Bagaimana peran dari manajemen risiko dalam mewujudkan GCG? dalam penerapan manajemen risiko, perusahaan menjabarkan secara jelas pedoman dan prinsip serta metode pengelolaan risiko. Manajemen risiko hendaknya memenuhi pedoman dan prinsip yang telah ditentukan dan disepakati bersama agar keefektifitasannya dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan manajemen risiko itu sendiri. Pedoman dalam penerapan manajemen risiko dituangkan dalam Manual Manajemen Risiko. Sedangkan prinsip manajemen risiko adalah kaidah atau norma dasar yang dianut perusahaan dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko. Dengan pelaksanaan kedua hal tersebut dengan baik, diharapkan proses manajemen risiko yang dijalankan benar-benar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan suatu perusahaan ditentukan oleh kelihaihan manajemen risiko dalam mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam setiap kegiatan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan membantu manajemen dalam proses penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

Selain manajemen risiko, salah satu unsur penunjang terwujudnya *Good Corporate Governance* (GCG) adalah diterapkannya sistem Pengendalian Internal (*Internal Control*) yang baik dalam organisasi. Penerapan *Internal Control* pada PT Angkasa Pura I (Persero), sebagaimana tercantum dalam Piagam Audit Internalnya, menggunakan konsep *Three Lines of Defense*

Pada pelaksanaannya, penerapan pengendalian internal di PT Angkasa Pura I (Persero) belum dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Masih adanya kendala dalam penerapan pengendalian internal secara efektif yang terjadi setiap tahunnya secara tidak langsung berpengaruh kepada tata kelola perusahaan. Kendala ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, dapat dikarenakan pemilik risiko atau pelaksana proses bisnis yang kurang patuh atau abai, proses manajemen risiko yang kurang berjalan dengan baik, atau dapat juga dikarenakan proses audit internal yang tidak berjalan dengan maksimal.

Dalam *preliminary survey* yang dilakukan penulis di PT Angkasa Pura I (Persero), diketahui gambaran umum mengenai hasil observasi audit internal Perseroan periode tahun 2018 – 2020, adalah sebagai berikut:

---

Pada tahun 2018, dari 13 (tiga belas) Kantor Cabang Bandar Udara PT Angkasa Pura I (Persero) yang dilakukan audit, terdapat 414 judul hasil observasi dengan 1268 rekomendasi, dan yang berhasil ditindak lanjuti oleh auditi sampai dengan 18 Februari 2019 sebanyak 1241 rekomendasi. Rekomendasi dari hasil observasi pada tahun 2018 terjadi dikarenakan adanya beberapa penyimpangan-penyimpangan dari pengendalian internal, manajemen risiko maupun tata kelola yang seharusnya diterapkan di dalam perusahaan.

Pada tahun 2019, dari 15 (lima belas) Kantor Cabang Bandar Udara PT Angkasa Pura I (Persero) yang dilakukan audit, terjadi penurunan jumlah judul hasil observasi menjadi sebanyak 160 dengan jumlah rekomendasi sebanyak 449 rekomendasi dan yang telah ditindak lanjuti oleh auditi sampai dengan tanggal 4 Desember 2020 adalah sebanyak 159 rekomendasi. Sama seperti halnya pada tahun 2018, temuan-temuan pemeriksaan pada tahun 2019 juga terjadi dikarenakan adanya penyimpangan terhadap pengendalian internal, manajemen risiko dan tata kelola yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya untuk tahun 2020 sendiri, sampai dengan tanggal 04 Desember 2020, PT Angkasa Pura I (Persero) baru melakukan observasi di 8 (delapan) Kantor Cabang Bandar Udara ditambah 5 (lima) anak Perusahaan dengan jumlah judul hasil observasi sebanyak 146 dan yang baru ditindaklanjuti adalah sebanyak 53 rekomendasi.

Dari hasil analisis terhadap beberapa judul hasil observasi dan rekomendasi yang diberikan oleh audit internal, terdapat beberapa judul hasil observasi dan rekomendasi yang secara substantif berulang. Hal ini dikarenakan pertahanan lini pertama (*first line of defense*) atau pelaksana proses bisnis belum sepenuhnya melaksanakan pengendalian internal dengan baik. Disamping itu juga unit pembina di Kantor Pusat sebagai pemilik proses bisnis dan juga manajemen risiko yang seharusnya menjadi pertahanan lini kedua (*second line of defense*) terhadap pelaksanaan proses bisnis di Bandar Udara belum sepenuhnya melaksanakan pengawasan terhadap tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal dengan baik, misalnya dengan meneliti laporan-laporan yang dikirimkan secara periodik oleh Bandar Udara, reviu terhadap proses bisnis dan melakukan asesmen terhadap manajemen risiko dengan baik.

Dilihat dari *risk category* yang telah ditetapkan oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dalam Pedoman Manajemen Risikonya, risiko-risiko temuan audit berulang dan juga rekomendasi yang belum ditindaklanjuti oleh auditi tersebut sebagian besar terjadi pada kelompok risiko finansial (*financial risk*), dan risiko operasional (*operational risk*), yaitu risiko yang dapat mempengaruhi ketercapaian output yang dihasilkan dari setiap proses bisnis operasional perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi tujuan perusahaan seperti yang diharapkan oleh pemegang saham.

Jika kita melihat lebih dalam lagi fenomena temuan audit berulang yang terjadi, berdasarkan *historical data* yang diperoleh dalam survei awal, tingkat kemungkinan (*likelihood*) terjadinya adalah sebanyak 5-7 kali keterjadian dalam setahun, yang dikelompokkan dalam ukuran Besar dengan *deskripsi* "Kemungkinan Besar Terjadi", atau dengan kata lain *probability* terjadinya sebesar 60%-79%. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah objek perusahaan yang memiliki proses bisnis yang sama yang harus dilaksanakan oleh *business process owner (BPO)/risk owner*, sementara pemahaman akan risiko setiap proses bisnis oleh setiap BPO berbeda-beda. Sedangkan rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti oleh auditi, tingkat kemungkinan terjadinya adalah sebesar 1 kali kejadian dalam setahun, atau dengan kata lain "Kemungkinan Kecil Terjadi", dengan tingkat kemungkinan kecil dan estimasi probabilitas sebesar 20%-39%.

Nilai probabilitas tersebut didapat oleh penulis dengan melihat lebih dalam lagi dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Audit Internal, dan membandingkan LHP dari tahun ke tahun untuk mengetahui berapa banyak terjadinya temuan berulang dan rekomendasi yang belum ditindaklanjuti oleh auditi.

---

Dampak yang diakibatkan dari terjadinya fenomena temuan audit berulang dan rekomendasi yang belum ditindaklanjuti ini, jika dipetakan dalam kriteria risiko – dampak, berdampak sedang untuk temuan audit yang berulang, mengingat hal tersebut telah sering terjadi. Sedangkan untuk rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti dapat dikelompokkan dalam kelompok berat, dikarenakan akan berpengaruh kepada tata kelola perusahaan.

Fenomena temuan audit berulang dan rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti, jika dipetakan lebih lanjut kedalam matrik risiko, didapat hasil *High Risk* untuk temuan audit berulang, dikarenakan *probability*-nya besar dan dampaknya sedang, sedangkan untuk rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti didapat hasil *Medium Risk*.

Rekomendasi terhadap hasil observasi yang diberikan oleh audit internal juga menunjukkan bahwa fungsi manajemen risiko yang dilakukan secara berjenjang di Kantor Cabang ke Kantor Pusat belum dilakukan secara efektif. Pelaksana proses bisnis, belum melakukan pemetaan risiko (*risk profile*) dengan serius, bahkan validasi yang dilakukan oleh unit *risk management* di Kantor Cabang terkadang belum dapat memetakan risiko dan menyarankan mitigasi yang sesuai untuk mengatasinya.

Penelitian berjudul: "Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance (GCG)*, Studi Kasus pada PT Angkasa Pura I (Persero)" ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih dalam tentang bagaimana penerapan manajemen risiko dan peranan audit internal di PT Angkasa Pura I (Persero) serta permasalahan yang muncul dan upaya yang dilakukan oleh Perseroan dalam meningkatkan *good corporate governance*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### *Teori Keagenan*

Konsep *Corporate Governance* muncul berdasarkan pada teori agensi (*agency theory*) yang pertama kali dinyatakan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori agensi merupakan suatu teori yang menjabarkan mengenai hubungan agensi yang biasa terjadi pada suatu perusahaan yaitu hubungan yang terjadi antara agen dan prinsipal di dalam perusahaan.

Adanya pembagian dan pendelegasian pekerjaan serta wewenang yang berbeda antara prinsipal dan agen di dalam suatu perusahaan sehingga terjadinya asimetris informasi antara prinsipal dan agen merupakan penyebab terjadinya masalah agensi. Masalah tersebut terjadi karena adanya perbedaan tujuan atau keinginan dari prinsipal dan agen yang saling berlawanan. Adanya konflik kepentingan antara agen dan prinsipal dalam pengelolaan perusahaan sehingga menyebabkan terjadinya permasalahan dalam hubungan agensi, atau yang lebih dikenal dengan *agency conflict* dan *agency problems*.

Dengan adanya masalah agensi tersebut, maka pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, diperlukannya suatu sistem untuk mengawasi dan mengendalikan perusahaan agar kepentingan prinsipal dan agen dapat berjalan secara selaras dan seimbang dengan tujuan perusahaan. Sistem yang dapat secara jelas mengatur mengenai fungsi dari perangkat organisasi dalam suatu perusahaan agar dapat berjalan secara efektif dan optimal disebut dengan *Corporate Governance*.

Teori ini dapat dijadikan dasar dalam memahami permasalahan yang muncul dari segi pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh pihak manajemen (*agents*) perusahaan seperti terjadinya fenomena temuan audit yang berulang dan rekomendasi audit yang belum dapat ditindaklanjuti, yang dapat dikarenakan oleh beberapa faktor, diantaranya pemilik proses bisnis/*risk owner* yang abai, dan juga proses manajemen risiko yang dijalankan oleh pertahanan lini kedua belum dilaksanakan secara efektif, seperti yang diharapkan oleh pemegang saham (*principals*).

### *Indikator Kinerja Kunci*

Soemohadiwidjojo (2017) menerjemahkan Indikator Kinerja Kunci atau *Key Performance Indikator* (KPI) sebagai serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategi yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Dalam penyusunan KPI, indikator yang dipilih harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktivitas individu dengan mengacu pada kriteria SMART-C Soemohadiwidjojo.

### *Kesadaran Diri (Self-Awareness)*

Abraham Maslow dalam teorinya *humanistic* mengemukakan bahwa kesadaran diri adalah mengerti dan memahami siapa diri kita yang sebenarnya, bagaimana menjadi diri sendiri, potensi apa yang kita miliki, gaya apa yang dimiliki, apa langkah-langkah yang harus diambil, apa yang dirasakan, nilai-nilai apa yang diyakini, dan menuju kearah mana perkembangan yang dirasakan. Kesadaran diri merupakan keadaan dimana seseorang dapat memahami dirinya sendiri dengan benar adanya (Mendatu, 2010).

Memiliki kesadaran diri (*self awareness*) yang tinggi memungkinkan seseorang untuk mengetahui atau memahami kekuatan dan kelemahan, nilai-nilai, dan motivasinya. Seseorang dengan kesadaran diri (*self awareness*) yang tinggi dapat secara akurat mengukur suasana hati, perasaan mereka sendiri, dan memahami bagaimana perasaan mereka mempengaruhi orang lain, terbuka terhadap umpan balik dari orang lain tentang bagaimana cara untuk terus berkembang, dan mampu membuat keputusan yang tepat meskipun ada ketidakpastian dan tekanan.

Kesadaran diri (*self awareness*) merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui dan memahami dirinya meliputi kelebihan dan kelemahan, dorongan, nilai, serta dampaknya terhadap orang lain yang dapat memandu individu dalam pengambilan keputusan yang tepat.

### *Pelatihan*

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pengertian pelatihan menurut Andrew E. Sikula dalam A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013: 44): “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

### *Manajemen Risiko*

Risiko adalah suatu peristiwa yang merupakan kombinasi dari probabilitas atas suatu kejadian dan konsekuensinya yang mungkin dapat terjadi sehingga akan berdampak atas tercapainya suatu tujuan. Risiko bukanlah sebuah nasib tapi merupakan suatu pilihan yang dapat diukur terutama dampak dan kemungkinan terjadinya. Setiap perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya akan menghadapi suatu ketidakpastian atau risiko. Menurut Pickett (2011), manajemen risiko adalah sebuah proses yang dinamis untuk mengambil semua tahapan yang sesuai untuk mengetahui dan menangani risiko yang berdampak pada tujuan perusahaan. Sedangkan menurut ISO 31000: 2018, Manajemen Risiko adalah aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko.

ISO 31000: 2018 merupakan standar yang berkaitan dengan manajemen risiko yang dikodifikasi oleh *International Organization for Standardization* (ISO) atau organisasi untuk standarisasi. ISO 31000: 2018 dapat digunakan untuk organisasi perusahaan publik, perusahaan swasta, organisasi nirlaba, kelompok, ataupun perseorangan. Walaupun standar ini menyediakan panduan generik, hal ini tidak dimaksudkan untuk membuat keseragaman penerapan manajemen risiko pada semua organisasi. Perencanaan dan penerapan manajemen risiko akan tergantung pada kebutuhan yang bervariasi dari setiap organisasi.

Dalam ISO 31000: 2018, ketiga komponen, prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko digambarkan sebagai sistem terbuka yang saling berkaitan. Prinsip sebagai dasar dalam penerapan kerangka kerja dan proses manajemen risiko.

#### *Audit Internal*

Pengertian auditing internal menurut *the Institute of Internal Auditors* (IIA) yang dikutip oleh Moeller (2015) menyatakan bahwa auditing internal merupakan fungsi penilaian independen yang dibentuk di dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas-aktivitasnya sebagai jasa yang diberikan kepada organisasi. Definisi audit internal menurut Agoes Sukrisno (2017) adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen puncak yang telah ditentukan dan ketaatan terhadap peraturan pemerintah dan ketentuan-ketentuan dari ikatan profesi yang berlaku.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit internal adalah fungsi penilaian yang sistematis, independen, keyakinan objektif dan konsultasi yang dibentuk oleh organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola dengan memeriksa dan mengevaluasi aktivitas operasi dan pengendalian yang berbeda-beda di dalam organisasi untuk menentukan bahwa informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan, risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi, peraturan eksternal dan kebijakan serta prosedur internal yang dapat diterima telah diikuti, kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi, dan sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis. Dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

#### *Temuan Audit Berulang*

Menurut I. Gusti Rai (2008:181) temuan audit adalah masalah-masalah (material) yang ditemukan selama audit berlangsung dan masalah tersebut pantas untuk dikemukakan dan dikomunikasikan dengan entitas yang diaudit karena mempunyai dampak terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja (ekonomi, efisiensi dan efektivitas) entitas yang diaudit. Temuan audit berasal dari perbandingan kondisi (apa yang sebenarnya terjadi) dengan kriteria (apa yang seharusnya terjadi), mengungkap akibat yang ditimbulkan dari perbedaan kondisi dan kriteria tersebut serta mencari penyebabnya. Temuan berulang adalah temuan dengan permasalahan yang sama, yang selalu berulang dari tahun ke tahun walaupun temuan sebelumnya telah ditindaklanjuti.

#### *Tindak Lanjut Hasil Temuan Audit Internal*

Proses terakhir dalam pelaksanaan pemeriksaan adalah tindak lanjut hasil temuan pemeriksaan (*follow up*). Tugiman (2006:75) menyebutkan: “*Tindak lanjut (follow up) oleh audit internal diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan yang dilaporkan.*” Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa audit intern harus terus-menerus meninjau atau melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa terhadap temuan-temuan audit yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat dan tidak berulang untuk hal yang sama. Audit internal harus memastikan apakah suatu tindakan korektif terhadap berbagai temuan yang dilaporkan. Dalam hal ini manajemen bertanggung jawab untuk menentukan tindakan yang perlu untuk dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan-temuan audit yang dilaporkan. Sedangkan audit internal bertanggung jawab untuk memperkirakan suatu tindakan yang diperlukan manajemen, agar berbagai hal yang dilaporkan sebagai temuan audit tersebut dapat diselesaikan dan ditanggulangi secara tepat waktu.

#### *Konsep Pertahanan Tiga Lapis*

Model tiga lapis pertahanan (*three lines of defense*) membagi fungsi-fungsi di dalam organisasi yang terlibat di dalam manajemen risiko menjadi tiga kelompok atau lapis. Ketiga lapis tersebut adalah pemilik risiko (*risk owner*), pengawas risiko (*risk overseer*), dan penyedia pemastian independen (*independent assurance provider*). Di samping itu, organisasi dapat pula melibatkan pihak eksternal sebagai lapis tambahan.

Pihak-pihak ini dapat memberikan pemastian tambahan mengenai manajemen risiko organisasi kepada para pemangku kepentingan. Meskipun demikian, lingkup pemastian yang diberikan umumnya lebih sempit dibandingkan lapis pertahanan internal. Ketiga lapis pertahanan harus ada dalam bentuk tertentu di dalam suatu organisasi. Idealnya, tiap lapis tersebut dilakukan oleh unit yang terpisah dan terdefinisikan dengan jelas. Namun, misalnya dalam organisasi yang kecil, beberapa lapis dapat digabungkan. Misalnya, fungsi audit internal dapat merangkap melakukan fungsi manajemen risiko dan kepatuhan.

Apa pun bentuk penerapan lapis pertahanan ini, akuntabilitas penerapan manajemen risiko berada pada manajemen senior organisasi, yaitu direksi. Direksilah yang harus memastikan bahwa ketiga lapis pertahanan ini berjalan dengan baik.

#### *Peranan Audit Internal Terhadap Manajemen Risiko*

Audit internal adalah suatu fungsi yang independen di dalam perusahaan yang membantu Direksi dan Dewan Komisaris untuk memberikan keyakinan yang objektif dan aktivitas konsultasi terhadap pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola. Peran audit internal terhadap manajemen risiko telah diperjelas oleh IIA dalam Standar 2120 yaitu audit internal harus mengevaluasi efektivitas dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan proses manajemen risiko di dalam perusahaan. Aktivitas audit internal harus mengevaluasi eksposur risiko yang berkaitan dengan tata kelola, operasi, dan sistem informasi perusahaan.

Audit internal dapat memberikan keyakinan yang objektif yaitu dengan memeriksa, mengevaluasi, melaporkan, dan merekomendasikan perbaikan atas kecukupan dan efektivitas sistem manajemen risiko perusahaan kepada Dewan Komisaris. Dengan adanya penilaian atas manajemen risiko tersebut maka dapat membantu untuk memastikan bahwa semua risiko bisnis utama telah teridentifikasi dan dikelola dengan tepat sehingga sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan efektif.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### *Model Analisis*

Model analisis pada penelitian ini dimulai dengan kajian isu-isu tentang pengelolaan di PT Angkasa Pura I (Persero), termasuk diantaranya terdapat fenomena yang terkait dengan temuan audit yang berulang dan rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti yang dapat diakibatkan oleh beberapa hal diantaranya pemilik proses bisnis yang kurang cakap maupun proses manajemen risiko yang belum berjalan dengan baik, kemudian menentukan topik penelitian yaitu, analisis manajemen risiko dalam mewujudkan tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG).

Langkah berikutnya adalah fokus pada penerapan prinsip manajemen risiko yang mendukung fenomena aja yang pada akhirnya akan mempengaruhi tata kelola perusahaan yang baik/GCG yang didukung dengan wawancara (*in-dept-interview*), studi dokumentasi, dan observasi. Selanjutnya adalah tahapan pengumpulan data, pengolahan data, melakukan pemeriksaan keabsahan data dan penyusunan laporan penelitian.

#### *Metode Penelitian*

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2015:9) metode penelitian kualitatif

sering disebut metode penelitian *naturalistic* karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga metode *ethnographi*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian di bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus sesuai dengan yang disampaikan oleh Robert K Yin (2013:18), studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan komprehensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti, diupayakan dan ditelaah sedalam mungkin. Studi kasus juga memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian yang terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu.

Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dipilih oleh penulis untuk memahami fenomena temuan audit internal yang cenderung berulang dan membutuhkan waktu untuk dapat ditindaklanjuti oleh auditi yang dikaitkan dengan penerapan prinsip manajemen risiko perusahaan. Metode ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam penyebab terjadinya permasalahan dan cara penyelesaiannya, apakah disebabkan oleh pemilik proses bisnis/*risk owner* yang abai atau dikarenakan pelaksanaan manajemen risiko pada pertahanan lini kedua yang kurang memadai sehingga tata kelola terhadap proses bisnis tidak dapat diwujudkan dengan baik pula.

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dimulai dengan *preliminary survey* pada bulan Januari 2021, dan dilaksanakan sampai dengan bulan Juli 2021, tempat dilakukannya penelitian adalah PT Angkasa Pura I (Persero) Kantor Pusat di Jakarta. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*in-depth-interview*) berdasarkan metode *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu menyesuaikan tujuan penelitian, serta memanfaatkan fasilitas *video conference* dan komunikasi telepon untuk membantu pengumpulan data dan sebagai alat bantu untuk membuat transkrip wawancara, serta dokumen-dokument pendukung penelitian.

Manajemen risiko mempunyai suatu kedudukan yang penting bagi suatu perusahaan, untuk melindungi organisasi dari risiko yang menghambat pencapaian tujuan dan berbagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Disamping kerugian yang akan timbul, manajemen risiko juga merupakan salah satu komponen penting dalam perwujudan tata kelola perusahaan yang baik. Posisi manajemen risiko di perusahaan sebagai pertahanan lini kedua seharusnya mampu "mengawasi" pemilik risiko (*risk owner*) yang menjalankan proses bisnis perusahaan setiap harinya dan meningkatkan proses tata kelola perusahaan.

Mengingat pentingnya kedudukan dari manajemen risiko ini, perusahaan menerapkan manajemen risiko dalam seluruh organisasi perusahaan dan menerapkan budaya pengelolaan manajemen risiko kepada seluruh insan perusahaan, sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain manajemen risiko, perusahaan juga menerapkan audit internal sebagai pertahanan lini ketiga yang melakukan evaluasi atas proses manajemen risiko yang telah dilakukan perusahaan. Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan bahwa proses manajemen risiko telah berfungsi sebagaimana direncanakan dan akan memungkinkan sasaran dalam tujuan organisasi tercapai.

Tidak berjalannya proses manajemen risiko di perusahaan akan membuat perusahaan menjadi rentan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan, risiko-risiko yang muncul tidak dapat dilakukan mitigasi dengan baik, dan akan menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan itu sendiri. Dan tidak berperannya audit internal sebagai pertahanan lini ketiga akan lebih meningkatkan dampak kemungkinan tidak tercapainya tujuan perusahaan.



PT Angkasa Pura I (Persero) telah menjalankan manajemen risiko dalam organisasi perusahaannya, dengan melakukan pemetaan risiko yang mungkin muncul dalam seluruh proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai dengan maksimal. Salah satu indikator tidak berjalannya manajemen risiko dengan efektif yaitu, terdapatnya rekomendasi hasil pemeriksaan internal audit yang belum ditindaklanjuti serta ditemukan berulang. Temuan audit berulang ini dapat terjadi di satu objek yang sama pada tahun pemeriksaan yang berbeda ataupun ditemukan berulang di objek di objek berbeda. Selain tidak berjalannya proses manajemen risiko dengan efektif, hal ini dapat terjadi dikarenakan pemilik proses bisnis yang belum melaksanakan proses bisnis dengan seharusnya. Audit internal sebagai pertahanan lini ketiga, haruslah dapat memastikan proses di kedua pertahanan lini perusahaan ini dapat berjalan dengan baik, sehingga tata kelola perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil data yang diambil dari bahan paparan unit audit internal kepada komite audit Perusahaan yang dilaksanakan pada tanggal 09 Desember 2020, diperoleh data masih terdapat 27 rekomendasi dari hasil pemeriksaan audit internal pada tahun 2018 yang belum diselesaikan oleh auditi/pemilik proses bisnis, masih terdapat 4 rekomendasi dari hasil pemeriksaan audit internal pada tahun 2019 yang belum diselesaikan oleh auditi/pemilik proses bisnis dan 93 rekomendasi dari hasil pemeriksaan audit internal pada tahun 2020 yang belum diselesaikan oleh auditi/pemilik proses bisnis. Selain itu, jika dilihat lebih dalam lagi dari total 1863 rekomendasi dari hasil pemeriksaan audit internal dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 terdapat temuan yang berulang, baik itu terjadi pada objek audit yang sama, maupun terjadi pada tahun pemeriksaan selanjutnya.

Dari data tersebut, maka dapat dikatakan bahwa telah terjadi permasalahan di PT Angkasa Pura I (Persero) terkait tindak lanjut hasil rekomendasi audit internal yang kemungkinan dapat terjadi dikarenakan proses manajemen risiko yang belum berjalan dengan efektif baik itu yang dilaksanakan oleh auditi/pemilik proses bisnis, ataupun proses manajemen risiko yang dilakukan oleh unit manajemen risiko sebagai pertahanan lini kedua, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pelaksanaan tata kelola perusahaan. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan diatas, peneliti membahas 3 aspek penting menjadi dasar wawancara untuk mempelajari dan mengetahui lebih lanjut analisis penerapan manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero), peranan audit internal dalam meningkatkan proses manajemen risiko serta permasalahan dan upaya yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Penerapan Manajemen Risiko dalam Mewujudkan Good Corporate Governance di PT Angkasa Pura I (Persero)**

Dari hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa penerapan manajemen risiko di PT Angkasa Pura 1 (Persero) telah dilaksanakan sejak tahun 2008, yang waktu itu masih menjadi salah satu fungsi dari unit Satuan Pengawas Internal. Seiring dengan perkembangan kebutuhan organisasi, unit Manajemen Risiko berdiri sendiri sejak tahun 2010 dengan dibentuknya Biro Manajemen Risiko, dan saat ini unit Manajemen Risiko dipimpin oleh seorang *Vice President* dan berada dibawah pembinaan Direktur Kepatuhan, Aset dan Pengadaan.

Dalam melaksanakan proses manajemen risikonya, unit Manajemen Risiko berpedoman pada Pedoman Manajemen Risiko PT Angkasa Pura I (Persero), yang pertama kali dikeluarkan pada tahun 2011, dengan dasar penyusunan pedoman berdasarkan kepada *Enterprise Risk Management The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commison (COSO)*. Seiring dengan perkembangan penerapan manajemen risiko di Indonesia dan kebutuhan Perusahaan, pada tahun 2014, terdapat perubahan Pedoman Manajemen Risiko dengan dasar penyusunan pedoman berdasarkan Standar Nasional Indonesia (SNI)

---

---

*International Organization for Standardization (ISO) 31000: 2011 Manajemen Risiko-Prinsip dan Panduan*, yang sepenuhnya diambil dari ISO 31000: 2009 *Risk Management-Principles and Guidelines* yang dikeluarkan di akhir tahun 2009 oleh Organisasi Internasional untuk Standarisasi atau disebut ISO. Pada tahun 2018, Perusahaan mengupdate kembali Pedoman Manajemen Risikonya dan terakhir Pedoman Manajemen Risiko di PT Angkasa Pura I (Persero) dilakukan perubahan sehubungan dengan adanya perkembangan lingkungan bisnis serta adanya perubahan standar pedoman manajemen risiko (SNI) ISO 31000: 2018 Manajemen Risiko-Pedoman, yang diambil dari ISO 31000: 2018 *Risk Management – Guidelines*, dan didalam Pedoman Manajemen Risikonya, PT Angkasa Pura I (Persero) telah menerapkan frame work Manajemen Risiko, yang terdiri dari Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko, Proses Manajemen Risiko serta Kerangka Kerja Manajemen Risiko. PT Angkasa Pura I (Persero) telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko, sebagai berikut: (1) Terintegrasi, (2) Terstruktur dan Komprehensif, (3) Dapat Menyesuaikan, (4) Melibatkan Seluruh Pihak, (5) Bersifat Dinamis, (6) Berdasarkan pada Informasi Terbaik yang Tersedia, (7) Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya, (8) Perbaikan Berkesinambungan.

Jika dilihat lebih dalam lagi, pembentukan unit dan pedoman manajemen risiko serta pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero), dilakukan untuk menciptakan dan memaksimalkan nilai Perusahaan bagi Pemegang Saham serta pihak yang berkepentingan dengan memenuhi prinsip *Good Corporate Governance*. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT Angkasa Pura I (Persero) secara umum telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen risiko sesuai dengan SNI ISO 31000: 2018 yang dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risikonya untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Walaupun belum terlibatnya peran pemangku kepentingan eksternal yang dinyatakan secara jelas, seperti disebutkan dalam prinsip inklusif/melibatkan seluruh pihak.

### **1.2.2. Peranan Audit Internal dalam Meningkatkan Proses Manajemen Risiko di PT Angkasa Pura I (Persero)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menyatakan bahwa peranan audit internal dalam meningkatkan proses manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero) sangat erat, dikarenakan perusahaan telah memiliki (1) Pedoman Manajemen Risiko yang mengatur prinsip, kerangka dan proses manajemen risiko, (2) Piagam Audit Internal yang digunakan sebagai dasar penyelenggaraan pengawasan intern yang berkualitas dan efektif, dan (3) Pedoman Audit Berbasis Risiko, yang digunakan oleh unit audit internal dalam pelaksanaan proses pengawasan rutin. Ketiga pedoman tersebut, saling berkaitan dalam hal mengatur alur kerja manajemen risiko dan audit internal maupun sebaliknya.

#### ***Peranan Audit Internal dan Tindakan yang Dilarang***

Audit Internal Perusahaan telah melakukan perannya sebagai pemberi keyakinan yang objektif dalam peningkatan proses manajemen risiko, yaitu dengan melakukan evaluasi atas risiko-risiko utama dan menuangkannya dalam PKPT untuk proses pengawasan. Seperti disebutkan oleh salah satu informan penelitian bahwa: “*Internal Audit melihat peta risiko yang telah dibuat oleh unit manajemen risiko, untuk memastikan bahwa pemetaan risiko telah dilakukan dengan benar*”. Dan informan lainnya memberikan informasi yang terkait yaitu bahwa: “*Jadi pelaksanaan audit itu sendiri berkaitan langsung dan mendukung untuk pelaksanaan manajemen risiko dimasing-masing unit yang diperiksa, memastikan bahwa proses manajemen risiko telah dijalankan dengan baik*. Dalam melakukan pengawasan tahunan, unit audit internal melakukan audit berdasarkan PKPT yang telah dibuat. Pada saat melakukan pemeriksaan di lapangan, audit internal hanya memastikan bahwa proses

---

manajemen risiko telah dijalankan dan dievaluasi oleh manajemen risiko dan memastikan bahwa risiko telah dibuat mitigasinya.

Disamping itu juga audit internal telah menilai kecukupan atas proses manajemen risiko dengan memastikan melakukan penilaian manajemen risiko dari laporan yang diterima secara berkala dari unit Manajemen Risiko. Seperti yang disampaikan oleh salah satu informan yang mengatakan bahwa: "*Untuk pihak internal kami selalu menyampaikan laporan manajemen risiko ini atau profil risiko ini kepada Direktur Kepatuhan, Aset dan Pengadaan, juga kepada seluruh Direksi dan kepada BoC juga kepada Direktur Utama. Disamping itu juga terakhir kami sampaikan kepada Kementerian BUMN sebagai pemegang saham.*", serta informan yang lain menyebutkan bahwa: "*laporan pemantauan manajemen risiko ini kan dibahas dan dikomunikasikan dengan Komite Risiko Usaha dan GCG yang ada pada Dewan Komisaris sebagai wakil pemegang saham di perusahaan.*"

Dalam melakukan perannya sebagai pemberi keyakinan yang objektif dan menilai kecukupan atas proses manajemen risiko ini, audit internal tidak dapat mengambil alih proses manajemen risiko, misalnya dengan menetapkan selera risiko yang menjadi tanggung jawab dari Dewan Direksi, seperti yang disebutkan oleh salah satu informan, yang mengatakan: "*tidak ada barrier bahwa unit internal audit itu tidak boleh melakukan mitigasi risiko berdasarkan judgmentnya sendiri, seingat saya yang tidak bisa dilakukan oleh internal audit yaitu Risk Appetitenya.*". Selain itu penjelasan lebih dalam mengenai hal ini diungkap oleh salah satu informan yang menyebutkan bahwa: "*tidak ada salahnya jika internal audit menentukan atau melakukan penilaian sendiri atas risiko-risiko yang ada dan mungkin terjadi, mungkin ada berbagai pertimbangan lain, misal, internal audit melihat potensi risiko yang mungkin sama atau yang bisa saja terjadi di kantor cabang yang lain, atau internal audit melihat bahwa ada risiko lain yang muncul setelah melakukan pemeriksaan ke kantor cabang tersebut. Jadi bisa saja terjadi, tapi tetap saja internal audit tidak bisa mengambil alih peran dari manajemen risiko.*"

Peran audit internal inilah yang dapat meningkatkan proses manajemen risiko, yaitu dengan melakukan pengawasan/audit, unit audit internal melakukan evaluasi peta risiko dari unit manajemen risiko dan memberikan keyakinan yang objektif serta memastikan kecukupan proses manajemen risiko tanpa mengambil alih proses manajemen risiko itu sendiri.

#### *Konsep Pertahanan Tiga Lapis*

Dalam melakukan pengawasan/audit dengan turun langsung ke lapangan, audit internal dapat melihat dengan jelas apa yang terjadi di lapangan terkait proses bisnis dan tata kelola serta menuangkan hal-hal yang belum sesuai dengan kriteria dalam rekomendasi hasil temuan audit. Hal-hal yang ditemukan oleh audit internal ini juga diinformasikan kepada unit manajemen risiko agar dapat dikomunikasikan dan dibahas kembali dengan *risk owner* terkait peta risiko yang dibuat oleh *risk owner*, sehingga pola *three lines of defense* dapat berjalan.

Disamping itu juga, dalam menunjang sistem pengendalian internal yang baik dalam organisasi, PT Angkasa Pura I (Persero) telah menerapkan konsep *three lines of defense*, yang menempatkan manajemen risiko pada pengendalian lini kedua (*second line*) dan audit internal pada pengendalian lini ketiga (*third line*). Pengendalian lini ketiga ini merupakan kegiatan penilaian (*assurance*) atas kontrol yang diselenggarakan pada lini pertama yaitu pemilik risiko sekaligus pelaksana proses bisnis, dan lini kedua yaitu seluruh unit support yang memiliki fungsi kontrol secara langsung terhadap operasi perusahaan, seperti *financial control, risk management, quality control, inspection & compliance*. Hal ini sejalan dengan yang disebutkan oleh salah seorang informan: "*Internal Audit sebagai lini pertahanan ketiga dalam teori three line of defense tentunya berpengaruh besar dalam peningkatan proses manajemen risiko yang berada di lini kedua. Jadi Internal Audit harus dapat menginformasikan hal-hal kurang apa yang harus diperbaiki oleh unit manajemen risiko.*"

---

*Sama halnya dengan unit manajemen risiko sebagai pertahanan lini kedua memberikan masukan kepada risk owner sebagai pertahanan lini pertama."*

Konsep *three lines of defense* yang diterapkan oleh Perusahaan telah sesuai dengan tujuan dalam teori model tiga lapis pertahanan (*three lines of defense*) yang membagi fungsi-fungsi di dalam organisasi yang terlibat di dalam manajemen risiko menjadi tiga kelompok atau lapis, seperti yang diuraikan pada bab sebelumnya. Ketiga lapis tersebut adalah pemilik risiko (*risk owner*) yaitu unit-unit di PT Angkasa Pura I (Persero) yang menjalankan prosedur-prosedur, pengawas risiko (*risk overseer*) yaitu unit manajemen risiko dan unit pembina dari *risk owner*, dan penyedia pemastian independen (*independent assurance provider*), yaitu unit audit internal. Audit internal sebagai lini pertahanan ketiga tentunya berpengaruh besar dalam peningkatan proses manajemen risiko yang berada di lini kedua. Jadi audit internal harus dapat menginformasikan hal-hal kurang apa yang harus diperbaiki oleh unit manajemen risiko. Sama halnya dengan unit manajemen risiko sebagai pertahanan lini kedua memberikan masukan kepada *risk owner* sebagai pertahanan lini pertama. Audit internal dan manajemen risiko ini tidak bisa dipisahkan, lini pertahanan ketiga dan lini pertahanan kedua ini sebagai benteng pertahanan perusahaan.

#### *Audit Berbasis Risiko*

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari salah satu informan, dikatakan bahwa: "*internal audit itu kan sebagai pengguna informasi manajemen risiko, oleh sebab itu karena dia sebagai pengguna tentunya dia wajib menerima laporan semacam itu. Itu akan dijadikan semacam panduan untuk melakukan proses audit, dari situ internal audit bisa melihat risiko mana yang timbul di dalam satu proses bisnis dan apakah proses mitigasi sudah dilakukan, dari situlah data yang internal audit butuhkan. Hal ini juga sejalan juga dengan pedoman audit berbasis risiko yang selama ini diterapkan oleh Internal Audit, bahwa dalam melaksanakan proses audit harus melihat hasil telaah dari unit Manajemen Risiko,"* disamping itu, informan yang lain mengkonfirmasi bahwa: "*salah satu yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan audit itu, adalah hasil pemetaan risiko yang dibuat oleh unit manajemen risiko, saya tahu hal ini karena saya juga sebagai auditi yang dilakukan audit oleh unit Internal Audit, terkadang terlihat bahwa objek audit tersebut diambil dari peta risiko/risk profile yang telah dibuat oleh unit manajemen risiko."*

Hal ini sejalan dengan Pedoman Audit Berbasis Risiko perusahaan yang menyebutkan bahwa dalam melakukan pengawasan, unit audit internal menyusun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT), rencana kebutuhan sumber daya dan training, pelaporan dan monitoring tindak lanjut temuan auditor dengan tetap memenuhi standar profesi dan kode etik. Di dalam Pedoman ini juga disebutkan bahwa dalam membuat PKPT, audit internal dapat mempertimbangkan Laporan Profil Risiko yang diterbitkan oleh Perusahaan dan disetujui oleh Direktur Utama. Audit internal melihat risiko-risiko yang signifikan atas kegiatan, sasaran, sumber daya yang dialokasikan dan operasi yang dikaji serta pengendalian internal yang diperlukan untuk meminimalkan dampak risiko menuju tingkat risiko yang dapat diterima. Menilai kecukupan dan efektifitas pengelolaan risiko dan pengendalian internal yang ada.

Melakukan evaluasi dan memeringkat setiap unit kerja berdasarkan profil risiko untuk menentukan prioritas audit. Unit kerja yang memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi harus diaudit lebih mendalam, dan mendapatkan prioritas utama untuk diaudit. Unit Audit Internal bertanggung jawab dan melaporkan hasil audit serta melakukan monitoring tindak lanjut temuan dan melaporkan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Dewan Komisaris (cq. Komite Audit). Namun evaluasi profil risiko yang dilakukan oleh unit audit internal yang dituangkan dalam PKPT ini tidak mengambil alih fungsi dan tugas unit manajemen risiko dalam memetakan atau membuat profil risiko bersama *risk owner*, sehingga manajemen risiko sebagai pertahanan lini kedua tetap dapat menjalankan fungsinya dengan baik. PT

---

Angkasa Pura I (Persero) telah melakukan *Risk Based Audit* untuk memberikan pemahaman dasar atas proses manajemen risiko dalam menyusun rencana auditnya (PKPT).

### ***1.2.3. Permasalahan dan Upaya PT Angkasa Pura I (Persero) dalam Mengatasi Permasalahan Yang Muncul dalam Penerapan Manajemen Risiko***

Hasil wawancara yang telah dilakukan kepada para informan diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan yang muncul saat Perusahaan melaksanakan penerapan Manajemen Risiko. Permasalahan yang dialami oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dalam penerapan manajemen risiko yaitu terkait dengan permasalahan dalam proses audit internal dan juga *self-awareness* insan perusahaan terhadap manajemen risiko.

#### ***Masalah Proses Audit Internal***

Dari hasil *preliminary survey* yang dilakukan oleh peneliti, dan informasi dari informan kunci, diperoleh informasi bahwa terdapat rekomendasi atas temuan yang berulang, baik itu berulang di objek audit yang sama, ataupun berulang pada tahun pemeriksaan yang berbeda. Temuan berulang ini bukan berarti temuan tidak ditindaklanjuti oleh auditi/pemilik proses bisnis, temuan tersebut telah ditindaklanjuti dan tuntas ditindaklanjuti, namun menjadi temuan kembali dikarenakan pemilik proses bisnis kurang cermat dalam membuat risiko unitnya, temuan yang berulang tersebut tidak dimasukkan lagi kedalam peta risiko di tahun berjalan atau tahun berikutnya sehingga menjadi bagian dari kontrol oleh risk owner. Sementara unit manajemen risiko, tidak dapat melakukan asesmen risiko jika *risk owner* tidak memasukkan risiko yang menjadi tanggung jawabnya dalam peta risikonya melalui aplikasi berbasis web yang telah disediakan yaitu *i-risk*.

Dalam melakukan pengawasan, audit internal menemukan masalah temuan audit yang berulang, baik itu di objek audit yang sama tapi beda waktu ataupun di temukan di objek audit lainnya dikarekan proses bisnis yang dijalankan oleh setiap objek audit cenderung sama, seperti yang diungkap oleh salah satu informan sebagai berikut: "*temuan berulang itu banyak ya, bukan hanya bandara satu dengan bandara lain yang ditemukan gejala disatu bandara dengan bandara lain, tetapi di bandara yang sama dalam 2 kali audit itu bisa dilihat gejala temuan yang sama atau berulang tetapi bukan berarti bahwa rekomendasi tidak dilaksanakan oleh auditi, rekomendasi sudah dijalankan namun auditi kurang memperhatikan/awas dalam melihat gejala itu akan berulang dan tidak dimitigasi lebih lanjut.*" dan informan lainnya menginformasikan sebagai berikut: "*beberapa kali ketika melaksanakan audit, teman-teman auditor mengatakan nah ini kejadian yang sama diaudit tahun lalu, kejadian temuan ini sama dengan Kantor Cabang yang sebelumnya. Jadi temuan audit berulang tersebut selalu ada.*"

Banyak hal yang menyebabkan temuan audit ini dapat berulang. Temuan berulang merupakan temuan dengan permasalahan yang sama yang selalu berulang dari tahun ke tahun, walaupun telah ditindaklanjuti. Seperti telah diinformasikan oleh informan kunci, temuan berulang ini disebabkan karena *risk owner* tidak melakukan proses mitigasi risiko terhadap temuan-temuan yang gejalanya akan muncul setiap tahun, tidak memasukkan kembali risiko yang mungkin muncul setelah temuan rekomendasi audit diselesaikan. Audit internal adalah pengguna informasi manajemen risiko, laporan dari manajemen risiko akan dijadikan semacam panduan untuk melakukan proses audit, audit internal bisa melihat risiko mana yang timbul di dalam satu proses bisnis dan apakah proses mitigasi sudah dilakukan. Hal ini juga sejalan juga dengan pedoman audit berbasis risiko yang selama ini diterapkan oleh Internal Audit, bahwa dalam melaksanakan proses audit harus melihat hasil telaah dari unit Manajemen Risiko

#### ***Masalah Self-Awareness***

Permasalahan yang dialami oleh PT Angkasa Pura I (Persero) dalam penerapan manajemen risiko lainnya yaitu kurangnya *self-awareness* dari insan perusahaan terhadap risiko itu sendiri, insan perusahaan kurang memahami bahwa setiap kegiatan yang dilakukan

itu pasti ada risikonya. Disamping itu kemauan belajar dan memahami serta kesadaran dari setiap insan perusahaan mengenai manajemen risiko. Disamping kedua hal tersebut, kurangnya literasi dan wawasan, insting dan *awareness* terhadap risiko itu kurang. Sehingga terkadang risiko dan bencana sudah terjadi tapi belum sempat termitigasi bahkan teridentifikasi. Inilah permasalahan-permasalahan yang muncul dalam penerapan Manajemen Risiko di PT Angkasa Pura I (Persero) yang dapat dikelompokkan dalam *self-awareness* insan perusahaan. Hal ini sejalan dengan informasi yang diberikan oleh informan, yaitu bahwa: "*saat ini permasalahan yang dialami oleh AP-I dalam pelaksanaan manajemen risiko yaitu kurangnya awarness terhadap risiko itu sendiri, kurang memahami bahwa kegiatan yang dilakukan itu pasti ada risikonya.*" dan informan lainnya mengkonfirmasi dengan menyebutkan bahwa: "*kalau diringkas dapat saya simpulkan adalah kesadaran para risk owner yang masih cukup kurang pentingnya melakukan upditing dan pengelolaan risiko ini. Ini adalah hambatan terbesar yang kami rasakan.*"

#### *Upaya Mengatasi Masalah Proses Audit Internal*

Untuk memastikan bahwa *auditi/risk owner* cepat tanggap dalam menindaklanjuti hasil rekomendasi audit ini, PT Angkasa Pura I (Persero) memasukkan tindak lanjut terhadap hasil rekomendasi audit ini kedalam *Key Performance Indicator (KPI)* masing-masing unit bisnis. KPI ini akan diaudit secara khusus pada akhir tahun dan mempengaruhi *achievement* masing-masing unit bisnis, yang akan berpengaruh kepada *performance* unit bisnis setiap tahunnya. Dengan dimasukkannya tindak lanjut rekomendasi audit sebagai salah satu faktor KPI, akan membuat *risk owner* dan unit bisnis akan selalu berusaha maksimal supaya menindaklanjutinya, dan berkonsentrasi untuk bagaimana caranya agar nilai KPI dapat dicapai maksimal. KPI ini diterapkan secara berjenjang, dimulai dari KPI unit bisnis/unit kerja, kemudian KPI Kantor Cabang dan seterusnya sehingga menjadi KPI Korporat yang menjadi penilaian bagi Direksi dalam menjalankan tata kelola perusahaan. Seperti yang telah disampaikan oleh informan sebagai berikut: "*tindak lanjut atas temuan audit baik internal maupun eksternal inikan menjadi salah satu indikator dalam KPI di Kantor Cabang, jadi kita semua konsentrasi untuk bagaimana caranya KPI itu nilainya bagus dan tercapai.*" dan "*tindak lanjut hasil rekomendasi pemeriksaan unit Internal Audit ini sebenarnya merupakan Key Performance Indicator tahunan bagi setiap unit, jadi ya mau tidak mau mereka harus menindak lanjuti dengan lebih cepat lagi.*"

*Key Performance Indikator (KPI)* atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategi yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Dalam penyusunan KPI, indikator yang dipilih harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktivitas individu dengan mengacu pada beberapa kriteria. Di dalam PER-01/MBU/2011, dalam rangka implementasi GCG di lingkungan BUMN, juga mewajibkan untuk memiliki *Statement of Corporate Intent (SCI)* atau *Key Performance Indicator (KPI)* yang merupakan komitmen dari Direksi kepada pemegang saham dalam bentuk perjanjian yang menekankan peran dan tanggung jawabnya serta di dukung oleh Dewan Komisaris dalam mengelola perusahaan.

#### *Upaya Mengatasi Masalah Self-Awareness*

Untuk mengatasi masalah *self-awareness* ini perusahaan telah melakukan upaya yang dilaksanakan secara berkala, melakukan pelatihan baik itu secara tatap muka maupun daring yang menjadi pilihan bagi PT Angkasa Pura I (Persero) dalam menumbuhkan tingkat kesadaran insan perusahaan untuk memahami risiko dan manajemen risiko, disamping juga mengembangkan aplikasi *i-risk* untuk memudahkan para *risk owner* dalam melakukan proses manajemen risiko.

Pelatihan diberikan kepada seluruh level karyawan, baik itu di level manajerial maupun tingkat officer. Bahkan pada bulan Mei 2020, Perusahaan baru melaksanakan

---

pembelajaran online *risk manajemen* sebagai *refreshment course* dan training serta pembekalan yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai, seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut: “*pelatihan online yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai, tentunya ini salah satu cara agar risk owner mendapatkan refreshment mengenai risiko, mengenai evaluasi peningkatan pemahamannya itu yang mungkin harus digali lebih dalam lagi.* Pada kesempatan yang berbeda, informan lainnya menginformasikan bahwa: “*Ya upaya yang dapat dilakukan kemungkinan adalah memberikan pengetahuan tambahan, refrehsment, pelatihan sehingga pemahaman risk owner menjadi lebih terpatri lagi mengenai hal ini.*”.

Selain pelatihan, untuk meningkatkan *self-awareness* insan perusahaan, untuk mempermudah seluruh insan perusahaan dalam melaksanakan proses manajemen risiko, perusahaan mengembangkan aplikasi yang bernama *i-risk* yang digunakan oleh melakukan pemantauan *risk profile* setiap unit bisnis yang dilaporkan oleh *risk owner*, aplikasi ini juga akan mempermudah dan membantu *risk owner* dalam melakukan mitigasi risiko yang muncul pada proses bisnisnya. Aplikasi *i-risk* ini juga digunakan oleh perusahaan dalam rangka memonitor proses manajemen risiko, membantu unit manajemen risiko dalam melakukan evaluasi dan pemetaan serta pelaporan dan pemantauan profil risiko perusahaan, yang secara tidak langsung akan mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuannya sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada pemegang saham. Untuk pengembangan aplikasi *i-risk* yang digunakan oleh perusahaan ini, informan penelitian menginformasikan bahwa: “*selain itu dibangun juga aplikasi i-risk, yang akan mempermudah pemilik proses bisnis melakukan proses manajemen risiko ini.*” dan “*pengelolaan risiko di PT AP-I juga terintegrasi melalui sistem i-risk yang dapat diakses, diupdate, dimonitor dan digunakan informasinya oleh seluruh unit secara real time.*”.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu: (1) PT Angkasa Pura I (Persero) telah memiliki unit pengelola manajemen risiko dan memiliki Pedoman Manajemen Risiko yang selalu diperbaharui sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan yang menjadi dasar pengelolaan risiko perusahaan. Perusahaan telah menerapkan 7 (tujuh) prinsip manajemen risiko sesuai ISO 31000: 2018 yang menjadi Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan. Terdapat satu prinsip manajemen risiko yang belum dengan sempurna diterapkan oleh perusahaan yaitu prinsip inklusif/melibatkan seluruh pihak, dikarenakan perusahaan belum dengan jelas mengajak keterlibatan pemangku kepentingan eksternal dalam melaksanakan pengelolaan risikonya, (2) Audit Internal telah berperan dalam meningkatkan proses manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero), dengan memastikan keyakinan yang objektif dan kecukupan proses manajemen risiko dalam melakukan evaluasi dan penilaian risiko yang telah dipetakan dan dilaporkan secara berkala oleh manajemen risiko. PT Angkasa Pura I (Persero) menggunakan konsep pertahanan tiga lapis dalam pengendalian internalnya dan menggunakan Pedoman Audit Berbasis Risiko yang mengharuskan audit internal untuk melihat peta risiko yang dibuat oleh manajemen risiko dan meyakinkan kecukupan proses manajemen risiko dalam membuat Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT), (3) Terdapat permasalahan yang berhubungan dengan peranan audit internal dalam meningkatkan proses manajemen risiko, yaitu adanya fenomena temuan audit internal yang berulang, diantaranya memasukkan tindak lanjut audit sebagai salah satu Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*) yang akan mempengaruhi performance masing-masing objek audit, dan juga membangun aplikasi *i-risk* untuk membantu *risk owner* dalam memantau dan melakukan mitigasi risiko yang muncul di unit nya dan membantu manajemen risiko dalam melakukan asesment dan membuat peta risiko serta melakukan pelaporan secara

---

berkala kepada manajemen puncak, dan (4) Terkait kurangnya *self-awareness* insan perusahaan dalam penerapan manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero), perusahaan telah berupaya untuk meningkatkan *self awareness* ini dengan melakukan pelatihan secara berkala kepada seluruh insan perusahaan, pada semua level karyawan, baik itu manajerial maupun level officer. Pelatihan terakhir dilakukan secara daring pada bulan Mei 2020, dimaksudkan untuk memberikan refreshment dan penyegaran kembali kepada seluruh insan perusahaan, mengenai pentingnya pengetahuan mengenai risiko dan manajemen risiko dalam meminimalisir dampak negatif yang dapat muncul.

## 5.2. Saran

Beberapa hal yang dapat disarankan dalam penelitian ini, yaitu:

### *Bagi Perusahaan*

Diharapkan perusahaan dapat melakukan upaya sosialisasi yang berkelanjutan terhadap Pedoman Manajemen Risiko yang berbasis SNI ISO 31000: 2018 yang baru ditetapkan oleh perusahaan pada bulan Desember 2020, sehingga *self awareness* seluruh insan perusahaan secara tidak langsung dapat meningkat, mengingat Pedoman Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh Perusahaan berkembang terus dan cukup dinamis.

Untuk memaksimalkan peran audit internal dalam meningkatkan proses manajemen risiko, diharapkan unit audit internal dapat secara formal dan berkala menginformasikan kepada unit manajemen risiko hasil temuan dan rekomendasi audit yang muncul pada saat pemeriksaan tahunan. Dengan adanya proses komunikasi yang lebih baik, antar kedua unit manajemen risiko dan audit internal ini, akan lebih meningkatkan proses manajemen risiko yang pada akhirnya akan mengurangi temuan berulang dan rekomendasi audit yang belum ditindaklanjuti yang disebabkan karena *risk owner* yang kurang memantau *risk profile* yang menjadi tanggung jawabnya, dan unit manajemen risiko dapat turut memantau dari sisi proses manajemen risiko. Selain itu penerapan reward and punishment bagi insan perusahaan yang abai dalam menindaklanjuti rekomendasi temuan audit dan menyebabkan temuan audit berulang, dapat menjadi pilihan manajemen untuk mengurangi hal ini.

Dalam upaya meningkatkan *self-awareness* insan perusahaan sebaiknya pelatihan yang dilakukan perusahaan tidak hanya kepada hard skill yang terkait dengan pengetahuan bidang ilmu, namun perlu juga dilakukan pelatihan soft skill seperti capacity building dalam rangka meningkatkan rasa kepedulian kepada perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan *self awareness* nya kepada perusahaan.

Upaya peningkatan tata kelola perusahaan yang baik dapat terus dilakukan dengan melakukan updating terhadap aturan-aturan yang ada yang menunjang pelaksanaan tata kelola perusahaan lebih baik lagi. Diharapkan perusahaan dapat melakukan updating terhadap beberapa pedoman sehingga dapat selaras dengan perkembangan organisasi dan perkembangan pedoman lain, diantaranya melakukan *updating* Pedoman Audit Berbasis Risiko yang harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang baru direorganisasi oleh perusahaan pada tahun 2020.

### *Bagi Peneliti Selanjutnya*

Mengingat penelitian yang dilakukan oleh penulis pada kesempatan ini terbatas pada analisis prinsip manajemen risiko, maka untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat dari penelitian selanjutnya, hal yang bisa dilakukan adalah menambah kerangka manajemen risiko dan proses manajemen risiko sebagai faktor yang dapat dianalisis. Selain itu, menambah *key informant*, seperti seluruh jajaran manajemen perusahaan dari berbagai unit, kemudian menambah beberapa *key informant* pembanding, seperti staf yang bertanggung jawab langsung pada aspek yang terkait, dapat memperoleh gambaran lebih lengkap lagi dalam melakukan analisis manajemen risiko.



---

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agoes, Sukrisno, 2017. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*, Buku 1, Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Internasional Organization for Standardization (ISO), 2018, *ISO 31000: 2018 Risk Management – Guidelines*, Switzerland
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, October 1976, Vol. 3 No. 4. 10 Oktober 2011. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94043](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043).
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: 117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Mendatu, Achmanto. 2010. *Strategi Penyembuhan Trauma untuk Diri Sendiri, Anak, dan Orang Lain di Sekitar Anda*, Yogyakarta: Panduan.
- Moeller, Robert R. 2015. *Brink's Modern Internal Auditing*. Eight Edition. New Jersey: John Willey & Sons, Inc
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Jakarta; Kementerian BUMN.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Jakarta; Kementerian BUMN.
- Pickett, K. H. Spencer. (2011). *The Essential Guide to Internal Auditing*, Second Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2017. *Panduan Praktis Menyusun KPI*, Cetakan ke-4. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, Leo J. dan Victor Riwu Kaho. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: untuk Industri Non Perbankan*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM
- The Institute of Internal Auditors (2013). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. IIA. [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- Tugiman, Hiro. (2006). *Standar Profesional Audit Internal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yin, Robert K. 2013. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.