

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Alasan Pendekatan Penelitian Alternatif

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada fenomena dan di *explore* secara logis sesuai dengan kaidah-kaidah keilmuan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus yang dikembangkan antara lain oleh Yin (1986). Pemilihan pendekatan ini untuk menjelaskan (*explanatory*) bagaimana efektivitas peran auditor internal dalam implementasi *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Untuk studi kasus ini cocok dengan karakteristik pertanyaan penelitian studi kasus yang berkenaan dengan "how", "why" atau tidak menutup keyakinan "what."

Menurut Yin (1996: 8-13) metode studi kasus didasarkan dengan pertimbangan 3 kondisi yaitu:

1. Penelitian ini untuk menjawab pertanyaan "how", "why" atau "what" yang termuat dalam rumusan masalah.
2. Peneliti tidak dapat mengatur, mengontrol atau mempengaruhi objek penelitian.
3. Penelitian ini di fokuskan pada peristiwa yang kontemporer.

Penggunaan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini alasannya adalah bahwa sesuai dengan rumusan masalah yang diangkat, maka akan ada pertanyaan yang akan memerlukan jawaban tentang sejauh mana efektivitas peran auditor

internal dalam implementasi *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan kinerja keuangan?. Mengapa peran auditor internal sangat bermanfaat untuk membantu pihak manajemen dalam pengelolaan risiko perusahaan?. Apakah auditor internal telah memiliki kompetensi dan telah bertindak independensi dalam menjalankan profesinya ?. Dan apakah peran auditor internal telah efektif dalam tahap-tahap implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada perusahaan.?

Dalam penelitian ini nantinya memerlukan interaksi antara peneliti yang bersifat interaktif dengan objek penelitian yang bersifat interaktif untuk memahami realitas objek (Musianto,2002). Adapun pengungkapan dan pemahaman terhadap objek penelitian adalah dengan melakukan (a) wawancara, (b) pengamatan dan (c) dokumentasi terhadap aktivitas dari auditor internal dalam menjalankan fungsinya pada perusahaan. Analisis akan dilakukan dengan mengembangkan suatu pola yang ditemui dengan pola yang diprediksikan. Proposisi yang telah dibentuk dalam tinjauan teori dijadikan sebagai suatu pola yang diprediksikan. Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan studi kasus telah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

4.2 Komponen *Design* Penelitian

4.2.1 *Research Question*

Research question yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti sebagai berikut :

1. Bagaimana kedudukan profesi auditor internal, kompetensi yang dimiliki, dan apakah telah bersikap independen dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dalam perusahaan?
2. Apakah auditor internal diberikan kebebasan atau wewenang penuh oleh pihak manajemen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya?
3. Bagaimana aktivitas yang dilakukan oleh auditor internal dalam pemeriksaan terhadap struktur pengendalian intern pada perusahaan serta memelihara pengendalian intern yang efektif?
4. Bagaimana cara auditor internal memberikan kontribusi dalam pengelolaan risiko perusahaan?
5. Apakah usulan-usulan dari auditor internal tentang pengelolaan risiko diterima oleh pihak manajemen?
6. Bagaimana auditor internal dalam memperbaiki mekanisme pengendalian internal, mutu pelaporan keuangan, dan pengelolaan perusahaan?
7. Kontribusi auditor internal pada manajemen dalam penyusunan rencana strategis dalam rangka *Good Corporate Governance*.
8. Kebijakan- kebijakan apa yang dilakukan oleh auditor internal dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG.)
9. Apakah yang dilakukan oleh auditor internal dalam berperan pada proses implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan?
10. Bagaimana dampak pada perusahaan dengan dilaksanakan *Good Corporate Governance*?

11. Bagaimana auditor internal melakukan komunikasi yang baik antara auditor internal, pihak manajemen, Dewan Komisaris, Komite Audit?
12. Mengapa peran auditor internal dalam implementasi *Good Corporate Governance* sangat penting untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan?
13. Kendala-kendala auditor internal dalam melakukan pemeriksaan intern dan dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG)
14. Pertanyaan-pertanyaan lainnya yang ditemukan pada saat penelitian lapangan dilakukan.

4.2.2 Proposisi.

Dalam penelitian ini proposisi yang dibentuk adalah sebagai berikut:

Proposisi 1 adalah mencakup evaluasi tentang auditor yang profesional perlu memiliki kompetensi dan bertindak independensi. Pada proposisi 2 adalah evaluasi tentang aktivitas auditor internal dalam perannya melakukan evaluasi terhadap *design*, dan implementasi pengendalian internal perusahaan. Selanjutnya pada proposisi 3 adalah mencakup evaluasi tentang peran auditor internal dalam melakukan evaluasi sejauh mana manajemen mengelola risiko melalui implementasi *good corporate governance*. Untuk proposisi 4 adalah mengevaluasi kemampuan auditor internal dalam berkomunikasi, serta mengkomunikasikan hasil dengan pihak terkait akan menunjang terwujudnya *Good Corporate Governance*. Pada proposisi 5 adalah untuk mengevaluasi peran auditor internal dalam implementasi prinsip GCG pada perusahaan.

4.2.3 Unit analisis dan logika yang mengaitkan data dengan proposisi.

4.2.3.1 Unit Analisis.

Berdasarkan pada rincian pertanyaan diatas maka secara keseluruhan unit-unit analisis yang ditetapkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap auditor internal dan praktek independensi dalam penugasan.
2. Aktivitas auditor internal dalam melaksanakan peran untuk memelihara dan meningkatkan pengendalian intern secara kontinyu, serta mengkomunikasikan pada pihak-pihak yang berkepentingan.
3. Peran auditor internal dalam membantu manajemen perusahaan untuk pengelolaan risiko dan rencana strategis perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG).
4. Peran auditor internal untuk implementasi dan evaluasi GCG terhadap prinsip-prinsip GCG yang dihubungkan dengan kinerja laporan keuangan perusahaan tahun 2000-2005.

4.2.3.2 Logika Pengaitan Data dan Proposisi

Untuk dapat memahami hubungan data dan proposisi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1 Logika Pengaitan Data dan Proposisi.

No	Proposisi	Data Yang Relevan	Kriteria	Logika Data dengan proposisi
1	Auditor internal yang profesional perlu memiliki kompetensi dan bertindak Independensi	Pengaitan data relevan mendukung pentingnya kompetensi dan independensi dalam penugasan setiap auditor internal yaitu dengan melihat kualifikasi pendidikan, pengalaman, pendidikan tambahan yang pernah diikuti serta telaah seluruh hasil pemeriksaan	Target yang tertuang pada standar kompetensi dan standar perilaku auditor internal dan hasil kinerja auditor internal.	Data yang diperoleh pada bagian personalia tentang identitas dan <i>track record</i> setiap anggota auditor internal serta wawancara dengan manajer tentang kewenangan dari setiap anggota auditor internal akan memberikan informasi tentang kualifikasi pendidikan, pengalaman serta pendidikan tambahan yang diikuti dan hasil kinerja sebagai wujud praktek kompeten dan independensi dari auditor internal
2	Aktivitas auditor internal dalam perannya melakukan evaluasi, <i>design</i> dan implementasi terhadap pengendalian intern akan membantu mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil.	Laporan tentang rencana dan skedul, kebijakan dan prosedur, pelaksanaan penugasan yang terdiri dari identifikasi informasi, analisa, evaluasi, dokumentasi informasi, supervisi dan hasil temuan penugasan auditor internal	Hasil audit terhadap finansial, operasional dan kepatuhan	Data yang diperoleh pada bagian SPI akan memberikan informasi tentang peran auditor internal dalam kontrol terhadap sistem pengendalian intern apakah memadai atau tidak sehingga dari hasil informasi ini akan diketahui aktivitas auditor internal dalam melakukan audit pada laporan keuangan apakah disusun sesuai dengan prinsip-

				prinsip akuntansi yang berlaku umum juga dapat menilai efektivitas dan efisiensi dari prosedur dan metode operasi selain itu informasi yang berkaitan dengan menilai apakah prosedur tertentu, aturan, atau regulasi yang ditetapkan oleh otorisasi lebih tinggi untuk ditaati.
3	Peran auditor internal mengevaluasi sejauh mana manajemen mengelola risiko melalui implementasi GCG.	Laporan tentang teknik-teknik yang dilakukan oleh auditor intern dalam mengidentifikasi dan menilai risiko baik jangka pendek maupun jangka panjang serta laporan tentang saran untuk menghindari risiko dan mengatasi risiko.	Dokumen tentang temuan risiko yang sedang dan akan terjadi pada perusahaan	Data yang diperoleh dari bagian internal audit dan Manajer tentang hasil deteksi risiko yang ditemukan baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Dari data ini akan dapat diketahui keterlibatan auditor internal dalam berkontribusi untuk membantu perusahaan dalam mencegah, mengurangi dan mengatasi risiko yang dihadapi oleh perusahaan.
4	Kemampuan Auditor internal dalam berkomunikasi pada setiap penugasan, serta mengkomunikasikan hasil penugasan pada pihak yang	Daftar pertanyaan yang disusun oleh auditor internal dalam melakukan audit, teknik dalam melakukan observasi dan wawancara pada klien serta dokumentasi hasil penugasan, juga laporan hasil	Proses melakukan audit pada setiap unsur dalam perusahaan dapat berjalan lancar.	Data yang diperoleh pada bagian internal audit tentang sarana, teknik yang digunakan oleh auditor internal dalam berkomunikasi dengan pihak yang diaudit serta data tentang pelaporan hasil temuan akan

	terkait akan menunjang terwujudnya GCG.	penugasan pada pihak yang terkait		memberikan informasi tentang kemampuan auditor internal dalam berkomunikasi dengan pihak yang terkait pada perusahaan. Disamping itu akan dapat gambaran kriteia tentang komunikasi serta kualitas komunikasi telah sesuai dengan standar.
5	Aktivitas auditor internal dalam proses implementasi GCG dalam keefektifan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.	Program kerja dan dokumentasi laporan tentang hasil evaluasi pelaksanaan tahap-tahap implementasi GCG yang dimulai dari tahap persiapan, kemudian tahap implementasi sampai pada tahap evaluasi.	Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip GCG yang tergambar pada kinerja keuangan perusahaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan bagi <i>stockholder</i> dan <i>stakeholder</i>	Data primer dan sekunder bersumber dari internal audit dan pada akuntan manajemen, divisi hukum, divisi manajemen risiko akan memberikan informasi tentang efektivitas peran auditor internal dalam melakukan pengawasan serta evaluasi tentang penerapan GCG dalam perusahaan apakah telah dijalankan secara efektif sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. Untuk dapat membuktikan bahwa Implementasi GCG dijalankan dengan efektif dapat dilihat dari perkembangan kinerja keuangan perusahaan yang meningkat setiap tahun.

4.2.4 Kriteria Responden

Dalam rangka memperoleh informasi bagaimana peran auditor internal dalam implementasi *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat difokuskan pada auditor internal yang berada dalam divisi internal audit, para manajer yang terkait, karyawan. Disini, untuk mengetahui apakah auditor internal peran dan fungsinya dilaksanakan dengan baik atau tidak terhadap implementasi *good corporate governance* maka diperlukan responden yang memiliki independensi dan kompetensi. Untuk dapat membuktikan hal ini, maka dalam penelitian ini ditetapkan responden dengan kriteria sebagai berikut:

1. Responden berada pada divisi internal audit/SPI yang bekerja pada perusahaan ini.
2. Responden dibidang keuangan yaitu direktur keuangan, kepala bagian akuntansi dan anggaran, kepala bagian Hukum dan Manajemen Risiko, kepala bagian SDM, kepala bagian SISFO dan manajer pada tiap divisi yang berhubungan dengan internal audit.
3. Responden yang telah memiliki masa jabatan masa kerja lebih dari 4 tahun. Hal ini didasarkan pada pendapat Choo & Trotman (1991) dalam Slamet Purwadi (2004:41) yaitu tentang pengklasifikasian seseorang yang telah memiliki keahlian yaitu telah memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun.
4. Responden dalam hal ini, Dewan komisaris, Komite Audit.

4.2.5 Cara Pengumpulan Data.

- a) Melakukan wawancara yang berfokus pada rencana dan strategi auditor

internal dalam melakukan pemeriksaan intern.

- b) Peneliti akan melakukan wawancara pada auditor internal tentang mekanisme dalam melakukan pemeriksaan intern.
- c) Peneliti akan melakukan wawancara terhadap auditor internal tentang bagaimana keterlibatan mereka dalam manajemen risiko.
- d) Melakukan wawancara dengan wakil auditee dan pimpinan bagaimana komunikasi yang tercipta dengan auditor internal.
- e) Peneliti melakukan wawancara dengan pihak manajer pada setiap bagian yang ada di perusahaan tentang peran auditor internal apakah sangat membantu manajemen dalam mengelola risiko perusahaan serta memberi informasi tentang keadaan yang sebenarnya.
- f) Peneliti akan melakukan wawancara dengan auditor internal tentang kendala-kendala yang dihadapi mereka dalam menjalankan fungsinya.
- g) Melakukan wawancara pada auditor internal bagaimana mereka dapat mengimplementasikan *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai dengan fungsinya.
- h) Melakukan observasi tentang dokumen yang digunakan oleh auditor internal dalam melakukan pemeriksaan internal, dan keterlibatan mereka pada pengelolaan risiko perusahaan.
- i) Melakukan observasi tentang laporan keuangan perusahaan tahun 2004- 2005,

4.2.6 Langkah-langkah Penelitian.

Rencana penelitian ini akan meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

1. Memilih objek penelitian yang telah menerapkan *Good Corporate Governance*.
2. Memilih perusahaan yang telah memiliki audit internal/ SPI
3. Menentukan perusahaan yang memiliki potensi masa depan, hal ini dilihat dari laporan keuangan yang disajikan, produk yang dihasilkan, aktivitas sosial perusahaan, serta memiliki penilaian yang baik dari pemerintah, masyarakat sebagai konsumen.
4. Mempertimbangkan teknis peneliti, baik waktu, biaya dan tenaga yang dimiliki.
5. Melakukan wawancara pada auditor internal, akuntan manajemen, manajer lainnya dengan mendatangi lokasi kantor responden, juga Dewan Komisaris dan Komite Audit.
6. Meminta data pada divisi audit internal perusahaan tentang hasil pelaksanaan penugasan auditor internal, dan laporan keuangan pada bagian akuntansi dan keuangan.
7. Mengumpulkan informasi (data) dari para manajer yang berkaitan dengan penerapan GCG (*good corporate governance*) dalam perusahaan.
8. Mempelajari prosedur pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor internal yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan.
9. Melakukan wawancara dan observasi langsung bagaimana pelaksanaan tugas dari auditor internal dalam memberikan kontribusi pada pihak manajemen dalam implementasi GCG (*good corporate governance*).

10. Melakukan pengamatan tentang perkembangan laporan keuangan perusahaan untuk periode 2000-2005 untuk melihat kinerja keuangan perusahaan.

4.2.7 Analisa Data.

Untuk menganalisa data-data yang dikumpulkan pada penelitian ini dilakukan dengan dua tahap yaitu pertama: (a) melakukan analisa data serentak dengan proses pengumpulan data, dan kedua (b) tahap sesudah penelitian.

Dalam melakukan analisis data selama melakukan penelitian meliputi sebagai berikut ;

1. Untuk memperoleh gambaran tentang keberadaan auditor internal dalam perusahaan, dalam hal ini kompetensi yang dimiliki setiap staf auditor internal. Disamping itu untuk memperoleh gambaran apakah dalam melaksanakan tugas auditor internal telah mematuhi standar perilaku auditor internal. Hasil analisis ini adalah berupa konsep peran auditor internal seperti kualitas dari auditor internal meliputi kompetensi dan independensi.
2. Melakukan seleksi bagi data-data yang kurang relevan dengan tujuan penelitian ini dihapus dan dihilangkan.
3. Mengidentifikasi kemampuan auditor internal dalam melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan lingkup penugasan . Dimulai dari kemampuan membuat rencana penugasan, melaksanakan penugasan sampai pada mengkomunikasikan hasil penugasan.
4. Melakukan identifikasi tentang kemampuan auditor internal dalam melakukan pemantauan tindak lanjut dari penugasan.

5. Mengidentifikasi kemampuan auditor internal dalam mengemukakan risiko yang dihadapi serta saran-saran dalam mengatasi risiko manajemen.
6. Melakukan identifikasi kemampuan auditor internal dalam menanggapi dampak dari yang ditimbulkan oleh penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) baik untuk penilaian kinerja perusahaan secara intern maupun dampak penilaian dari pihak ekstern.
7. Mencocokkan hasil wawancara dengan dokumen-dokumen dan hasil observasi yang dilakukan selama penelitian.
8. Mengkonfirmasi kembali kepada informan semua jawaban awal yang sudah ada.

4.2.8 Kriteria Interpretasi

Sehubungan dengan permasalahan yang telah diangkat dalam penelitian ini tentang bagaimana efektivitas peran auditor internal dalam hubungannya dengan implementasi GCG pada perusahaan maka, evaluasi terhadap peran auditor internal adalah sangat penting untuk dilakukan. Hal ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang sejauh mana aktivitas auditor internal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif agar dapat memberi kontribusi informasi yang dapat menjaga kepercayaan para pemilik modal dan *stakeholder* untuk keberlangsungan perusahaan.

Untuk itu auditor internal dituntut agar dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam penugasan harus memiliki independensi agar dapat menggali informasi yang lebih mendalam pada setiap lini organisasi.

2. Mempunyai kemampuan sikap mental yang objektif yang tidak memihak pada siapapun dan kemampuan untuk menghindar dari timbulnya pertentangan kepentingan.
3. Mempunyai kemampuan dalam menerapkan 10 point standar perilaku auditor internal dalam penugasan seperti antara lain: tidak boleh menerima imbalan dalam bentuk apapun dari karyawan, klien, pelanggan, pemasok, ataupun mitra bisnis organisasi, sehingga dapat mempengaruhi pertimbangan profesionalnya.
4. Sebagai profesi auditor internal yang merupakan bagian dari perusahaan harus mampu menunjukkan kemampuannya (kompetensi) dalam melakukan identifikasi, menganalisa dan mengevaluasi setiap informasi yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan manajemen dalam pengelolaan perusahaan.
5. Meyakinkan manajer pada semua level agar dalam melaksanakan tugas harus dilaksanakan tanggung jawab sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan serta mematuhi hukum yang ada. Dan meyakinkan semua level manajemen bahwa pentingnya untuk menjaga dan meningkatkan *Good Corporate Governance (GCG)* untuk kesinambungan perusahaan.
6. Melakukan audit untuk semua aktivitas perusahaan dan membuat *audit report* yang berkualitas untuk pihak-pihak yang terkait sehingga dapat membantu pimpinan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil.

7. Memiliki kemampuan membuat kerangka kerja pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk menangani risiko, melalui mekanisme akuntabilitas pelaporan *financial*, dan audit pengendalian intern.
8. Memiliki *skill* berkomunikasi dengan semua level manajemen dan karyawan perusahaan sehingga memudahkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
9. Mempunyai kemampuan bekerja sama dengan pihak manajemen dan karyawan perusahaan, komite audit.
10. Memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian terhadap penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), serta memberikan saran untuk meningkatkan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan .
11. Mempunyai kemampuan dalam melakukan penilaian kinerja keuangan perusahaan agar dapat memberikan saran untuk meningkatkan kinerja melalui kepatuhan dalam menerapkan sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan.

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

5.1.1 Sejarah singkat PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Perusahaan ini didirikan dengan nama N.V Pabrik Semen Gresik yang berkedudukan di Gresik berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No, 41 tanggal 25 maret 1953, yang dibuat dihadapan Raden Meester Soewandi, Notaris di Jakarta, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No.J.A.5/51/5 tanggal 8 juni 1953 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.61 tanggal 31 juli 1953. Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.451/1953 (Akta Perseroan Terbatas No.41/1953). Perusahaan ini diresmikan oleh Presiden RI pertama yaitu Ir Sukarno pada tahun 1957. Selanjutnya pada tahun 1969, status perseroan diubah menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Semen Gresik (Persero) berdasarkan akta Perseroan Terbatas No.81 tanggal 24 oktober 1969, yang dibuat dihadapan Julian Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora,SH., Notaris di Jakarta, yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan No.J.A.5/129/5 tanggal 18 November 1969, serta didaftarkan dalam buku Register di Kantor Pengasilan Negeri Surabaya, dibawa No.887/1969 dan telah diumumkan dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No.95 tanggal 28 november 1969, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No.255/1969. Perusahaan ini Go Publik pada tahun 1991 dan merupakan BUMN yang pertama Go Publik.

Selang beberapa tahun kemudian Perseroan dalam menjalankan aktivitas mengalami perkembangan dengan melakukan penawaran Umum Terbatas I (Right Issue) pada bulan september 1995 yang telah mengubah komposisi pemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 september 1995, Perseroan melaksanakan akuisisi terhadap perusahaan produsen milik pemerintah yaitu: PT Semen Padang (Persero) dan PT Semen Tonasa (Persero). Sampai pada saat ini PT Semen Gresik telah memiliki 5 anak perusahaan yang bergerak dalam industri semen dan industri pendukung (PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, PT Kawasan Industri Gresik, PT Industri Kemasan Semen Gresik, PT United Tractors Semen Gresik).

Pada tanggal 17 September 1998, Pemerintah telah menandatangani Perjanjian Jual beli bersyarat (*Conditional Sale and Purchase Agreement*) dengan Cemex S.A de C.V (Cemex) dimana Cemex telah membeli dari Pemerintah sejumlah 83.042.000 saham biasa atas nama atau kurang lebih 14,00% dari seluruh saham perseroan yang telah dikeluarkan dan telah disetor penuh. Saham-saham tersebut didaftarkan atas nama *Cemex Asian Investment N.V. (CAI)* yang merupakan perusahaan afiliasi Cemex. Selanjutnya pada tahun 1999 CAI membeli saham-saham Perseroan di bursa saham sehingga jumlah keseluruhan saham Perseroan yang dimiliki pada bulan oktober 1999 mencapai 25,53% dengan kepemilikan saham sejumlah 151.440.000. Sampai dengan tengah tahun 2006 komposisi kepemilikan saham adalah: Pemerintah Indonesia memiliki 51 % dan masyarakat 49 %.

Pada tahun 2001 PT Semen Gresik melakukan penawaran umum obligasi dengan bunga tetap sejumlah Rp 600.000.000.000,00 (enam ratus milyar rupiah).

Obligasi ini ditawarkan dengan nilai nominal 100% dengan jangka waktu 5 tahun. Adapun jenis obligasi yang ditawarkan adalah : (1) Obligasi Seri A dengan bunga tetap pertahun 19,625%, dimana pada ulang tahun ketiga tanggal 12 Juli 2004 akan dilunasi lebih awal atau pembayaran pokok obligasi secara proposional sebesar maksimal Rp 120.000.000.000,00 dan sisanya terakhir pada tanggal 12 Juli 2006, Obligasi akan jatuh tempo pada tanggal 12 juli 2006. (2) Obligasi Seri B dengan tingkat bunga menurun pertahun, tahun 1 sebesar 20.375%, tahun kedua 20% dan tahun ke tiga 19,625%, tahun ke empat 19,125%, tahun kelima 19 %. Obligasi ini akan jatuh tempo pada tanggal 12 Juli 2006 (Prospektus, 2001). Pada tahun 2006 ini perusahaan merencanakan melakukan ekspansi yaitu dengan mendirikan pabrik baru didaerah Jawa Tengah.

Perjalanan kegiatan usaha PT Semen Gresik sejak didirikan sampai saat ini telah mengalami berbagai kemajuan dan prestasi dalam pengelolaan organisasi. Seperti halnya pada tanggal 3 Januari 2005 perusahaan menerima sertifikat dengan predikat bendera emas atas penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan kerja (K-3). Kemudian pada tanggal 26 Agustus perusahaan memperoleh BUMN Award 2005 dan banyak lagi peristiwa penting yang terjadi dalam proses pengelolaan organisasi yang menunjukkan kemajuan dari perusahaan. Disamping itu perusahaan dapat membina hubungan baik dengan masyarakat lingkungan usaha, maupun masyarakat umum. Dalam hal ini perusahaan melibatkan pada kegiatan- kegiatan sosial dengan berbagai program seperti bantuan- sosial pada masyarakat dilingkungan pabrik, bantuan pendidikan, bantuan pada daerah yang kena

bencana alam dengan menjual semen yang sangat murah untuk dapat membangun kembali tempat tinggal untuk daerah yang kena bencana dan lain-lain

5.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.

5.1.2.1 Visi Perusahaan 2005

Menjadi perusahaan persemenan bertaraf internasional yang terkemuka dan mampu meningkatkan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan .

5.1.2.2 Misi Perusahaan 2005

- Memproduksi, memperdagangkan semen dan produk yang terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi yang ramah lingkungan.
- Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis, semangat kebersamaan, dan bertindak proaktif, efisien serta inovatif dalam berkarya.
- Memiliki keunggulan bersaing dalam pasar semen domestik dan internasional.
- Memberdayakan dan mensinergikan unit-unit strategik untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
- Memiliki komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terutama pemegang saham, karyawan dan masyarakat sekitar.

5.1.3. Struktur organisasi perusahaan .

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, No. 007/ Kpsn/ Dir/ 2006 bahwa struktur organisasi pada perusahaan ini terdiri dari 6 bagan yaitu 1 bagan untuk tingkat divisi dan 5 bagan direktorat utama. Struktur tersebut disesuaikan dengan luasnya aktivitas perusahaan dengan maksud agar tugas dan wewenang dan tanggung jawab masing-masing divisi adalah jelas. Adapun struktur organisasi dalam perusahaan terdiri dari :

1. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Tingkat Divisi.
2. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Direktorat Utama.
3. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Direktorat Produksi.
4. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Direktorat Pemasaran
5. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Direktorat Litbang & Operasional
6. Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Direktorat keuangan.

Pada struktur tingkat Divisi dan Direktorat Utama kedudukan audit internal berada dibawah Direktur Utama dan Wakil Direktur Utama. Hal ini menunjukkan bahwa internal auditor bertanggungjawab langsung pada Direktur Utama dan Wakil Direktur.

5.1.4. Komposisi dari Direksi, Komisaris, Komite Audit, Komite Asuransi dan Manajemen Risiko Perusahaan Tahun 2006 adalah sebagai berikut:

▪ **Susunan Dewan Direksi :**

Direktur Utama	: Dwi Sucipto	:
Wakil Direktur Utama	: Francisco Noriega	
Direktur Produksi	: Paul Eugene Galliaro	Serrano
Direktur Pemasaran	: Chabib Bahari	
Direktur Penelitian & Pengembangan dan operasional	: Suharto	
Direktur Keuangan	: Cholil Hasan	

▪ **Susunan Dewan Komisaris;**

Komisaris Utama	: Agus Tjahayana Wirakusuma
Wakil Komisaris Utama	: Jose Luis Saenz de Miera Alonso
Komisaris	: Jannette Virata Sevilla
Komisaris Independen	: Mohammad Nuh.
Komisaris	: Setia Purwaka.

▪ **Susunan Komite Audit**

Ketua	: Mohammad Nuh.
Anggota	: Tjiptohadi Sawarjuwono.
Anggota	: Nina Diyanti Anwar.

- **Susunan Komite Asuransi dan Manajemen Risiko.**

Ketua : Setia Purwaka

Anggota : Patdono Suwignjo

5.1.5 Struktur Permodalan Perusahaan.

Berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Rapat No. 12 tanggal 5 Maret 1999 yang dibuat dihadapan Poerbaningsih Adi Warsito, SH., Notaris di Jakarta, struktur permodalan perusahaan adalah sebagai berikut:

Modal Dasar : Rp. 2.000.000.000.000,00 yang terbagi atas
2.000.000.000 saham, masing-masing
saham bernilai Rp 1.000,00

Modal Yang ditempatkan : Rp 593.152.000.000,00 yang terbagi atas
593.152.000 saham, masing-masing
saham bernilai nominal Rp 1.000,00.

Modal yang disetor : Rp 593.152.000.000,00 yang terbagi atas
593.152.000 saham, masing-masing
saham bernilai nominal Rp 1.000,00.

Berikut ini dapat dilihat daftar pemegang saham dan komposisi kepemilikan saham pada perusahaan yaitu:

Tabel 5.1 Daftar pemegang saham perusahaan.

Nama Pemegang saham	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal	Persentase
Negara Republik Indonesia	302.540.600	Rp.302.540.600.000,00	51,01
Cemex Asia Holding Ltd.	151.440.000	Rp.151.440.000.000.00	25,53
Masyarakat	139.171.400	Rp.139.171.400.000,00	23,46
Jumlah	593.152.000	Rp 593.152.000.000.00	100,00

Sumber: Prospektus PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Struktur kepemilikan modal pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk terjadi perubahan pada bulan July 2006. Perubahan ini karena salah satu pemegang saham yaitu Cemex Asia Holding Ltd sebesar 25,53 % telah menjual saham pada PT Rajawali sebesar 24%.

5.1.6. Kegiatan Usaha Perusahaan.

PT Semen Gresik dan anak perusahaan memproduksi semen dan kemasan semen Gresik disamping itu bergerak dalam bidang eksplorasi dibidang tambang darat (kecuali minyak dan gas bumi) juga dalam hal pelaksanaan pembangunan (*contracting*) dan jasa konsultasi dibidang kawasan industri serta Varia Usaha seperti: Bidang pengangkutan umum dan ekspedisi, perdagangan, industri, dan

pertambangan, bengkel dan manufaktur, sewa/menyewa konstruksi baja, biro *engineering*, bidang pendidikan, dan lain-lain.

5.1.7. Kepedulian Lingkungan Sosial.

PT Semen Gresik sejak tahun 2001 telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14000 dan telah diintegrasikan kedalam sistem manajemen Semen Gresik (SMSG). Pengelolaan lingkungan oleh perusahaan telah berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku dan persyaratan lingkungan yang lain, khususnya terhadap komitmen yang tertulis pada dokumen-dokumen yang telah mendapat rekomendasi dari komisi AMDAL Pusat dan Daerah untuk studi AMDAL, RKL, RPL, UPL, dan UKL. Pada periode tahun 2003/2004 perusahaan mendapatkan peringkat BIRU yang berarti pengendalian pencemaran dan atau kerusakan lingkungan hidup dan telah mencapai hasil yang sesuai dengan persyaratan minimum sebagaimana yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian ini dilakukan oleh Kantor Kementerian Negara Lingkungan Hidup RI dalam Program Penilaian Peringkat Perusahaan (PROPER).

Kegiatan lain yang berkenaan dengan lingkungan sosial adalah perusahaan melakukan program kemitraan dan bina lingkungan dialokasikan dana 1 % dari laba perusahaan. Adapun implementasi program Bina Lingkungan difokuskan pada beberapa bidang yaitu:

- Sarana umum (24%), yang antara lain pembangunan jalan, penerangan, sanitasi, pavingisasi dan perbaikan fasilitas umum lainnya.

- Keagamaan (18%) antara lain melalui madrasah, pondok pesantren, kegiatan sosial lainnya, dan keagamaan serta tempat ibadah lainnya.
- Kesejahteraan sosial (20%) yang antara lain paket sembako, peringatan hari besar nasional dan pemberian dana hibah untuk kegiatan organisasi kelompok pemuda dan masyarakat.
- Kesehatan (10%) melalui pemberian bantuan untuk peningkatan kesehatan dan masyarakat serta pengobatan gratis bagi masyarakat kurang mampu.
- Pendidikan (8%) meliputi bantuan dana beasiswa, perbaikan mutu kurikulum, peralatan peraga, seminar, kuliah praktek mahasiswa, kursus/latihan ketrampilan serta berbagai program ketrampilan mutu para pendidik
- Bidang lainnya (20%) yang meliputi pemberian bantuan untuk peningkatan mutu lingkungan hidup, kebudayaan, olah raga, bencana alam.

Untuk Program Kemitraan dalam rangka Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan dialokasikan dana oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Untuk tahun 2005 perusahaan mengalokasikan dana sejumlah Rp 27,56 miliar dengan penyaluran 39% untuk sektor industri, 41% sektor perdagangan, 10% sektor jasa, 9% sektor peternakan, dan 1% sektor pertanian. Wilayah kemitraan binaan perusahaan mencakup pulau Sumatra, Jawa, Sulawesi, hal ini dikarenakan lokasi pabrik perusahaan berada pada pulau tersebut. Sampai dengan tahun 2005 jumlah mitra binaan perusahaan mencapai lebih dari 5.800 mitra.

5.2 Proses Pelaksanaan Penelitian.

Pelaksanaan penelitian ini melalui suatu proses yang harus ditempuh oleh peneliti dalam memulai metode penelitian. Adapun proses penelitian pelaksanaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Awalnya peneliti mendatangi perusahaan, melapor pada bagian Diklat dengan menyampaikan maksud dan tujuan ke perusahaan, sekaligus menyerahkan proposal penelitian, identitas diri berupa izin dari Pascasarjana Universitas Airlangga berupa surat penelitian sebagai syarat mengadakan penelitian. Selang waktu 2 minggu kemudian peneliti memperoleh jawaban dari pihak perusahaan melalui surat persetujuan, peneliti boleh melaksanakan penelitian pada perusahaan.
- b. Sebagai syarat dari perusahaan peneliti harus mengurus asuransi selama melakukan penelitian di perusahaan. Selanjutnya peneliti mengambil surat pengantar untuk masing-masing informan yang akan diwawancarai. Dalam penelitian ini, sesuai ketentuan perusahaan peneliti harus didampingi oleh kepala bagian internal auditor untuk memandu peneliti dalam memperoleh data yang diperlukan. Adapun waktu yang diberikan pada peneliti awalnya 1 minggu akan tetapi merasa waktu tidak cukup, maka penulis bermohon pada kepala bagian Diklat untuk menambah waktu penelitian, dan disetujui di perpanjang selama 1 bulan. Akan tetapi dalam proses penulisan tesis ini ternyata masih ada data yang diperlukan sehingga penulis kembali melakukan penelitian selama 2 minggu (bulan September) dan oleh pihak perusahaan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pengambilan data dan mereka bersedia membantu sepenuhnya

dengan waktu yang tidak dibatasi bila peneliti masih membutuhkan bantuan dari mereka.

- c. Perusahaan memberi kesempatan pada setiap hari kerja kecuali hari libur bagi peneliti untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Untuk memudahkan peneliti menemui informan oleh Diklat memberikan surat pengantar pada masing-masing informan yang akan ditemui oleh peneliti. Selanjutnya peneliti dibimbing oleh auditor internal yaitu: Bapak Sony Trilaksono, Bapak Ainur Rosy dan Bapak Rachmadi. Ada informan yang bisa langsung melayani akan tetapi karena kesibukan tugas masing-masing maka ada informan memberikan jadwal untuk dapat mewancarai mereka. Bersamaan dengan wawancara peneliti melakukan observasi terhadap dokumen-dokumen yang digunakan oleh informan dalam pelaksanaan tugas.
- d. Kepada informan peneliti menjelaskan tentang masalah yang menjadi fokus penelitian yaitu dalam rangka meneliti tentang evaluasi sejauh mana efektifitas peran auditor internal dalam implementasi *good corporate governance*. Untuk tujuan tersebut maka baik auditor internal dan auditee dapat membantu memberikan informasi. Dalam proses penelitian ini baik auditor internal maupun auditee dan pihak lain yang terkait dengan masalah penelitian ini semuanya dapat membantu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

5.3. Hasil Wawancara Secara Mendalam (*Depth. Interview*)

Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan adalah pada auditor internal yang telah diberikan wewenang oleh kepala internal auditor dan kepada auditee yang

direkomendasikan oleh kepala bagian diklat mewakili untuk memberikan informasi kepada peneliti. Wawancara dilakukan juga pada pihak yang berhubungan dengan internal auditor yaitu: Komisaris Independen, Komite Audit, Divisi Hukum Perusahaan dan Divisi Manajemen Risiko, bagian Diklat termasuk juga staf direksi (mantan pimpinan departemen GCG Perusahaan).

Berikut ini akan disajikan hasil wawancara dan dokumentasi dimasing-masing divisi/ unit dan pihak yang terkait dengan masalah penelitian ini.

5.3.1 Divisi Internal Audit.

1. Bagaimana kedudukan profesi auditor internal, kompetensi yang dimiliki, fungsi dan tugasnya dalam penugasan di perusahaan?

Heny :- Auditor internal berperan sebagai fungsi kontrol dari manajemen oleh karenanya kedudukannya secara struktur berada dibawah langsung direktur utama. Auditor hanya bertanggung jawab langsung pada Dirut berarti hal ini menunjukkan bahwa auditor internal lepas dari pengaruh dari manajemen setiap divisi atau manajemen pada berbagai lini. Auditor internal diberikan kewenangan untuk dapat mengakses semua data untuk kepentingan pemeriksaan.

-Agar efektif peran auditor internal maka personelnya benar-benar kompeten/ profesional dan sudah menguasai proses bisnis dan aturan main yang berlaku dalam perusahaan. Semua staf *internal audit* adalah *maturity* artinya dari orang yang sudah pengalaman dalam operasional.

- Menurut saya yang paling penting bahwa setiap auditor punya integritas yang tinggi, tidak mudah disuap dan punya dasar moralnya yang tinggi. Punya itikad baik untuk memperbaiki dan dapat bekerja sama dengan auditee dan apabila ditemukan ada yang melanggar etika profesi maka kena sanksi. Jadi sepanjang yang saya amati semua personel dalam internal audit adalah menjunjung tinggi aturan-aturan yang ada, karena saya tidak akan mentoleransi jika ada staf auditor internal yang tidak independen.
- Sekitar 20% dari waktu pekerjaan audit internal diwajibkan untuk belajar baik dalam keahlian auditing maupun teknologi informasi yang termutakhir. Sekarang ini semua staf yang ada di internal audit telah mengikuti tambahan pendidikan profesional dibidang auditing.

Ainur: - Staf internal auditor memiliki kualifikasi pendidikan mulai dari SLTA, D3, S1, S2. semua telah pernah pengalaman dalam operasional perusahaan dan telah mengikuti pendidikan tambahan dibidang auditing dan telah memiliki sertifikasi. Untuk dapat sertifikasi harus ikut 5 tahap yaitu : (1) Dasar-dasar Auditing, (2) Audit Operasional, (3) Psychologi Audit, (4) Fraud, (5) Pengelolaan tugas-tugas..

- Dalam menjalankan penugasan dibentuk satu tim yang terdiri dari orang dan hasil pemeriksaan tim akan diskusi melalui rapat, jadi peluang untuk melakukan tindakan yang negatif bagi personel tim adalah sulit.

2. Apakah auditor internal dalam perusahaan sudah independen?

Sony : Dalam struktur organisasi kedudukan auditor internal adalah langsung bertanggung jawab pada Direktur Utama. Sehubungan dengan kedudukan

tersebut auditor internal tidak bisa diintervensi oleh direksi atau pihak manajemen lainnya. Auditor internal dapat mengakses semua data yang ada pada setiap unit juga memeriksa aktiva dan karyawan yang relevan diaudit untuk kepentingan pemeriksaan.

- Ditinjau dari penempatan auditor internal tidak didasarkan pada adanya hubungan-hubungan baik dengan pimpinan tapi didasarkan pada pengalaman dan keahlian tiap personel.

Heny : Auditor internal dalam menjalankan pemeriksaan dapat bekerja sama dengan karyawan yang diaudit selama verifikasi audit. Menurut penilaian saya auditor internal melakukan tugasnya dengan profesional dalam arti dapat mengesampingkan kepentingan pribadi. Setiap auditor internal juga diwajibkan untuk selalu menjaga etika profesi sesuai dengan standar profesi auditor internal.

Ainur : Setiap karyawan sudah menandatangani surat pernyataan pribadi tentang tidak akan menerima suap dalam bentuk apapun dari siapapun yang akan berpengaruh pada pengambilan keputusan perusahaan. Jadi dengan dasar itu menurut saya semua personel dalam auditor internal tidak berani melanggar aturan tersebut karena risikonya berat.

3. Bagaimana aktivitas yang dilakukan oleh auditor internal dalam pemeriksaan (program kerja, prosedur, kebijakan) terhadap struktur pengendalian intern dan memelihara pengendalian intern yang efektif ?

Sony :- Pertama-tama saya kemukakan bahwa staf yang ada pada bagian internal audit berjumlah 24 Orang. Dari 24 orang ini terdiri dari: 1 orang sebagai

Kepala Internal Audit, 5 orang sebagai kabag (ahli madya), 5 orang sebagai kasi (ahli muda) dan 5 orang kepala regu. Dalam setiap penugasan dibentuk tim dan pada satu tim dan biasanya ketua tim 1 orang adalah kepala bagian dan anggota 3-4 orang adalah kepala seksi ditambah 1 orang kepala regu. Pembentukan tim ini tergantung dari *scope* yang diaudit.

- Adapun ruang lingkup aktivitas dari auditor internal adalah melakukan audit operasional (termasuk audit finansial, akuntansi, kepatuhan) juga audit Sistem Manajemen Semen Gresik yang mencakup : ISO 9000, ISO 14000 dan SMK-3 (sistem manajemen keselamatan kerja) dan investigatif meliputi perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut internal audit operasional. Pemeriksaan dilakukan secara paralel dan operasional yang mengacu pada prosedur, aturan internal perusahaan dan peraturan eksternal seperti Kepres.
- Objek pemeriksaan pada perusahaan ini terdiri dari 18 divisi (tidak termasuk anak perusahaan). Dalam pemeriksaan untuk 1 topik dilakukan selama 3 bulan dan topik termasuk sudah menyangkut beberapa divisi misalnya topik pengadaan berarti berhubungan dengan divisi antara lain pengadaan, teknik, produksi, keuangan dll. Dalam melaksanakan penugasan auditor internal mengikuti prosedur audit yang telah ditetapkan yaitu sebagai berikut :
 - a) Pertama-tama Kepala internal Audit buat Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) berdasarkan Kebijakan Perusahaan. dan dimintakan persetujuan kepada Direktur Utama dan Ketua Komite Audit dengan cara membubuhkan tandatangan pada PKPT. Program kerja ini adalah sebagai

acuan dalam unit kerja / divisi apa yang terkait. Apabila ada instruksi khusus dari Direktur Utama maka kepala Internal audit menindaklanjuti kemudian mendistribusikan serta mendelegasikan kepada pengawas audit. Disamping itu Kepala Internal Audit menunjuk ketua tim audit dan ketua tim membentuk anggota tim audit untuk melakukan persiapan audit berupa membuat program kerja pemeriksaan (PKP) sebagai urunan dari PKPT dan jadwal pemeriksaan. Oleh pengawas audit mereview atas keanggotaan audit, PKP, Jadwal selanjutnya disampaikan pada kepala internal audit untuk dimintakan persetujuan.

- b) Program kerja tersebut disampaikan pada divisi yang akan jadi auditee yang didalamnya termuat : *scope work*, jadwal pemeriksaan, dokumen apa yang perlu disiapkan oleh auditee.
- c) Terjun kelapangan kira-kira 2 minggu tapi ada juga penugasan dilapangan dengan waktu yang tidak terbatas hal ini tergantung dari luasnya pemeriksaan.
- d) Jika data telah diperoleh maka data tersebut diperiksa, dianalisa selama 1-2 minggu dan proses pelaporan bisa sampai 3 bulan.
- e) Temuan-temuan pemeriksaan itu dibuat suatu laporan hasil pemeriksaan pendahuluan. (LHPP).
- f) Dari laporan hasil pemeriksaan pendahuluan (LHPP) oleh tim melakukan pengecekan kembali dan melakukan diskusi internal, mereview, merevisi LHPP selanjutnya disampaikan pada kepala internal audit untuk didiskusikan (Pra kualifikasi), apakah temuan tersebut bisa diangkat, dimantapkan dan betul-betul merasa yakin kesalahan atau suatu penyimpangan.

- g) Setelah yakin akan temuan-temuan tersebut maka laporan hasil pemeriksaan (LHPP) disampaikan lagi kepada auditee untuk konfirmasi dan dimintakan tandatangan oleh auditee (korespondensi intern/ surat permintaan tanggapan auditee atas LHPP) lalu dikembalikan ke internal audit.
- h) Setelah auditee menyampaikan tanggapan atas LHPP dan dikirimkan kembali kepada kepala internal audit. Selanjutnya menurunkannya kepada pengawas audit dan ketua tim audit. Kemudian bersama-sama dengan kepala internal audit melakukan evaluasi atas tanggapan auditee dan diklarifikasikan dengan auditee dan dilanjutkan dengan *closing meeting*.
- i) Langkah selanjutnya oleh internal auditor membuat laporan pemeriksaan final (LHPF) yang ditandatangani oleh tim audit, kepala internal audit, dan auditee. Laporan pemeriksaan final ini disampaikan pada DIRUT dan tembusan ke Komite Audit / Komisaris Independen.
- j) Berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab auditor internal maka kebijakannya adalah setiap temuan Internal Audit adalah wajib hukum untuk memberikan rekomendasi kemudian diikuti sampai monitoring tindak lanjut (MTL) apakah rekomendasi telah dilaksanakan atau tidak.
- k) LPHF sebagai bahan untuk rencana tindak lanjut(RTL) atas temuan yang ada dan diteruskan pada ketua tim untuk digunakan sebagai bahan pemantauan tindak lanjut (PTL). Setelah melaksanakan pemantauan tentang tindak lanjut (PPTL) maka selanjutnya dibuat laporan pemantaun tindak lanjut (LPTL). LPTL ini direview, dibahas, dianalisa dan bila telah sepakat ditandatangani. Oleh ketua tim menyampaikan LPTL menyampaikan pada pengawas untuk

minta tandatangan dan pengawas menyampaikan LPTL kepada kepala internal audit untuk diminta persetujuan dan ditandatangani. Jika telah dilaksanakan maka temuan tersebut di *close out*, apabila belum maka status rekomendasinya temuan tersebut perlu *open* yang perlu ditindaklanjuti oleh unit kerja.

- i) Bagian terakhir adalah kepala internal audit menyampaikan LPTL kepada Direktur Utama dan Ketua Komite Audit serta file oleh administrasi.

Ainur Rozi: Aktivitas internal auditor dalam melakukan pemeriksaan sudah terprogram melalui PKPT (Program kerja pemeriksaan) dan juga melakukan pemeriksaan khusus. Audit khusus ini sifatnya jika ada permintaan dari Direktur Utama.

- Program kerja pemeriksaan secara garis besar berisikan antara lain tentang ;
 - (a) prosedur, (b) sistem penerimaan, (c) monitoring kedatangan barang
 - (d) evaluasi uang muka dan jaminan, (e) monitoring terhadap kesesuaian spesifikasi terhadap monitoring dan kualitas produk.
- *Opening meeting* dengan auditee yaitu penyampaian *scope* yang diperiksa, perkenalan dengan auditor yang ditugaskan untuk melakukan audit. Apabila pejabat tidak ditempat maka dapat diwakili oleh staff auditee.
- *Field audit* secara intern perusahaan dilakukakan sebagai berikut: (a) menyiapkan SK Direksi tentang prosedur sebagai *work instruction* sebagai kriteria pemeriksaan.(b) Melihat transaksi yang melalui *online*

pada komputer dan auditor harus memilih transaksi yang berkaitan dengan objek yang diaudit dengan cara mencari data melalui menu yang tersedia dikomputer, misalnya transaksi pembayaran. (c) Transaksi pembayaran ini dicocokkan dengan dokumen seperti bukti pembayaran transaksi. Jika ada sesuatu yang janggal atau tidak cocok baru auditor datang menanyakan ke-auditee untuk minta semua dokumen-dokumen yang terkait dengan transaksi itu. (d) Dokumen dan transaksi dianalisa dan hasilnya adalah merupakan temuan. (e) Temuan ini dibuat laporan hasil pemeriksaan pendahuluan (LHPP) dan laporan ini dikonfirmasi dengan auditee. (f) Setelah laporan disetujui maka dibuat laporan hasil pemeriksaan final (LHPF) yang akan dilaporkan pada BOD dan Komite Audit, Dewan Komisaris Independen. (g) Setelah dilaporkan ada monitoring tindak lanjut. 1 bulan kemudian diperiksa ulang dan kalau sudah ditindak lanjuti maka status *close* dan kalau sementara dilaksanakan tapi belum selesai mungkin ada kendala dengan pihak lain butuh waktu panjang maka statusnya *in progress* dan ini evaluasi terus sampai *close*.

- *Field Audit* secara ekstern adalah dengan mengirimkan *quitioner* untuk konfirmasi ke setiap distributor perusahaan.
- Dalam proses pemeriksaan setiap tim bersikap hati-hati dan teliti dan berusaha bersikap bijaksana dalam menggunakan data yang diperoleh. Untuk itu setiap tim yang dibentuk wajib melakukan rapat untuk membahas data tentang temuan agar benar-benar informasi akurat.

Rachmadi : Dalam penugasan tim auditor terdiri dari:

- (a) Penanggung jawab adalah Kepala Audit Internal.
- (b) Pengawas audit.
- (c) Ketua Tim
- (d) Anggota (auditor)

Auditor Internal melakukan audit ada 2 aspek yaitu : (1) Audit operasional (audit keuangan dan akuntansi, kepatuhan,) (2) Audit Sistem Manajemen terintegrasi (SMSG).

▪ Dalam pelaksanaan audit operasional ada 4 aspek yang dinilai yaitu :

- a) Aspek internal kontrol.
- b) Aspek ketaatan.
- c) Aspek efisiensi.
- d) Aspek efektifitas.

Penilaian terhadap keempat aspek tersebut didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan dan kategori penilaian untuk setiap aspek.

▪ Audit Sistem Manajemen adalah melakukan evaluasi terhadap implementasi standard-sandard yang ditentukan dalam ISO 9001: 2000, ISO 14001: 2004 dan SMK-3. Untuk penilaian dari SMSG didasarkan pada 3 katagori yaitu: (a) Mayor, (b) Minor, (c) Observasi.

Semua aktivitas dalam operasional telah menjadi lingkup kerja dari auditor internal kecuali laboratorium-laboratorium. Akan tetapi sekarang rencana audit laboratorium disentralisasi ke internal audit

4. Apakah metode/ sistem audit serta *audit report* yang digunakan oleh internal audit dalam melaksanakan aktivitas penugasannya sudah memadai ?.

Sony: Metode pemeriksaan itu sudah memadai dalam melakukan kontrol internal, karena didasarkan pada PKPT (program kerja pengawasan tahunan), juga berdasarkan pada prosedur yang ada akan tetapi auditor internal tentunya akan terus melakukan *improvement*.

Rachmadi: Pada dasarnya sistem pemeriksaan sudah memadai akan tetapi audit internal terus melakukan *improvement* agar memberikan kontribusi yang efektif pada perusahaan. Seperti *audit report* dari audit internal sampai tahun 2004 masih pada taraf LHPF (Laporan Hasil Pemeriksaan Final). Untuk melihat indikator efektivitas auditor internal masih terbatas pada melihat PKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunan) dan berapa jumlah realisasi LHPF. Adapun Rencana LHPF setiap tahun 15-18 dan pemeriksaan pada tahun 2004 temuan dapat direalisasikan 100% bahkan untuk audit khusus telah direalisasi sampai 125%. Laporan terhadap temuan ini belum didasarkan pada *Key Performance Indicator (K P I)*. Pada tahun 2005 audit internal telah membuat KPI dalam format AcCO, MICO (actual close, Minimum close).

5. Bagaimana sistem internal kontrol dalam perusahaan ini dan bagaimana internal auditor memperbaiki mekanisme pengendalian intern, mutu laporan keuangan.?

Ainur: Sistem kontrol dalam perusahaan ini adalah masing-masing divisi punya sistem dan sudah terintegrasi. Juga masing-masing unit sudah punya *job description*. Dalam hal memperbaiki mekanisme pengendalian intern dan

mutu dari laporan keuangan, auditor internal selain fungsinya sebagai pemeriksa juga sebagai konsultan dari setiap divisi. Sebagai konsultan maka auditor internal memberikan saran atau petunjuk untuk perbaikan atau pengembangan yang tentunya didasarkan pada aturan-aturan yang ada.

Sony: Memperbaiki mekanisme sistem pengendalian intern dan mutu laporan keuangan yaitu : (a) dalam pemeriksaan jika ada temuan maka melakukan rekomendasi pada divisi akuntansi dan keuangan sebagai contoh: ada piutang yang perlu direkonsiliasikan dengan pihak distributor dan pihak pembeli. Jika kedua belah pihak telah sepakat maka itu harus dibayar. (b) Bila ada temuan tentang masalah pencatatan misalnya; kesalahan posting tentang transaksi pembelian barang investasi atau peralatan oleh bagian akuntansi diposting pada akun biaya tentunya hal ini salah, maka pihak auditor internal melakukan koreksi dengan memberikan rekomendasi pada bagian akuntansi.

6. Bagaimana auditor internal menerapkan kontrol terhadap organisasi?

Sony: Strategi yang diterapkan oleh auditor internal adalah bagaimana cara supaya temuan itu secara faktual yang signifikan mempengaruhi jalannya perusahaan. Menggunakan strategi yang efektif untuk melakukan penemuan yang besar dengan secara kuantitatif seperti ada *actual loss* dari divisi yang mengalami rugi besar akibat tidak menjalankan tugas dengan baik . Sebagai contoh : pemalsuan bon bensin dari seksi kendaraan dinas yang memanipulasi bensin 10 liter dicatat 100 ltr yang dilakukan oleh administrasi bagian keuangan sepanjang tahun lalu mengakibatkan perusahaan rugi sejumlah Rp 200 juta.

Strategi dari internal auditor adalah melakukan pengecekan nota bensin dan dicocokkan dengan pencatatan pengeluaran biaya bensin.

7. Apakah laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan sudah *full disclosure* ?

Sony: Sudah, proses penyusunannya sudah sesuai dengan standard akuntansi disamping sistem operasional semua sudah menggunakan komputer terintergrasi jadi semua transaksi masuk program komputer sehingga data-data dapat di *cross check* untuk dibuktikan kebenarannya. Laporan keuangan diperiksa oleh auditor internal dan auditor eksternal.

8. Apakah semua temuan pemeriksaan internal audit adalah berkaitan dengan unsur pidana?

Sony: Tidak semua temuan mengandung unsur pidana karena ada temuan yang merupakan kesalahan prosedur, terjadi kekeliruan. Sebagai contoh temuan tindakan yang berkaitan dengan unsur pidana adalah rekayasa nota bensin sedangkan tindakan kesalahan prosedur adalah dilakukan demi kelancaran operasi artinya pimpinan unit bertindak sendiri tanpa ada prosedur juga bisa terjadi kekeliruan dalam hal pencatatan transaksi.

9. Menurut bapak dalam tahun terakhir ini berapa jumlah temuan dari hasil pemeriksaan dan sudah seberapa jauh temuan-temuan itu ditindaki?.

Sony : Ada 5 tim yang dibentuk selama 1 tahun dan 1 tim membuat 3 LHPF dan kalau ada 5 tim berarti 15 LHPF yang dibuat, jadi misalnya kalau 3 LHPF berarti $3 \times 15 = 45$ temuan untuk 1 tim. Dan untuk 5 tim $\times 45 = 225$ temuan dalam 1 tahun dan yang sudah di *closed* adalah standard 75% jadi temuan yang harus dicapai terhadap tindak lanjut atau *close out* dari rekomendasi

LHPF. Jika dihitung berarti temuan yang harus di *close* adalah $75\% \times 250 = 187,5$ dan yang masih berstatus *open* dan *inprogresive* adalah 25%. Akan tetapi dalam kenyataan temuan pada tahun 2005 berhasil di *close* adalah 85%.

10. Apakah auditor internal pada kantor pusat melakukan pemeriksaan pada seluruh anak perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sony: Tidak karena masing-masing anak perusahaan punya internal audit, idealnya sebagai Holding punya kewenangan untuk audit anak perusahaan tapi sekarang belum ada kewenangan untuk audit anak perusahaan karena dasarnya perusahaan Holding harus terpisah dari operasional baru bisa audit anak perusahaan.

Hartono: Sampai sekarang belum melakukan audit pada anak perusahaan, tapi sebenarnya auditor internal pada kantor pusat perlu melakukan audit pada anak perusahaan karena anak perusahaan dibiayai oleh kantor pusat (induk) jadi harus mengetahui tentang perkembangan usaha anak perusahaan.

11. Bagaimana auditor internal dapat memperoleh data yang lengkap pada auditee? Dan bagaimana dokumentasi laporannya ?

Sony : Tentunya auditor harus dengan ramah dan menggunakan bahasa santun dalam berkomunikasi dengan auditee. Auditor harus menjelaskan dan meyakinkan bahwa maksud pemeriksaan bukan mencari kesalahan tetapi untuk membantu kelancaran tugas auditee dan operasional perusahaan berdasarkan aturan-aturan yang ada. Adapun untuk dokumentasinya semua temuan dari hasil

penugasan auditor internal telah diarsipkan dengan baik dalam bentuk *print out* ataupun dalam file komputer.

12. Bagaimana cara auditor internal memberikan kontribusi dalam manajemen risiko?

Sony: Auditor internal memberi kontribusi berdasarkan pada mapping risiko yang telah dibuat oleh divisi manajemen risiko. Input dari divisi risiko kemudian dimasukkan kedalam PKPT untuk diaudit. Auditor internal memberikan saran ke auditee melalui rekomendasi untuk dilakukan perbaikan.

Ainur: - Auditor internal memeriksa hasil pemetaan risiko dari divisi manajemen risiko dan mengukur seberapa besar risiko: mengukur tinggi, sedang dan rendah risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

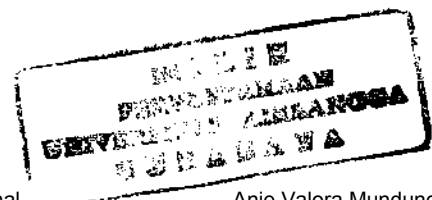
- Dari hasil evaluasi pemeriksaan risiko adalah sebagai bahan untuk program kerja pemeriksaan supaya bisa mengendalikan risiko dan supaya tidak keliru dengan audit. Setelah evaluasi dibuat rekomendasi tentang risiko yang sedang dan akan terjadi.

Rachmadi: Kontribusi auditor internal dalam manajemen risiko adalah dengan melakukan deteksi risiko melalui pelaksanaan audit pada setiap divisi/unit kerja. Hasil audit merupakan temuan-temuan yang telah dianalisa dilaporkan tentang akibat atau risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan baik sekarang maupun pada masa yang akan datang. Akan tetapi sekarang ini kami belum menerapkan *based risk audit* karena sampai saat ini divisi manajemen risiko sedang melakukan perbaikan, pengembangan pemetaan risiko.

13. Apakah Auditor internal telah dilibatkan dalam mewujudkan GCG dan sudah sejauh mana peran auditor internal dalam implementasi GCG ?

Sony: - Selama ini auditor internal sudah terlibat dalam implementasikan *good corporate governance* melalui pengawasan sistem internal control sebagai contoh: (a) adanya temuan-temuan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan dalam aktivitas perusahaan, dengan dasar itu auditor internal memberi rekomendasi untuk perbaikan sistem pengelolaan untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur. (b) Rekomendasi auditor internal seperti bila ada unit melaksanakan aktivitas bisnis tidak didasarkan pada prosedur karena belum ada prosedurnya maka dibuat prosedur yang dapat digunakan sebagai *backup* untuk dasar aktivitas tersebut. Hal ini adalah rekomendasi yang baik untuk unit kerja supaya terstruktur dengan baik. Apabila sistem itu sudah baik maka perlu dibakukan secara tertulis.

- Auditor internal telah melakukan evaluasi kesemua unit kerja termasuk mengawasi asset perusahaan seperti: (a) auditor internal memeriksa tank farm dipertanyakan sampai seberapa jauh perusahaan mengelola agar bisa produktif, (b) pembangunan SILO (tempat penyimpanan semen) diperiksa sampai sejauh mana pemanfaatan dana investasi, (c) tentang perijinan asset berupa tanah, tanah bekas galian dan bangunan, (d) evaluasi tentang efektif dan efisiensi investasi asuransi, (e) termasuk sewa gedung oleh bank mandiri bagaimana *rent* nya apa sudah wajar. (f) pengalihan asset dan penjualan *asset*).



- Dalam penerapan GCG peran auditor internal adalah membantu mengarahkan tercapainya GCG (memeriksa kebijakan apakah sudah benar sesuai dengan aturan)

Ainur: Berangkat dari temuan-temuan dari auditor internal disamping dilaporkan pada Dirut, Komite Audit, juga ke auditeenya (level kepala divisi/unit). Auditor internal memberikan informasi tentang temuan yaitu hal-hal yang perlu diperhatikan untuk dipatuhi yang terkait dengan *good corporate governance*. Dari laporan tersebut auditee mempelajari hal-hal yang perlu diterapkan.

Heny :- Setiap temuan dari hasil audit sebenarnya potensial *loss*, hal ini adalah suatu kontribusi dalam mewujudkan *good corporate governance* (GCG)

- Peran auditor internal selain melakukan control juga sebagai konsultan dari auditee. Sebagai auditee merindukan kehadiran dari internal auditor untuk membantu dalam memecahkan masalah yang ada. Konsultan internal auditor sudah merupakan katalis (*catalyst*) yang fungsinya mempertemukan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain jika ada yang penting diselesaikan. Jadi internal audit sudah menjadi media untuk setiap bagian diluar hirarki yang ada.
- Peran auditor internal dalam implementasi GCG sudah berdasarkan pilar GCG yaitu : *Risk Based, control based, managemen based*.

14. Apakah internal auditor melakukan pemeriksaan tentang penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* ? Dan bagaimana pendapat tentang penerapan prinsip-prinsip GCG?

Sony : Dari aspek kemandirian (*independensi*) *in general* sudah sedikit banyak menerapkan, karena selama ini belum sepenuhnya melaksanakan karena masih ada celah yang tidak cocok dalam penerapan GCG. Sebagai contoh: aturannya sudah disusun baik-baik tapi dilanggar karena ditemukan bahwa distributor A dan B dibedakan jadi pola kesetaraan dan keadilan belum sepenuhnya. Dari aspek *Fairnes*, laporan keuangan sudah *full disclosure* dan jika ada kebijakan tidak sesuai maka ditindak lanjuti. Untuk *accountability* sudah sesuai tapi kadang-kadang ada juga kekeliruan sehingga auditor internal perlu ingatkan agar kebijakan operasional kedepan tidak salah lagi.

Ainur: ya, dengan *audit compliance*, audit operasional, audit sistem manajemen (ISO 9000, ISO 14000) dikaitkan dengan unsur-unsur prinsip *good corporate governance*.

Rachmadi: Iya, karena setiap audit yang dilakukan sudah secara keseluruhan berhubungan dengan GCG. Karena semua variabel-variabel GCG sudah termasuk dalam materi audit secara keseluruhan. Sebagai contoh audit pengadaan melihat bagaimana prosedur, kepatuhan, efektif dan efisiensi. Dikaitkan dengan prinsip GCG antara lain transparansi dibuktikan dalam laporan audit. Jadi semua pemeriksaan mencakup ke-empat parameter tersebut yang sudah berhubungan dengan GCG. Untuk dapat gambaran yang jelas tentang peran internal audit terhadap GCG dapat dilihat pada *audit report* seperti : Laporan Hasil Pemantauan Final (HPPF), Laporan Pelaksanaan

Monitoring Tindak Lanjut AcCO (*Actual Close Out*) dan MICO (*minimum Close Out*).

15. Bagaimana hubungan komunikasi antara auditor internal auditor dengan komite audit dan auditee ?

Sony: Komunikasi antara internal audit dengan komite audit adalah baik karena setelah auditor internal membuat LHP final maka dilaporkan pada Dirut Utama dan memberikan tembusan pada komite audit untuk minta pendapat dan masukan. Disamping itu Auditor internal melakukan rapat dengan komite audit pada setiap 3 bulan untuk membahas temuan-temuan yang cukup signifikan mempengaruhi aktivitas perusahaan yang belum ditindak lanjuti oleh unit kerja seperti target unit kerja tapi belum dilaksanakan maka melalui komite audit untuk disampaikan ke Direktur Utama.

Komunikasi dengan auditee adalah baik karena dalam penugasan mereka dapat bekerjasama dalam hal memberikan semua data-data yang dibutuhkan untuk pemeriksaan.

5.3.2 Auditee.

5.3.2.1 Divisi Akuntansi (Akuntansi Manajemen, Akuntansi Biaya, Akuntansi Keuangan)

1. Bagaimana internal auditor melakukan pemeriksaan pada bagian akuntansi?

Ahyanizzaman: Dalam pemeriksaan ada 2 proses yaitu: 1) Proses auditor internal dalam pengumpulan data yakni sebagai berikut : (a) Surat pemberitahuan, (b) *Kick of meeting* penyampaian latar belakang,

tujuan dan harapan-harapannya apa (sosialisasi kepada auditee), (c) Pihak auditee (kepala) teruskan ke staf supaya punya kepastian benar dan berani keluaran data. 2) Proses pemeriksaan yaitu: (a) permintaan data/ transaksi (dokumen, *soft copy*), (b) *Interview (soft copy dan hardcopy)*, (c) klarifikasi tentang hasil pemeriksaan, (d) notulen rapat disampaikan pada auditee.

Setiawan : Prosedurnya adalah (1) adanya surat pemberitahuan tentang topik apa yang diperiksa. (2) auditee memberikan surat balasan tentang materinya, menghubungi siapa. (3) Auditor internal memberikan surat balasan tentang tim yang ditugaskan pada bagian tersebut, kemudian materi apa yang mendukung untuk diperiksa. (4) Proses pemeriksaannya adalah dengan melakukan *cross check* data yang diperiksa misalnya: biaya pemeliharaan pada seksi pabrik di *cross check* dengan data bagian akuntansi apakah ada selisih atau tidak, jika ada selisih ditelusuri oleh auditor internal penyebab selisih tersebut. Apabila selisih itu dapat dipertanggungjawabkan di konfirmasi dan diselesaikan pada suatu diskusi dan hal ini tidak dilaporkan sebagai temuan pertama.

-Auditor melakukan pemeriksaan berjenjang mulai dari divisi sampai pada unit-unit yang ada. Pada bagian saya yaitu anggaran biasanya auditor memberikan surat pemberitahuan untuk pemeriksaan dan ketika auditor melaksanakan tugasnya kami akan jelaskan dulu data anggaran, jika ada perbedaan oleh auditor internal melakukan *cross*

check data dan bila ada temuan penyimpangan maka dibuat alasan mengapa ada perbedaan. Sesudah itu auditor internal melakukan koordinasi dengan unit kerja yang bersangkutan melalui rapat. Hasilnya dibuat laporan oleh auditor internal pada direktur utama.

2. Menurut bapak apakah auditor bisa diajak kerjasama selama proses pemeriksaan?

Ahyanizzaman: Bisa kerja sama dalam tanda kutip yaitu positif tapi dalam artian negatif tidak. Auditor internal selain fungsinya sebagai control perusahaan juga sebagai konsultan dalam memberikan saran-saran untuk praktek yang terbaik dalam akuntansi dan juga saran untuk mengatasi masalah yang ada.

Setiawan : Auditor internal tidak bisa diajak kerja sama dalam hal positif, mereka sangat disiplin dan mematuhi aturan yang ada.

3 Apakah ada temuan-temuan dari hasil pemeriksaan auditor internal pada bagian akuntansi yang bapak pimpin? Bagaimana solusinya?

Ahyanizzaman:- Temuan-temuan dalam pemeriksaan pasti ada sebagai contoh: bagian pengadaan yaitu tentang P3 AP (Pedoman pengaturan operasional perusahaan) adanya keterlambatan dalam pembuatan laporan. Juga masalah transaksional yaitu akun-akun yang perlu diperbaiki dan ditindak lanjuti seperti akun uang muka bisa saja tidak sesuai dengan standard akuntansi atau ada persepsi dari staf *accounting* dan operasional yang tidak sama. Maka semua itu perlu ada tindakan korektif.

- Proses penyusunan laporan keuangan adalah seluruh transaksi dicatat secara otomatis dalam aplikasi program sehingga auditor internal dapat memonitor akun-akun itu lewat komputer (AAI).

Setiawan :- Bila ada temuan kami tanggapi secara profesional dan minta waktu pada auditor untuk menyiapkan data dan minta ijin kepada kepala divisi untuk dapat mengeluarkan data-data yang dibutuhkan oleh auditor. Hasil temuan tersebut biasanya didiskusikan dalam rapat apakah temuan itu sudah pernah atau belum dan apakah temuan yang lalu sedang diproses atau belum. Pertemuan dilakukan sebanyak 2 kali yaitu : pertemuan pertama adalah klarifikasi masalah (temuan mana yang disetujui oleh auditee dan yang tidak). Temuan ini dibuat laporan final dan tetap dievaluasi oleh internal auditor apa ada tindak lanjut atau tidak. Pertemuan kedua auditor memberikan saran dan solusinya. Auditor internal sekarang ini telah membuka diri memberi kesempatan bagi setiap divisi untuk konsultasi dan memberi saran.

4. Bagaimana komunikasi antara auditor internal dengan bagian akuntansi?

Ahyanizzaman: Baik, karena untuk klarifikasi bisa komunikasi secara langsung dan untuk permintaan dokumen harus melalui surat.

Setiawan : Komunikasi antara auditee dengan auditor internal adalah baik, karena bila auditor menjalankan program pemeriksaan pada suatu divisi atau unit terlebih dahulu mereka menjelaskan tujuan pemeriksaan dengan bahasa yang sangat sopan. Auditor mendapat dukungan dari

auditee sehingga informasi dapat diperoleh auditor. Auditor sekarang ini telah merubah paradigma dengan memberi kesempatan bagi setiap divisi untuk konsultasi dan auditor memberikan saran pada auditee.

5. Menurut bapak bagaimana sikap dan perilaku auditor internal didalam mereka menjalankan fungsi dan tugasnya ?.

Ahyanizzaman: Sikap mereka sudah sangat kooperatif dan sudah sangat membantu kinerja operasional karena auditor internal bisa mengingatkan hal-hal yang perlu dilakukan oleh auditee dalam tugasnya. Juga sebagai konsultan yang dapat memberi masukan-masukan. Jadi auditor internal selain sebagai kontroler juga sebagai partner kerja dan konsultan.

6. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) dalam perusahaan dan sejauh mana peran dari internal auditor?

Ahyanizzaman: Sudah diterapkan karena implementasinya dari unsur GCG adalah sebagai berikut:

(1) *Transparency*; secara eksternal setiap 3 bulan mengirim laporan ke BAPEPAM melalui web.site. secara internal bebas akses data dengan prosedur. Informasi tentang perkembangan usaha kepada seluruh staff perusahaan menyediakan media komunikasi dengan majalah Gapura. Juga kebijakan-kebijakan disosialisasikan pada semua jajaran staf dan pimpinan perusahaan.

(2) *Fairness*: proses pencatatan sudah sesuai dengan standard akuntansi dan setiap tahun ada audit ekstern (Ak.P). Secara rutin ada dilakukan pemeriksaan dari auditor internal. Perusahaan juga telah menerapkan SMSG (Sistem Manajemen Semen Gresik) yang didalamnya ada unsur internal control. Disamping itu ISO untuk masalah dokumentasi untuk uji mutu, juga ada internal control yang menentukan kualitas audit dilakukan review yang berkesinambungan seperti investasi yang tidak *applicable* yaitu terlalu tinggi maka direndahkan.

(3) *Accountability*: Tiap bulan dibuat laporan ke Direksi, Komisaris dan juga tiap bulan diadakan rapat untuk pertanggungjawaban tugas masing-masing bagian/devisi/unit.

(4) *Independency* (kemandirian) dalam ini perusahaan dapat menjalankan usaha sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ada. Sebagai contoh dalam bidang akuntansi proses pencatatan dan pelaporan berdasarkan standard akuntansi yang berterima umum. Dalam penyusunan laporan keuangan sulit dilakukan intervensi dari pihak manajemen karena sistem kontrol yang ketat melalui *internal audit* yang langsung bertanggung jawab pada Direktur Utama, juga pemeriksaan dari Charter audit sebagai kepanjangan tangan dari Komisaris dan Komisaris sebagai kepanjangan tangan dari pemegang saham. Peran auditor internal dalam implementasi GCG

adalah melakukan kontrol secara operasional dan dilaporkan pada Direktur Utama.

(5) *Responsibility*; khusus pada bagian akuntansi pada laporan akhir ada surat sebagai pernyataan manajemen bahwa pelaporan itu tidak salah dan sudah sesuai dengan standard akuntansi . Bagian akuntansi buat laporan rutin bulanan, triwulan, semesteran, tahunan. Tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan adalah dari aspek kesejahteraan diperhatikan oleh perusahaan. Dari aspek tanggung jawab sosial dialokasikan dana sebesar 1% dari laba. Untuk pemerintah perusahaan membayar berbagai macam pajak (pajak daerah, pajak badan, pajak pertambahan nilai, PBB). Peran auditor internal adalah dengan melakukan kontrol/ evaluasi tentang keseluruhan operasional perusahaan, membantu masing-masing unit/bagian divisi dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sangat menunjang kinerja perusahaan terutama kinerja keuangan.

Setiawan : Menurut saya implementasi GCG sudah cukup baik karena :

- (1) *Transparansi*: Semua mengetahui kebijakan perusahaan sebagai contoh : informasi tentang kondisi perusahaan seperti kondisi pasar, penjualan, laba .
- (2) *Accountability*: data dan laporan jelas, karena setiap minggu setiap divisi melakukan rapat, rapat koordinasi dilakukan setiap hari rabu setiap minggu. Masing-masing Direksi ada rapat koordinasi dengan jajarannya, ada rapat antara semua direksi dan semua kepala divisi untuk membahas kinerja (Rapat Tim

Korporasi) dan setiap 6 bulan sekali ada rapat tinjauan manajemen, Setiap bulan ada rapat dengan komisaris untuk membahas Semen Gresik Group. (3) *Responsibility*: ada unit bina lingkungan yang menangani lingkungan sosial (sudah pernah dapat penghargaan) disamping itu ada bina kemitraan dan lingkungan masyarakat sosial.

7. Bagaimana perkembangan kinerja keuangan pada perusahaan ini setelah GCG diterapkan?

Ahyanizzaman : Dilihat dari laporan keuangan perusahaan laba bersih dari tahun 2003 -2005 ada peningkatan. Tapi pada tahun 2005 laba bersih meningkat 106,5%.

Setiawan : Sebelum *good corporate governance* (GCG) diterapkan dengan serius tentu berbeda setelah GCG diterapkan apalagi peran auditor internal yang sudah efektif melaksanakan fungsi kontrol dalam perusahaan.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang perkembangan kinerja keuangan perusahaan setelah GCG diterapkan dengan serius dapat dilihat pada perkembangan kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2005 sebagai berikut:

Tabel . 5.2 Perkembangan Laporan Neraca Tahunan Periode 2000-2005

Akun-akun Neraca	Sebelum bentuk Divisi GCG			Sesudah bentuk Divisi GCG			Keterangan Turun/ Naik
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
<i>Current assets</i>	2.251.766	3.999.054	2.368.790	2.462.718	2.836.339	3.740.623	Naik
<i>Investments in associates</i>	57.702	34.197	34.985	36.865	39.005	43.725	Naik 01-05
<i>Fixed assets</i>	4.833.520	4.604.937	4.321.542	3.968.590	3.674.298	3.422.799	Turun
<i>Other Assets</i>	373.040	124.886	92.731	91.322	116.189	89.817	Turun
<i>Current liabilities</i>	1.204.432	3.185.261	1.775.573	1.848.138	1.777.388	2.140.833	Naik
<i>Non current liabilities</i>	3.294.295	2.372.488	1.870.790	1.320.149	1.183.355	599.773	Turun
<i>Equity</i>	2.981.248	3.161.614	3.111.234	3.333.774	3.642.437	4.487.178	Naik
<i>Total Asset</i>	7.539.270	8.763.075	6.809.048	6.559.494	6.665.831	7.296.964	Naik

Sumber: data olahan

Tabel. 5.3. Perkembangan Rugi-Laba Tahunan Periode 2000-2005

Akun- akun R/I	Sebelum bentuk Divisi GCG			Sebelum bentuk Divisi GCG			Ketera- ngan.
	2000	2001	2002	20003	2004	2005	
S.V	13.378.528	15.126.035	14.281.086	14.281.086	15.611.163	16.342.603	Naik
N.R	3.596.410	4.659.203	5.172.278	5.449.941	6.067.558	7.532.208	Naik
G.P	1.393.432	1.798.318	1.892.976	1.892.976	2.060.702	2.891.795	Naik
O.I	781.555	981.742	929.038	929.038	965.159	1.563.780	Naik
N.I(net income)	342.763	317.467	372.509	372.509	508.916	1.022.568	Naik

Sumber: Data olahan

Ket:

SV – Sales Volume

NR- Net Revenue

GP-Gross profit

OI- operating income

Tabel.5.4 Perkembangan Pembayaran deviden Tahunan Periode 2000-2005

Keterangan	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Naik/Turun
Laba bersih	343 miliar	318 miliar	151 miliar	373 miliar	509 miliar	1.022.56 8 miliar	Naik 2003- 2005
<i>Devidend polecy</i>	50%	50%	45.1%	45%	35%	35%	Turun
<i>Devidend Paid</i>	171,3 Miliar	267.61 Miliar	115.03 Miliar	287.41 Miliar	307.18 Miliar	357.898 Miliar	Naik 2003- 2005
Tanggal Pembayaran		Agustus 7 -02	Agustus 6 -03	Agustus 11-04	Agustus 01,05	Agustus 06	

Sumber; Annual Report 2000-2005 PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Tabel. 5.5 Perkembangan Kinerja Keuangan perusahaan tahun 2000-2005

Unsur- unsur kinerja keuangan PT Semen Gresik	Sebelum bentuk Diivisi GCG			Sesudah bentuk Divisi GCG			Keterangan
	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004	Tahun 2005	
ROA (%)	4,55	3,62	2,22	5,68	7,63	14,01	Naik 03-05
ROE (%)	11,50	10,04	4,86	11,17	13,97	22,79	Naik 03-05
ROI (%)	26,22	31,05	24,09	27,87	26,50	34,85	Naik 03-05
<i>Gross Margin</i> (laba kotor) (%)	38,75	38,60	31,53	34,73	33,96	38,39	Naik 03-05
<i>Operating Margin</i> (margin laba usaha (%)	21,73	21,07	14,49	17,05	15,91	20,76	Naik 03-05
<i>Margin EBITDA</i> (%)	-	30,07	22,94	25,43	23,27	26,87	Naik 03-05
<i>Ratio EBITDA</i> thd bunga(x)	-	2,92	2,30	3,44	5,93	12,89	naik
<i>Total debt to equity Ratio</i> (%)	150,90	175,79	117,20	95,04	81,28	61,08	Turun
<i>Total debt to asset ratio</i> (%)	59,67	63,42	53,55	48,30	44,42	37,56	Turun

Sumber : data olahan

Tabel menunjukkan bahwa perkembangan perusahaan adalah baik dari tahun 2003 sampai dengan 2005 setelah perusahaan berkomitmen menerapkan GCG. Hal ini dapat dilihat bahwa mulai dari total asset mengalami kenaikan hal ini menunjukkan pengelolaan asset yang baik. Dari sisi kemampuan memperoleh laba adalah baik karena setiap tahun meningkat. Demikianpun deviden mengalami kenaikan setiap tahun ketahun walaupun kebijakan prosentasi dividen menurun tapi dari jumlah hak dividen naik karena laba bersih naik. Dari data laporan keuangan dari tahun 2000 sampai 2005 maka dapat diukur kinerja keuangan perusahaan yang dilihat dari sisi

ROA, ROE, ROI mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan kinerja keuangan adalah baik.

5.3.2.2 Divisi Penjualan.

1. Bagaimana auditor internal melakukan pemeriksaan pada bagian penjualan?

Mujiyanto : - Secara periodik melakukan audit pada unit kerja 1 tahun sekali tapi bila ada hal-hal yang penting maka dilakukan lebih dari satu kali. Adapun proses audit dilakukan dengan (1) pemberitahuan tentang materi yang diaudit (ruang lingkup tentang audit dilakukan) (2) kami menyiapkan data/ hal-hal yang berkaitan dengan materi yang diaudit.

- Auditor internal dalam melaksanakan fungsinya selalu berpegang pada aturan dan prosedur yang ada. Apabila dalam pemeriksaan ditemukan ada kebijakan yang tidak sesuai dengan prosedur, ada penyimpangan yang terjadi maka auditor internal akan meminta penjelasan tentang kebijakan tersebut.

- Jika ada penyimpangan yang ditemukan walaupun telah diberikan saran akan tetapi hal itu tetap dilaporkan sebagai temuan, tapi juga auditor internal melakukan tindakan persuasif atau pendekatan agar tidak terjadi kesalahan yang sama.

- Dalam laporan pendahuluan dari auditor internal diklarifikasi ke auditee untuk menemukan jalan keluarnya (klarifikasi kenapa terjadi penyimpangan dari prosedur)

2. Bagaimana sikap dan perilaku auditor internal dalam proses pemeriksaan ?

Mujianto : Sikap auditor internal bukan sebagai orang yang ditakuti tetapi sudah sebagai mitra kerja bagi auditee. Auditor internal fungsinya adalah untuk memantau jangan sampai terjadi penyimpangan pada masing-masing bagian. Auditor internal memiliki sikap profesional yang menjunjung tinggi etika profesinya. Auditor internal dapat bekerja sama dalam konteks positif dalam proses pemeriksaan untuk kepentingan perusahaan.

3. Bagaimana komunikasi antara auditor internal dengan auditee?

Mujianto : Sudah sangat komunikatif dengan auditee, karena auditor internal dalam melakukan penugasannya pada auditee sudah sesuai prosedur dan untuk mendapatkan data minta ijin dulu pada auditee. Auditor internal dapat meyakinkan auditee bahwa dengan pemeriksaan bukan mencari kesalahan tapi hanya untuk memeriksa apa sesuai dengan prosedur. Untuk itu auditor internal adalah sebagai mitra semua unit kerja pada perusahaan ini.

5.3.2.3 Divisi SDM (Sumber Daya Manusia)

1. Bagaimana cara bagian SDM dalam menempatkan karyawan pada bagian internal audit?.

Hendro :- Sesuai dengan ketentuan bahwa penempatan karyawan pada bagian internal tidak merekrut auditor yang profesional baru, tapi mengambil karyawan yang kerja pada unit lain yang sudah punya pengalaman

minimal 5 tahun pada divisi lain sesuai dengan bidang audit yang dibutuhkan. Sebagai contoh bagian internal audit mempunyai tugas mengaudit penerapan ISO 9000 maka personel yang ada di bina lingkungan itu dipindahkan ke bagian internal audit.

2. Apakah penempatan karyawan di internal audit ada yang direkomendasi oleh setiap direksi karena ada hubungan keluarga, teman?

Hendro : - Tidak karena penempatan personil pada bagian audit dilihat dari kebutuhan untuk unit yang diaudit. Diambil orang-orang sudah kompeten dengan bidangnya, seperti bapak Rahmadi menguasai ISO masuk ke *internal audit* jadi dilihat kompetensi yang dimiliki personal tersebut.

- Personel internal audit adalah diambil bila orang yang sudah pengalaman di Semen Gresik, maksudnya orang yang sudah tahu operasi perusahaan.
- Internal auditor bekerja secara matrik dalam arti ada spesialisasi dari setiap auditor seperti personal ISO, Akuntansi dan keuangan, teknik semua digabung dalam satu tim kerja.
- Menurut pengamatan saya bahwa independensi *imperiance* dalam penempatan personel di bagian internal audit tidak ada, termasuk independensi *in fact*. Karena sekarang ini sejalan dengan perkembangan usaha semua sudah berjalan sesuai dengan fungsinya dalam arti tidak dilihat adanya hubungan-hubungan atau KKN. Disamping itu setiap karyawan harus tanda tangan surat pernyataan

pribadi pegawai dan juga istri atau suami pegawai. Jadi dengan dasar itu semua staf termasuk auditor internal akan patuh pada aturan itu.

3. Bagaimana pandangan bapak tentang sikap auditor internal dalam melakukan komunikasi dengan auditee?

Hendro : Menurut saya dari sisi individu sudah sangat komunikatif tapi ada beberapa auditor yang belum percaya diri dalam melakukan pemeriksaan terhadap kepala divisi. Dalam arti masih sungkan untuk memeriksa pimpinan, dengan sikap ini penggalian informasi tidak ketemu dan terblokir (kurang mendalam). Harusnya auditor internal harus melihat strukturnya dan fungsinya.

4. Bagaimana penilaian bapak tentang kinerja dan hasil kerja auditor internal?

Hendro : Saya melihat bahwa kinerja auditor internal sudah baik karena mereka melakukan penugasan secara tim dan sesuai dengan prosedur yang ada. Mereka juga sudah sebagai partner kerja dari semua unit yang ada karena mereka sudah berfungsi sebagai konsultan bagi setiap auditee. Mengenai hasil kerja (laporan hasil kerja) auditor internal menurut saya sudah baik penyajiannya, dasar hukumnya ada.

5. Mengapa bapak mengatakan hasil kerjanya sudah baik dasarnya apa?

Hendro : Saya melihat dari struktur laporan auditor internal sudah baik karena dilihat dari bentuk laporan telah menggambarkan hal sebagai berikut:

- Kondisi data yaitu tentang data apa yang ditemukan.
- Kriterianya yaitu masalah aturan-aturan yang ada di Semen Gresik dan aturan-aturan pemerintah.

- Menggali sebab yaitu mengapa terjadi penyimpangan, sebabnya apa dan akibatnya apa bagi perusahaan. Dalam laporan ini ada hitungannya (kerugian)
 - Penyampaian ke- auditee yaitu dikonfirmasi dan ditanggapi oleh auditee.
 - Klarifikasi yaitu tanggapan disimak bersama dan diklarifikasi.
 - Rekomendasi yaitu dikonfirmasi dengan auditee, diadakan perbaikan kemudian ditandatangani. Laporan ini diberi waktu 7 hari bagi auditee jika tidak ada tanggapan maka dilaporkan.
 - Hasil temuan dilaporkan pada Direktur Utama.
6. Bagaimana sikap dan pandangan bapak jika ada temuan auditor internal pada bagian bapak ?

Hendro : Sikap kami akan menanggapi secara profesional dan setiap ada temuan yang bersifat kebijakan yang harus diambil untuk kelancaran usaha tapi jika belum ada prosedur secara mendetail yang dapat dijadikan dasar kuat untuk pelaksanaan kebijakan tersebut maka oleh auditor internal akan menyarankan jika hal itu penting untuk diterapkan dan menguntungkan perusahaan maka kedepan dibuat aturan-aturan yang dibakukan. Apabila temuan itu bersifat kelalaian, kesengajaan maka akan ditindaklanjuti untuk perbaikan. Jika sudah ditindak lanjuti maka akan di tutup

7. Menurut bapak sudah sejauh mana peran auditor internal dalam mengimplementasi GCG di perusahaan?

Hendro : Menurut saya dalam implementasi *good corporate governance* (GCG) auditor internal telah melakukan audit operasional dengan baik, akan tetapi audit yang menyangkut diatas yaitu masalah strategik auditor

belum dilibatkan. Auditor internal belum sampai pada evaluasi ditingkat Direksi.

5.3.2.4. Divisi SISFO (sistem informasi)

1 Bagaimana sistem internal control T I (teknologi informasi) dalam perusahaan ?

- Her Arsa Pambudi : (1) Sistem transaksional (harian) yaitu selalu pakai *user name* pakai *password* sehingga diketahui menggunakan transaksi apa, kapan, siapa yang melakukan.
- (2) Setiap unit punya akses ke komputer yang berbeda-beda sesuai job. Sebagai contoh auditor internal bisa akses data kesemua unit dan tidak bisa melakukan transaksi.
- (3) Internal control nya bisa melihat *temperature server* (secara otomatis sudah beri informasi kepada orang tertentu di TI tanpa masuk ruangan server)
- (4) Ada *net work* komputer (sistem jaringan) seperti alat fire wall untuk memonitor user eksternal yang akan masuk kesistem informasi Semen Gresik
- (5) internal kontrol Database yang secara rutin *back up* setiap secara otomatis.
- (6) Internal control secara umum: *work order* (W.O) yaitu seluruh permintaan unit kerja termonitor dan secara *on line, paper last* dan setiap bulan dilaporkan oleh T I.

2. Bagaimana internal audit melakukan audit pada bagian Sisfo ?

Her Arsa Pambudi : Selama ini auditor internal melakukan pemeriksaan masih terbatas pada memeriksa kontrak misalnya beli *software* auditor memeriksa kwalifikasinya, harganya. Auditor internal belum dapat menelusuri sistem TI (teknologi informasi) secara menyeluruh karena pada bagian internal audit belum ada auditor yang spesialisasi TI jadi perannya masih terbatas pada *compliance* bukan substantif.

3. Apakah peran auditor internal sudah efektif dalam melaksanakan internal kontrol dalam perusahaan ?

Her Arsa Pambudi : Sudah baik tapi kalau dilihat aspek orang masih ada yang belum memahami proses bisnis secara penuh misalnya audit pemasaran harus orang yang menguasai pemasaran. Dari sisi sistem cara bekerja masih manual pakai excel karena sering minta *hard copy* dan hal itu bakal hilang. Dari aspek *knowledge* kurang perencanaan audit itu masih lemah karena masih belum memahami secara utuh bisnis proses. Mengenai prosedur audit dan dokumen yang digunakan sudah cukup baik.

5.3.2. 5 Divisi Manajemen Risiko.

1 Bagaimana partisipasi dan peran auditor internal terhadap manajemen risiko?

Sigit : Dalam pengelolaan risiko pada perusahaan ini ada tim untuk pengembangan dan salah satu anggota tim yaitu dari Internal audit yaitu ibu Henny.

Auditor internal (bu Henny) banyak memberikan masukan-masukan untuk pengembangan manajemen risiko. Keterlibatan auditor internal cukup besar untuk mendorong bagaimana manajemen risiko bisa terwujud arah ke *risk based* audit jika risiko nya sudah terimplementasi baik. Keterlibatan auditor internal dalam manajemen risiko tidak secara operasional supaya tidak terjadi benturan persepsi.

Irnawati : - Bagian manajemen risiko memfasilitasi program penanganan risiko pada masing- masing divisi dengan menyiapkan peta risiko dan memberi saran untuk mengatasi risiko pada setiap divisi. Auditor internal berperan untuk melakukan penilaian, evaluasi risiko yang terdapat pada identifikasi risiko. contoh: risiko pada bagian pemasaran oleh auditor internal melihat kesesuaian dan kesamaan program antara risiko dengan program yang dijalankan atau tentang bagaimana menangani risiko. Jadi auditor internal dan manajemen risiko sama-sama mengelola risiko, mendeteksi, memfasilitasi risiko. *Output* dari manajemen risiko merupakan input bagi auditor internal untuk dikaji dan dievaluasi kesemua divisi.

2. Apasajakah yang berpotensi risiko dalam pengelolaan perusahaan ini?

Irnawati : Bidang-bidang yang berpotensi risiko adalah sebagai berikut :

- Produksi yaitu risiko *break down* mesin.
- Pemasaran yaitu risiko persaingan pasar
- Keuangan / Akuntansi yaitu risiko *fraud, over budgeting*, kurs rupiah, kebijakan pemerintah tentang bahan bakar, inflasi.

- Transportasi darat dan laut risikonya terhambatnya kelancaran pasokan kedaerah tertentu
- SDM yaitu salah penempatan karyawan risikonya tidak memberi kontribusi yang seharusnya.
- I T yaitu risiko server mati pelayanan bisa mandek.
- Legal risk yang berhubungan dengan reputasi perusahaan.
- Pengadaan yaitu risiko bahan baku, bahan penolong.
- Listrik dan energi.
- Dll.

3. Bagaimana komunikasi bagian manajemen risiko dengan auditor internal?

Sigit : Komunikasi antara auditor internal dengan personel yang ada dibagian manajemen risiko adalah baik, sesuai dengan prosedur. Walaupun kadang-kadang ada benturan karena adanya perbedaan pendapat karena operasional sudah unsur kepentingan jadi bisa berbeda persepsi antara auditor dan auditee tentang kebijakan-kebijakan yang ada tapi dapat diselesaikan dengan baik. Auditor internal sudah sangat komunikatif dan familiar dengan auditee.

Irnawati : Komunikasi bagian manajemen risiko dengan internal audit berjalan dengan baik karena ada keterbukaan informasi.

4. Sejauh mana auditor internal dan auditee menangani perbedaan persepsi ?

Sigit : Perlu paham seacara opsional dan perlu dijelaskan fungsi komunikasi dan klarifikasi untuk menghilangkan perbedaan komunikasi. Disamping itu

melihat alasan tentang pelanggaran apa yang telah terjadi. Apabila pelanggaran itu menyangkut *emergency* yaitu kebijakan untuk mengatasi kesempatan bisnis tapi tidak didukung dengan prosedur maka akan ditutup. Auditor internal telah memiliki keahlian komunikasi berdasarkan *quailified standardisasi* karena mereka mengikuti berbagai tambahan pendidikan yang profesional.

5. Bagaimana perilaku auditor internal dalam menjalankan profesinya?

Sigit : Memang disadari bahwa audit tidak lepas dari kepentingan jadi perlu ada kejujuran. Menurut saya auditor internal melaksanakan tugasnya dengan jujur tidak didasari dengan kepentingan pribadi, jika tidak jujur maka informasi tidak bisa didapat.

Irnawati : Auditor internal jika melakukan komunikasi dengan bagian manajemen risiko sangat familiar, dan menggunakan bahasa yang santun.

6. Bagaimana pengelolaan manajemen risiko agar dapat berkontribusi dalam implementasi GCG?

Sigit : Berbagai risiko operasional yang berpotensi dihadapi oleh perusahaan seperti : risiko produksi, pemasaran, keuangan. Distribusi, T I pengadaan, *legal risk* dan lain-lain. Semua aktivitas yang berpotensi risiko dilakukan pemetaan dengan membuat matrik untuk dianalisa mana yang berisiko rendah, menengah, besar yang dapat menyebabkan malapetaka. Untuk dapat memperhitungkan risiko mengacu pada standar Australia dan New Zealand bagaimana implementasi, identifikasi, analisa, monitoring mengkomunikasikan, melaporkan, buat sistem *rewarning*.

Irnawati : Saat ini belum menerapkan *risk based audit* tapi rencana kedepan akan diterapkan. Aktivitas yang dilakukan oleh bagian manajemen risiko adalah buat peta risiko untuk kajian operasional internal dan eksternal. Internal berhubungan dengan anak perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor semen (beli semen harus ada jaminan saham, deposito, asset). Juga melakukan penilaian tentang jaminan garansi dari supplier, anak usaha.

7. Bagaimana pendapat ibu sebagai pimpinan manajemen risiko tentang peran auditor internal dalam implementasi GCG?

Irnawati : * Tugas auditor internal adalah memeriksa kepatuhan terhadap aturan berupa surat keputusan pemerintah, direktur, kode etik perusahaan, surat pernyataan karyawan atau prosedur misalnya pengadaan barang apakah sesuai dengan prosedur dan juga tidak menyimpang dari aturan pemerintah. Disamping tugas tersebut, auditor internal memberikan saran untuk perbaikan-perbaikan kedepan.

* Menurut saya auditor internal telah berperan dalam implementasi GCG dengan melakukan pengawasan tentang pelaksanaan berbagai aturan dan prosedur perusahaan. Kehadiran auditor internal ini sangat penting dan kontribusinya sangat dirasakan dalam tatakelola perusahaan baik internal perusahaan maupun kaitannya dengan eksternal perusahaan, karena fungsinya sebagai evaluator dan konsultan.

8. Bagaimana pandangan ibu tentang Implementasi GCG pada perusahaan?

Imawati : *Adapun peringkat GCG adalah sebagai berikut: 1. tahap *avestionable practice* (rendah), tahap 2. *need improvement*, tahap 3 *acceptable practice*, tahap 4 *best practice*.

* PT Semen Gresik sampai sekarang ini menurut penilaian oleh *the loyd touch* sudah pada peringkat 3 yaitu *acceptable practice*. Peningkatan peringkat GCG dari tahun ke tahun itu tidak lepas dari peran auditor internal telah yang berperan melakukan pengawasan dan memberikan solusi dalam tatakelola perusahaan.

* Pencapaian peringkat tersebut karena perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip GCG yang dapat dilihat sebagai berikut: *Transparancy* yaitu dalam operasional ada keterbukaan informasi misalnya aktivitas pengadaan barang semua dilaporkan tentang negoisasi dan hasil negoisasi dalam rapat pimpinan. Perusahaan memiliki majalah media Gapura yang menginformasikan tentang perkembangan usaha. Dari aspek *Accountability* dalam perusahaan ini ada kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban dari masing-masing bagian dan unit . Selanjutnya dari aspek *Fairness* yaitu perusahaan memiliki kode etik yang harus ditaati oleh setiap personel yang bekerja pada PT Semen Gresik. Dari segi *independency* dalam praktek perusahaan bisa membuat aturan dan prosedur, kebijakan sendiri yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan asal tidak bertentangan dengan aturan pemerintah. Kemudian dari *Responsibility* Perusahaan telah

menerapkan dengan baik dengan adanya bagian bina lingkungan, ISO juga berpartisipasi dalam lingkungan masyarakat sekitar, dan Nasional.

- * Untuk elemen-elemen yang mendukung GCG oleh direksi telah melaksanakan amanah RUPS dalam rangka mencapai target tujuan perusahaan. Adanya Dewan komisaris yang fungsinya mengawasi Direksi dalam mengelola perusahaan melalui organ-organ komisaris yaitu Komite Audit, Komite Remunerasi, Komite asuransi dan Manajemen Risiko.

9. Bagaimana pendapat ibu tentang kompetensi yang dimiliki oleh Auditor internal? Dan apakah internal auditor telah bertindak independensi?

Irnawati : Dari aspek kompetensi setiap personal sudah cukup memadai karena mereka sering mengikuti pelatihan dibidang auditing dan tim dalam penugasan terdiri dari beberapa ahli yang menguasai bidang tertentu. Tapi perlu juga masing-masing auditor internal menguasai proses bisnis perusahaan. Dari sisi independensi menurut saya mereka mentaati kode etik perusahaan karena sampai saat ini belum ada masalah yang berkaitan dengan pelanggaran kode etik profesi dan perusahaan.

10. Apakah yang menjadi tantangan penerapan GCG dalam perusahaan?

Irnawati : Dari segi kultur sulit dibentuk sehingga persepsinya berbeda. Kemudian tentang penempatan orang yang harus *right man on the right place*. Juga tentang operasional yang terkait dengan policy hal ini tentu akan berpengaruh dalam kelancaran usaha.

5.3.6. Divisi Hukum dan GCG.

1. Bagaimana kronologis GCG dan penerapan GCG di perusahaan ini ?

Rudi : * Pada tahun 2000 konsultan independen Deloitte Touche Tohmatsu melakukan penilaian sejauh mana penerapan GCG pada perusahaan ini. Kesimpulan dari penilaian adalah prinsip-prinsip GCG telah lama dilaksanakan perusahaan jauh sebelum menjadi perhatian internasional. Namun direkomendasikan perbaikan berkelanjutan untuk itu pada tahun 2003 dibentuk Dinas *Good corporate Governance* akan tetapi pada awal tahun 2006 Divisi GCG dibubarkan dan dirubah menjadi Divisi Hukum dan Divisi Manajemen Risiko.

* GCG adalah terkait dengan pelaksanaan undang-undang tentang AMDAL, Ijin-ijin yang dimiliki, pelaksanaan RUPS. Penerapan GCG harus dibedakan antara *corporate action* dan *shareholder action*. Tentang *corporate action* adalah menyangkut *policy* Direksi misalnya rencana mendirikan pabrik baru. Juga dengan pelaksanaan RUPS prosedurnya sudah dipenuhi. Untuk *shareholder action* yaitu tentang adanya penjualan saham, pada biro administrasi efek ada petugas yang ditunjuk SG (Semen Gresik) untuk mencatat setiap pergerakan saham setiap hari. Dulu ditangani sendiri tapi sekarang karena perubahan market yang cepat jadi ditangani oleh pihak lain.

2. Sudah sejauh mana penerapan GCG pada perusahaan ini?

Rudy : Terkait dengan aturan BAPEPAM sudah dilaksanakan hal ini dapat dilihat dari pengaruh nilai saham perusahaan sejak 2003 sampai 2005 cenderung

meningkat. Secara operasional *work instruction* SMSG sudah disosialisasikan kesemua unit-unit. Dari aspek sistem internal control sudah memadai, karena semua transaksi misalnya keluar, masuk barang sudah komputerise. Juga internal auditor dalam melakukan pengawasan berjalan dengan baik.

5.2.3.7 Divisi Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)

1. Dalam rangka peningkatan kompetensi auditor internal pelatihan apa saja dan bagaimana mereka mengikuti pelatihan ?

Hadi Sunaryo : Auditor internal mengikuti pelatihan yang diselenggarakan di STAN

Jakarta untuk mendapatkan sertifikasi. Pelatihan yang diikuti berjenjang (5 jenjang) mulai dari dasar-dasar audit sampai mendapat sertifikasi. Untuk dapat mengikuti pelatihan harus melalui proses yaitu : identifikasi kebutuhan latihan dari internal audit, kemudian diusulkan bagian diklat dan didiskusikan. Dari diklat mensortir mensortir pelatihan yang menuju pada sasaran perusahaan itu yang prioritas di unit kerja. Akan tetapi dari unit pelatihan juga punya program kerja. Apabila telah disetujui pelaksanaan pelatihan maka Diklat mengusulkan anggaran untuk pelatihan.

2. Apakah ada evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan setelah auditor internal mengikuti pelatihan tersebut?

Hadi Sunaryo : Ada oleh Diklat melakukan evaluasi setelah 3 bulan auditor mengikuti pelatihan. Tujuannya adalah untuk melihat dampak dari

pelatihan yang diikuti apakah ada nilai tambah dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Bagaimana teknis penilaiannya ?

Hadi Sunaryo : Untuk memberikan penilaian dilakukan oleh atasan langsung melalui form tertentu yang diberikan oleh DIKLAT.

4. Sebagai auditee bagaimana auditor internal melakukan evaluasi pada bagian DIKLAT?

Hadi Sunaryo : Auditor internal mengevaluasi kegiatan-kegiatan DIKLAT apakah ada perubahan dan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur perusahaan.

5. Bagaimana sikap dan antara auditor internal dan Bagian DIKLAT?

Hadi Sunaryo : Dulu kehadiran auditor internal ditakuti oleh auditee tapi sekarang sudah mulai kooperatif . Auditor internal sudah menjadi partner kerja bagi auditee.

6. Bagaimana komunikasi auditor internal dalam melakukan evaluasi?

Hadi Sunaryo : Komunikasi berjalan baik karena jika ada temuan yang tidak cocok dengan data auditor internal didiskusikan dan diberikan penjelasan tentang perbedaan yang terjadi juga diberikan saran supaya kedepan tidak akan terulang lagi.

5.2.3.8 DPP (Divisi Pengembangan Perusahaan).

Salah satu aktivitas auditor internal adalah melakukan evaluasi tentang Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG). Adapun bagian yang mengelola SMSG adalah

BPM (Bagian Pengembangan Manajemen). Untuk mendapat gambaran umum tentang SMSG serta kaitannya dengan auditor internal dapat dikemukakan melalui wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Manajemen sebagai berikut:

1) Bagaimana gambaran tentang (SMSG) pada perusahaan ini?

Gagak :* Sistem Manajemen Semen Gresik terdiri dari 3 aktivitas yaitu:

(1). Manajemen Kebijakan menerbitkan: Arah, Target, Strategi kebijakan ini diterjemahkan melalui KPI (*Key Performance Indicator*) dan pencapaian KPI dipantau melalui rapat tim korporasi (RTK) Yang dihadiri oleh pimpinan divisi.

(2). Manajemen Lintas Fungsional/Proyek

(3) Manajemen Harian yang terdiri dari: ISO 9001, ISO 1400, SMK-3

(4) Manajemen Risiko.

Manajemen Harian adalah berkaitan dengan setiap aktivitas perusahaan yang mengacu pada pada 4 tingkat dokumen yaitu :

(a) Dokumen level 1 adalah Manual dan *Policy* (Q A M) adalah dokumen yang ditandatangani oleh Dirut tentang bagaimana mengelola aktivitas.

(b) Dokumen level 2 prosedur (QAP), adalah dokumen yang biasanya ada flow dan deskripsi dan unit kerja yang terkait.

(c) Dokumen level 3 *Work In Proses* (W I& Form) , adalah penjelasan detail yang oleh pimpinan unit kerja yang terkait sehubungan dengan aktivitas tertentu.

(4) Dokumen level 4 Manajemen Representatif (M R) adalah form yang sudah distandardkan untuk semua kegiatan dinas.

* Adapun komunikasi dari SMSG adalah dengan manajemen Representatif melalui intranet yang menyampaikan pemberitahuan dengan lampiran peran setiap pimpinan untuk dapat mempersiapkan diri yaitu dengan mengecek apakah kegiatan masih *up to date* (sesuai dengan WI).

* Pada dasarnya SMSG mampu mengintergrasikan secara baik dengan Sistem Manajemen Harian karena SMSG didukung oleh penerapan sistem informasi yang mutakhir yang bisa *on line* sehingga semua unit/ divisi dan BPM bekerja berdasarkan IT yang dapat menunjang pekerjaan yang menjadi cepat. SMSG mengelola 4 level dokumen di DPP dengan menggunakan *software (paperless)*. Jadi cara kerja setiap unit tingkat kerja lewat *software* sehingga prosesnya lebih cepat dan bila disetujui dokumennya oleh atasan maka dokumen bisa di publikasikan kesemua unit untuk dilaksanakan.

2) Bagaimana peran auditor internal dalam melakukan evaluasi terhadap SMSG?

Gagak : * Setiap 6 bulan SMSG dilakukan survey oleh auditor eksternal untuk melihat tingkat kesesuaian fungsi untuk *remaind* dan *suggestions* yang dampaknya adalah penerapan di tingkat unit dan sebagai pemberian sertifikat. Ada 3 bentuk penilaian dari eksternal auditor yaitu :

(1) Observasi yaitu temuan harus diselesaikan (*closed*) 6 bulan sampai kunjungan berikutnya.

(2) Minor yaitu temuan harus di *close* sampai dengan 90 hari

(3) Mayor yaitu temuan harus di *close* selama 30 hari.

Adapun peran auditor internal dengan evaluasi SMSG adalah temuan-temuan dari kegiatan auditor eksternal menjadi referensi bagi audit internal untuk melakukan pemeriksaan sehingga pada Surveillance auditor eksternal berikutnya benar-benar telah di *close out*. Jadi auditor internal akan menindak lanjuti hasil temuan dari audit eksternal serta memastikan pelaksanaan aturan dan memberikan saran pada unit kerja yang memiliki temuan.

5.4.1. Staf Direksi keuangan dibidang SMG Foundation

1. Bagaimana peran auditor internal dalam implementasi GCG ?

Bambang Broto : Auditor internal sebagai mitra kerja direksi dan komite audit, karena internal audit adalah perangkat BOC yang berkaitan dengan komite audit. Aktivitas internal audit dalam melakukan audit operasional dan audit sistem manajemen dalam perusahaan adalah memberikan kontribusi dalam tata kelola perusahaan. Misalnya dalam hasil pemeriksaan auditor internal ada temuan-temuan merupakan pelanggaran prosedur, aturan-aturan intern dan ekstern perusahaan. Kemudian temuan-temuan tersebut dikaji dan ditindaklanjuti untuk perbaikan kinerja perusahaan

- Peran auditor internal adalah memastikan apa kebijakan-kebijakan itu sudah disosialisasikan kepada seluruh staf perusahaan pada setiap lini organisasai dan melakukan evaluasi terhadap opsional. Sangat penting juga auditor melakukan risalah kepatuhan, tapi hal

ini masih sulit karena jika direksi tidak siap maka tidak diterima karena merasa dikoreksi.

2. Bagaimana pendapat bapak tentang implementasi GCG di perusahaan ini ?

Bambang Broto : - Sebagaimana diketahui bahwa tujuan tatakelola adalah untuk

meningkatkan kinerja usaha dan pertumbuhan jangka panjang serta meningkatkan nilai bagi pemegang saham dan *stakeholder* lainnya.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka komitmen perusahaan adalah mengembangkan kerangka kerja dan implementasi tata kelola perusahaan untuk mewujudkan praktek terbaik perusahaan.

- Sehubungan dengan komitmen tersebut maka dari tahun ketahun perusahaan terus berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan tatakelola perusahaan baik dari sektor komitmen maupun penerapannya.

- Berbagai usaha untuk implementasi tentang GCG seperti surat keputusan direksi tentang kode etik perusahaan. Kemudian ada surat pernyataan tahunan dari staf sebagai komitmen untuk melaksanakan GCG. Komitmen tersebut adalah tidak boleh menerima suap atau pemberian dari pihak vendor dan distributor atau lainnya dalam bentuk apapun.

- Menurut saya untuk menuju pada *best practice* maka seluruh perangkat organisasi harus menjiwai *good corporate governance (GCG)* bukan hanya sekedar menjadi badan atau unit.

-Untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip GCG apakah sudah ada dan dilaksanakan atau belum adalah sebagai berikut:

Tabel. 5.6 Evaluasi Penerapan prinsip GCG pada PT Semen Gresik

No	Segmen/ prinsip GCG	Sumber	Temuan penerapan Ada/ tidak	Keterangan
1	Penetapan Visi, Misi,dan sasaran perusahaan	Delloitte,2001	Ada	Rencana jangka panjang
2	Peran serta & tanggung jawab Direksi dan Komisaris dalam mencapai tujuan perusahaan	Delloitte, 2001. Kepmen BUMN 117/ 02 OECD	Ada	Anggaran dasar
3	Kepatuhan terhadap aturan dan undang-undang	Delloitte, 2001 Kepmen BUMN 117/02	Ada	
4	Nominasi dan Renumerasi Manajemen	Delloitte,2001	Ada	Komite Audit
5	Penilaian Kinerja Direksi dan Komisaris	Delloitte, 2001		
6	Pengawasan kinerja manajemen	Delloitte, 2001	Ada	RUPS tahunan
7	Transparansi laporan manajemen	Delloitte, 2001 Kepmen BUMN 117/02 Daniri, 2005	Ada	
8	Kode etik perusahaan	Delloitte, 2001	Ada	Sk Direksi
9	Pedoman tata kelola perusahaan	Delloitte, 2001	Ada	Sk Direksi
10	Manajemen risiko	Delloitte, 2001	Ada	Sudah dibentuk devisi
11	Kemandirian	Kepemen BUMN 117/02 Daniri, 2005	Ada	
12	Responsibility	Kepemen BUMN 117/02 Daniri, 2005	Ada	
12	Fairness	Kepmen BUMN 117/02 OECD Daniri, 2005	Ada	

Sumber; Data olahan

5.4.2. Komite Audit dan Komisaris Independen.

1. Bagaimana penilaian komite audit tentang kinerja auditor internal di SMG?

Tjiptohadi Sawarjuwono : Kinerja auditor internal baik dasarnya adalah auditor internal strukturnya langsung dibawa direktur utama. Dalam pelaksanaan komposisi dari internal auditor bukan hanya akuntannya tapi juga dari unsur lain yang sudah pengalaman bekerja pada unit-unit operasional perusahaan. Dari sisi kemampuan akses, ruang lingkup yang diperiksa, perencanaan baik. Juga hasil-hasil pemeriksaan ditindak lanjuti.

Muhammad Nuh : Sudah baik, dalam penugasan mereka membentuk satu tim dan tim itu terdiri dari berbagai keahlian disesuaikan dengan bidang yang diperiksa. Kompetensi auditor internal sudah memadai karena mereka telah mengikuti berbagai keahlian dibidang auditing sehingga hasil kerja auditor internal dapat memberikan informasi yang sangat penting untuk pengelolaan perusahaan.

2. Bagaimana hubungan komunikasi antara internal auditor dengan komite audit ?

Tjiptohadi Sawarjuwono : Ada komunikasi timbal balik antara internal auditor dan komite audit misalnya internal auditor bisa melakukan permintaan khusus jika ada yang penting diluar rutin.

Muhammad Nuh : Komunikasi sudah sangat baik.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 INTERPRETASI DATA.

6.1.1 Kompetensi Dan Independensi Yang Dimiliki Oleh Auditor Internal.

6.1.1.1 Kompetensi Yang Dimiliki Auditor Internal Dalam Praktek Kompeten

Bagi setiap auditor yang profesional, kompetensi merupakan syarat mutlak harus dimilikinya agar hasil kinerjanya bisa bermutu. Auditor internal pada perusahaan semen Gresik terdiri dari berbagai macam kualifikasi pendidikan, mulai dari lulusan SLTA, D3, S1, S2 dan ada yang profesional. Semua karyawan yang ditempatkan dalam bagian internal audit adalah terdiri dari berbagai keahlian ada dari unsur profesional, teknik, manajemen, dan juga telah berpengalaman bekerja pada beberapa unit kerja yang ada dilingkup perusahaan induk dan anak perusahaan bahkan ada yang telah berpengalaman dalam memimpin anak perusahaan. Walaupun demikian belum mewakili semua bagian yang ada dalam lingkup audit seperti ahli dalam TI (teknologi informasi) dan Marketing. Sangat penting bagi staf yang ada pada Divisi Audit Internal adalah terdiri dari berbagai keahlian dan pengalaman pada unit-unit yang ada pada perusahaan dan telah memahami bisnis proses. Hal ini dimaksudkan agar anggota tim yang dibentuk adalah terdiri dari orang yang ahli dan sudah pengalaman terhadap unit yang di audit. Akan tetapi belum semua semua staf internal audit yang menguasai keseluruhan proses bisnis pada perusahaan.

Adapun karyawan yang ditempatkan pada internal audit adalah berlatar belakang pendidikan yang berbeda dan bukan semuanya sebagai akuntan. Untuk

meningkatkan kualitas sumber daya masing-masing auditor internal, perusahaan dalam kebijakannya telah mewajibkan semua auditor internal untuk mengikuti pendidikan tambahan secara bertahap dibidang profesional auditing dan semuanya telah memiliki sertifikasi. Dengan pengetahuan dan pengalaman operasional yang dimiliki oleh masing-masing auditor internal maka dalam penugasannya mereka dapat membentuk hasil kinerja yang baik.

Menurut Machfoedz (1977) memiliki kompetensi adalah telah memenuhi 3 syarat yaitu memiliki *skill*, pengetahuan, karakter. Demikianpun dengan Sawyer, *et al.*, 2003 menyatakan bahwa kompetensi merupakan cara-cara hidup setiap individu memanfaatkan pengetahuan, keahlian, perilaku dalam bekerja. Ditinjau dari Standar Profesi Akuntan Publik SA 3222.3 disebutkan bahwa kompetensi auditor internal ditentukan oleh beberapa faktor yaitu : tingkat pendidikan, ijazah profesional dan pendidikan profesional berkelanjutan, kebijakan, program, dan prosedur audit, praktek yang bersangkutan, supervisi terhadap aktivitas auditor internal, mutu dokumentasi dalam kertas kerja. Demikianpun keahlian menurut standar Profesi Audit Internal (2004) nomor 1200; 1210 yang menyatakan bahwa auditor internal harus memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawab perorangan.

Indikator- indikator kompetensi yang dimaksud dari pendapat Machfoedz, Sawyer, *et al.*, 2003 dan yang termuat pada Standar Profesi akuntan, Standar internal audit bila dihubungkan dengan data historis masing-masing auditor internal pada bagian audit internal, dan hasil kinerja maka semuanya telah sesuai dengan pendapat tersebut diatas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi dari setiap individu auditor internal sudah memadai karena mereka telah dibekali dengan pengetahuan profesional dibidang auditing juga dengan pengalaman mereka selama bekerja pada unit-unit tertentu dalam bagian operasional perusahaan. Berbekal kompetensi yang dimiliki dari setiap individu dari internal audit maka dapat dibentuk tim work yang baik, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang telah memberikan kontribusi bagi perusahaan, terutama dalam mewujudkan *good corporate governance*(GCG) melalui perannya dalam evaluasi internal kontrol perusahaan dan memastikan terlaksananya aturan dan prosedur. Namun dalam berbagai aspek seperti dalam praktek dan pengetahuan auditor internal senantiasa perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Peningkatan yang dimaksud adalah terutama dalam penguasaan proses bisnis pada perusahaan, penguasaan teknologi informasi untuk memenuhi persyaratan seorang yang profesional. Hal ini dimaksudkan agar auditor internal dapat menyesuaikan dengan kemajuan sistem operasional perusahaan yang semuanya telah menggunakan teknologi informasi. Penting bagi semua semua staf internal audit dapat menguasai keseluruhan proses bisnis pada perusahaan agar lebih memudahkan kelancaran dalam proses audit.

6.1.1.2 Independensi Yang Dimiliki Dan Bertindak Independensi.

Dalam struktur organisasi baik dalam tingkat divisi maupun dalam struktur Direktorat Utama kedudukan auditor internal langsung berada dibawah Dirut dan Wakil Dirut. Posisi ini menunjukkan bahwa dalam aktivitas audit internal adalah bertanggung jawab pada Dirut bukan pada masing-masing Direktur dan berbagai

level manajemen pada masing-masing divisi. Audit internal adalah merupakan bagian yang independen dan tidak dapat diintervensi oleh berbagai level manajemen dalam operasional. Auditor internal memiliki wewenang untuk mengakses semua data yang dibutuhkan untuk kepentingan pemeriksaan yang sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan informan yang dapat mewakili semua auditee memberikan pernyataan yang sama bahwa auditor internal semuanya tidak bisa diajak kerja sama dalam hal negatif. Jadi dalam penugasan auditor internal jika ditinjau dari sikap mental independen dalam fakta (*in fact*) selama ini mereka telah melakukan tugas secara profesional. Hal ini karena mereka telah memiliki sikap mental yang tidak mudah dipengaruhi, jujur dan tidak memihak. Sikap ini telah melekat pada diri pribadi masing-masing auditor internal. Disamping itu ditunjang dengan penandatanganan surat pernyataan dari masing-masing karyawan yang isinya mengenai tidak boleh menerima suap dari pihak manapun yang dapat mempengaruhi kebijakan dan pengambilan keputusan. Disamping itu oleh kepala internal audit melakukan monitoring terhadap semua aktivitas dari bawahannya, jika ada indikasi personal yang menyimpang maka diambil tindakan yang tegas oleh pimpinan.

Di tinjau dari sisi sikap independen dalam penampilan (*in appearance*) para auditor internal dalam praktek diperusahaan ini, adalah semua karyawan yang ditempatkan pada divisi internal audit tidak ada yang berkaitan dengan kepentingan pimpinan tertentu atau setiap internal auditor tidak punya kepentingan pribadi dengan auditee. Hal ini dibuktikan dengan hasil kerja dari setiap tim dimana banyaknya temuan-temuan pada *audit report* yang merupakan pelanggaran prosedur perusahaan.

Disamping itu audit internal memiliki prosedur penugasan dalam lapangan dan dalam penugasan dibentuk suatu tim yang terdiri dari 5 orang yang ketua tim oleh kepala bagian atau seorang yang ahli. Dengan kerja tim ini akan mudah diketahui tentang sikap, perilaku dan tindakan dari masing-masing auditor internal.

Menurut Mautz, *et al.*, dalam Sawyers (2003; 360) ada beberapa indikator yang perlu diterapkan oleh auditor internal adalah sebagai berikut:

a) Independensi dalam program audit yang terdiri dari: (1) bebas dari intervensi manajerial, (2) bebas dari intervensi atas prosedur audit, (3) bebas dari segala persyaratan audit untuk penugasan audit selain yang memang diisyaratkan untuk sebuah proses audit.

b) Independensi dalam verifikasi yaitu : (1) bebas mengakses semua catatan, memeriksa aktiva dan karyawan yang relevan dengan audit yang dilakukan,(2) mendapat kerja sama yang aktif dari karyawan dan manajemen selama verifikasi audit, (3) bebas dari usaha manajerial yang berusaha membatasi aktivitas yang diperiksa atau membatasi memperoleh bukti, (4) bebas dari kepentingan pribadi yang menghambat verifikasi audit.

c) Independen dalam pelaporan yaitu: (1) bebas dari perasaan wajib memodifikasi dampak dari fakta yang dilaporkan,(2) bebas dari tekanan untuk tidak melaporkan yang signifikan dalam audit, (3) menghindari dari penggunaan kata-kata yang menyesatkan secara sengaja atau tidak sengaja dalam melaporkan fakta, opini dan rekomendasi dalam interpretasi auditor, (4) Bebas dari segala usaha untuk meniadakan pertimbangan auditor mengenai fakta atau opini audit internal.

Berdasarkan indikator independensi yang harus dimiliki oleh auditor internal dan dihubungkan dengan praktek independen dari auditor internal pada perusahaan ini dalam menjalankan tugasnya, mereka telah memenuhi semua indikator-indikator tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa auditor internal pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk telah memiliki independensi karena dapat melakukan akses semua data pada setiap unit dalam perusahaan. Disamping itu auditor internal telah bertindak independen dalam menjalankan penugasannya sehingga dapat memberikan kontribusi dalam hal informasi yang berkualitas pada pihak-pihak yang membutuhkan informasi tersebut.

6.1.1.3 Evaluasi Penerapan Standar Perilaku Audit Internal Dari Auditor Internal Pada Perusahaan.

Berbicara tentang penerapan 10 point standar profesional auditor internal oleh auditor internal pada perusahaan ini telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil aktivitas dan wawancara dengan auditor internal kemudian di *cross check* dengan beberapa auditee dan pihak lain yang berkaitan dengan tugas auditor internal semua mempunyai kesamaan pendapat tentang sikap perilaku auditor internal dalam menjalankan penugasan. Dimana sikap auditor internal sekarang ini telah menunjukkan kejujuran, objektivitas dan kesungguhan dalam memenuhi tanggung jawab profesi. Disamping itu auditor internal telah menunjukkan loyalitas terhadap organisasinya dengan melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Karena selama ini auditor menjaga independensinya dengan tidak

mudah dipengaruhi untuk melakukan pelanggaran etika seperti menerima suap dari kliennya.

Berbagai aktivitas yang dilakukan oleh internal auditor sebagai wujud dari penerapan 10 standard profesi. Selain yang telah disebutkan diatas yaitu mereka mampu berkomunikasi dengan baik sehingga tidak timbul konflik yang tidak sehat, juga dalam menentukan apakah itu merupakan suatu temuan mereka sangat hati-hati. Sikap kehati-hatian dapat dilihat dari proses pelaksanaan tugas yaitu tim kerja mendiskusikan dengan kepala audit internal kemudian dikonfirmasi dengan auditee untuk melihat kesesuaian. Auditor internal berusaha melaporkan hasil pekerjaan mereka sesuai dengan fakta-fakta penting yang diketahuinya. Hal lain yang dilakukan oleh auditor internal adalah senantiasa meningkatkan keahlian mereka dengan mengikuti berbagai tambahan pendidikan profesional sesuai dengan program dan kebutuhan perusahaan.

6.1.2 Peran Auditor Internal Serta Aktivitasnya Untuk Memelihara dan Meningkatkan Internal Control Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional Perusahaan.

Peran auditor internal dalam perusahaan ini adalah melakukan pengawasan terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan dalam rangka mengamankan semua asset perusahaan. Auditor internal yang berfungsi untuk melakukan pengawasan tidak bisa dipisahkan dengan fungsi manajemen lainnya. Auditor internal akan memberikan informasi dan memberikan masukan kepada manajemen yang bersifat konstruktif dan konsultatif dalam rangka pemahaman *risk* manajemen dengan menyajikan analisa dan

memberikan alternatif pemecahan atas permasalahan dan memberikan rekomendasi serta saran perbaikan.

Aktivitas auditor internal pada perusahaan ini adalah melakukan audit terhadap seluruh operasional perusahaan juga terhadap Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG) yang mencakup pelaksanaan ISO 9000, ISO 14000 dan K-3 dan audit khusus apabila ada permintaan Dirut dan komisaris untuk segera ditindaklanjuti. Audit operasional adalah melakukan pemeriksaan terhadap seluruh divisi di Semen Gresik yang menyangkut pengelolaan dibidang akuntansi dan keuangan, pemasaran, umum, kepegawaian, pengadaan barang dan jasa, aktivitas operasi dan pemeliharaan pabrik serta pelaksanaan proyek.

Dalam audit operasional pada semua divisi ada 4 aspek yang dinilai yaitu (1) aspek internal kontrol, (2) aspek ketaatan (3) aspek efisiensi, (4) aspek efektivitas. Masing-masing aktivitas dari divisi/unit dievaluasi berdasarkan ke-4 aspek tersebut. Tim auditor internal akan memberi penilaian berdasarkan kategori penilaian yang sudah ditentukan pada tiap-tiap unsur yang terdapat pada ke-4 aspek tersebut. Semua nilai dari setiap tim auditor pada masing-masing aspek itu dijumlahkan dan dirataratakan. Selanjutnya hasil tersebut disesuaikan dengan indikator penilaian dan dari hasil ini diketahui secara keseluruhan untuk audit operasional dari divisi/unit yang diperiksa dalam keadaan sangat buruk, buruk, cukup, baik, baik sekali. Hasil penilaian ini dibuat LHPF dan disampaikan pada Direktur Utama dan tembusan pada Ketua Komite Audit, Direktur, Wakil Manajemen, Kepala Kompartemen, Kepala Divisi, Arsip.

Pada audit SMSG dilakukan dengan proses verifikasi secara sistematis dan terdokumentasi untuk memastikan apakah penerapan SMSG sudah sesuai dengan persyaratan ISO 9001, ISO 14001 dan SMK-3. Audit SMSG juga untuk melihat penerapannya secara efektif melalui bukti pencapaian sasaran perusahaan, dan *key performance indicator*. Disamping itu audit SMSG dilakukan untuk mengetahui adanya perbaikan berkelanjutan untuk peningkatan produktivitas juga temuan-temuan ketidaksesuaian ditindaklanjuti. Penilaian terhadap SMSG ada 3 kategori yaitu:

(1) Mayor, (2) minor, (3) observasi. Auditor internal melakukan evaluasi pada SMSG adalah merupakan tindak lanjut dari hasil pemeriksaan audit eksternal yaitu temuan-temuan yang berhubungan dengan penerapan ISO 9001, ISO 14000, SMK-3 dan memastikan penerapan prosedur.

Dalam melaksanakan penugasan audit, auditor internal berpedoman pada aturan dan prosedur perusahaan. Adapun prosedur pada internal audit yaitu terlebih dahulu menyusun program kerja pemeriksaan yang didasarkan pada Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) membentuk tim kerja serta penyusunan jadwal pemeriksaan. Sebelum pemeriksaan dilakukan oleh internal audit membuat surat korespondensi intern untuk disampaikan pada auditee yang akan diperiksa. Setelah mendapat surat persetujuan dari auditee maka proses pemeriksaan dilakukan dengan diawali mengakses data lewat komputer kemudian data itu diklarifikasi dengan memeriksa langsung dokumen yang ada pada auditee. Jika ada temuan oleh tim terlebih dahulu membahas data selama 1 sampai 2 minggu untuk meyakinkan apakah temuan itu benar. Kemudian dibuat LHPP (laporan hasil pemeriksaan pendahuluan) akan tetapi LHPP ini dicek kembali dengan melakukan diskusi dengan kepala internal

audit. Apabila sudah yakin maka diadakan klarifikasi dengan auditee dan selanjutnya dibuat laporan hasil pemeriksaan final (LHPF).

Laporan hasil pemeriksaan final (LHPF) ini ada proses pemantauan tindak lanjut (MTL) dari internal auditor untuk mengetahui apakah rekomendasi dalam LHPF telah ditindak lanjuti oleh auditee. Sistem pelaporan dari audit internal sampai dengan tahun 2004 masih pada tahap LHPF dan melakukan monitoring tindak lanjut. Untuk mengukur keberhasilan audit internal pada saat itu dengan membandingkan antara rencana (PKPT) dan realisasi LHPF. Rencana LHPF pada tahun tersebut adalah berkisar pada 15 -18 LHPF dan realisasinya tercapai 100%. Metode ini belum dapat dilihat keefektifan berapa % temuan yang ditindak lanjuti. Menyadari kekurangan tersebut maka Internal Audit membuat *Key Performamce Indicator (KPI)* pada tahun 2005 dalam format AcCO dan MICO dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas berapa % temuan yang ditindak lanjuti dari auditee. Metode ini adalah memacu bagi auditor internal untuk lebih efektif dalam melaksanakan fungsi monitoring.

Berdasarkan hasil pemeriksaan sepanjang tahun 2005 ada kira-kira kurang lebih 320 temuan dan yang berhasil di *close* sampai dengan agustus 2006 adalah 85% (272 kasus) dan 15% masih dalam status inprogres (35) dan open (13). Dilihat dari laporan AcCO, MICO bahwa temuan hasil pemeriksaan tahun 2005 adalah 85% melebihi standard *close* yaitu 75%. Pencapaian yang melebihi target tersebut telah menunjukkan bahwa auditor internal dalam praktek kompeten telah menunjukkan hasil kinerja yang baik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi internal control yang merupakan implementasi GCG.

Selanjutnya apabila temuan yang belum dan sementara ditindak lanjuti oleh auditee, akan terus dilakukan monitoring oleh auditor internal dan hasil pemantauan dibuat laporan pelaksanaan monitoring tindak-lanjut (LPMTL). Apabila ada yang sulit diselesaikan oleh auditor internal maka akan dibahas bersama dengan komite audit untuk penyelesaian. Melihat hasil kinerja dari auditor internal dalam melaksanakan fungsinya untuk mengevaluasi sistem internal control adalah sudah efektif karena hasil temuan 2004 dapat di *close* mulai pada tahun 2004 sampai tahun 2005 terealisasi 100%. Hasil kinerja dari auditor internal pada tahun 2004 berdampak positif pada kinerja keuangan pada tahun 2005. Kinerja keuangan dari tahun 2005 mengalami peningkatan dilihat dari laporan keuangan tahun 2005 *Net Income* naik 106,5%. Kenaikan kinerja keuangan dari tahun 2003 sampai 2005 tentunya berdampak pada kesejahteraan terutama bagi pemegang saham, dengan menerima dividen setiap tahun meningkat. Disamping itu kenaikan kinerja keuangan berdampak pada kesejahteraan *stakeholder*.

Temuan-temuan pemeriksaan tahun 2005 mulai diproses dan ditindaklanjuti oleh auditee mulai pada tahun 2005, walaupun laporan *close* pada tahun 2006 akan tetapi proses tindak lanjut pada tahun 2005 juga turut berdampak pada kinerja keuangan tahun 2005. Ditinjau dari Laporan Neraca Tahunan 2005 bahwa total Asset mengalami dan *equity* mengalami kenaikan hal ini menunjukkan bahwa auditor internal menjalankan fungsinya untuk meningkatkan efektivitas sistem kontrol yang dapat menjaga Asset Perusahaan. Tanggungjawab auditor internal adalah mengevaluasi dan melaporkan hasil evaluasi dan melakukan monitoring tindak lanjut

(LPMTL) dari auditee. Untuk pengambilan keputusan dan tindakan akan dilakukan bagi yang melanggar peraturan itu adalah tergantung pada Direktur Utama.

Auditor internal berperan sebagai konsultan dimana auditee dapat meminta pendapat tentang pelaksanaan tugas mereka agar tidak menyalahi prosedur dan bagaimana mengatasi masalah dalam unit kerja auditee. Disamping itu auditor internal telah menjadi mediator (katalist) antar unit, divisi untuk mempertemukan persepsi dan mencari solusi dalam mengatasi konflik yang terjadi pada antar unit dan divisi.

Menurut Ahlawat dan Lowe (2004) bahwa peran internal auditor adalah melakukan kegiatan konsultasi yang mandiri dan objektif, yang didukung oleh pandangan menambah nilai untuk meningkatkan operasi organisasi. Kegiatan ini membantu organisasi dalam mencapai tujuan dengan melakukan pendekatan yang sistematis dan disiplin, untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko organisasi, kontrol, dan proses kekuasaan. Pendapat Alawat dan Lowe bila dihubungkan dengan peran auditor internal dalam perusahaan PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menunjukkan bahwa auditor internal telah melaksanakan peran-peran tersebut.

Menurut Sawyer *et al.*, (2003,84) mengemukakan bahwa auditor internal adalah sangat membantu manajemen dengan mengevaluasi sistem kontrol dan menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam kontrol internal, melakukan dokumentasi sistem kontrol akuntansi internal juga auditor internal dapat mengevaluasi sistem kontrol dan dokumentasi pendukung. Pada dasarnya apa yang dikemukakan dari teori ini jika dikaitkan dengan peran dan aktivitas dari auditor internal dalam perusahaan, maka

dapat dilihat bahwa dalam praktek teori ini telah dilaksanakan dengan baik oleh auditor internal sehingga auditor internal telah memberikan kontribusi dalam menambah nilai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sehubungan dengan peran auditor internal dalam mengevaluasi, memperbaiki dan mengembangkan sistem kontrol dalam perusahaan, masih terdapat kelemahan dari auditor internal yaitu dalam hal penguasaan teknologi informasi yang canggih. Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan dalam operasionalnya telah menggunakan sistem komputerisasi dimana semua transaksi dilakukan dengan menggunakan komputer, bahkan auditor internal dapat melakukan pemeriksaan data-data transaksi melalui fasilitas komputer. Sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi dalam proses bisnis perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa aktivitas bagian SISFO adalah cukup kompleks karena mulai dari perencanaan sistem sampai pada aplikasi sistem semua terkait dengan masalah keuangan. Untuk itu auditor internal penting sekali melakukan evaluasi pada keseluruhan aktivitas SISFO (Sistem Informasi). Akan tetapi peran auditor internal dalam evaluasi di bagian SISFO baru terbatas pada memeriksa kontrak dalam transaksi pembelian *software* yaitu memeriksa kualifikasi dan harganya. Sementara untuk menelusuri keseluruhan sistem dari divisi ini belum dilakukan, karena staf yang ada pada internal auditor belum ada yang menguasai teknologi informasi yang canggih.

Pada sisi lain peran auditor internal dalam melakukan pemeriksaan terhadap seluruh aktivitas perusahaan masih terbatas pada kantor pusat. Sementara pada semua anak perusahaan belum ada kewenangan untuk melakukan pemeriksaan. Walaupun pada masing-masing anak perusahaan telah mempunyai internal audit akan tetapi

sebenarnya penting bagi kantor pusat melakukan pemeriksaan bagi anak perusahaan karena kantor pusat juga mempunyai investasi pada anak perusahaan.

6.1.3 Peran Auditor Internal Dalam Memberikan Kontribusi Pada Manajemen Risiko Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Serta Implementasi GCG.

Menurut Djohanputro (2004: 35) bahwa dalam aktivitas perusahaan akan menghadapi risiko korporat yaitu risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis dan risiko eksternalitas. Sama halnya dengan PT Semen Gresik (Persero) Tbk. dalam menjalankan usaha menghadapi risiko yang seperti itu. Berbagai risiko yang dihadapi oleh perusahaan apabila tidak dikelola secara efektif dan efisien maka akan sangat berpengaruh pada kesinambungan perusahaan. Menyadari hal tersebut maka PT Semen Gresik memberikan perhatian yang besar terhadap manajemen risiko sehingga pada tahun 2005 melakukan *mapping* risiko dan hasil dari *mapping* risiko ini sudah di implementasikan dengan melakukan sosialisasi melalui forum rapat dan dihadiri oleh seluruh kepala-kepala unit dan direksi juga konsultan. Tentu saja untuk implementasi hasil *mapping* risiko ini memerlukan suatu proses yaitu mulai dari memperkenalkan dan sosialisasinya melalui pelaksanaan diklat khusus pimpinan unit, work shop.

Sebagai tindak lanjut dari hasil pemetaan risiko perusahaan melakukan penyusunan manual manajemen risiko yang didalamnya mengatur kebijakan, mekanisme, sistem dan prosedur standar untuk pengelolaan risiko. Pada tahun 2006 perusahaan berupaya melakukan penyempurnaan terhadap SMSG yang dilakukan secara simultan sehingga diharapkan bahwa seluruh sistem akan berbasis manajemen

risiko. Disamping itu perusahaan sedang mengembangkan sistem informasi manajemen risiko yang terintegrasi dengan sistem informasi yang sudah berjalan, sehingga dapat memberikan suatu peringatan dini terhadap risiko-risiko yang ada. Melalui sistem informasi ini akan dapat memantau perkembangan status risiko yang sudah teridentifikasi dan berada dalam status pengendalian.

Upaya dalam pengembangan terhadap penyusunan manual risiko karena selama ini dari sisi manajemen risiko belum terstruktur artinya manajemen risiko belum terintegrasi. Hal ini menyebabkan divisi manajemen risiko tidak dapat melakukan monitor secara keseluruhan terhadap apa yang dilakukan oleh unit-unit dalam mengurangi risiko. Untuk dapat melakukan monitoring terhadap aktivitas unit-unit, sekarang ini manajemen risiko melalui bagian HMR (hukum dan Manajemen risiko) sedang mengembangkan *enterprise wide risk manajemen* (EWRM) yang disinergikan dengan Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG). Adapun EWRM ini nantinya dapat memonitor *progres* bagaimana pelaksanaan dari unit-unit (kalau dulu masih tandanya merah sekarang sudah hijau) dalam menghindari dan mengatasi risiko.

Dalam praktek sebenarnya masing-masing unit sudah ada upaya-upaya mengatasi risiko hanya saja divisi manajemen risiko belum bisa melakukan monitoring pada masing-masing unit untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan dalam mengatasi risiko. Sebagai bukti dalam mengatasi risiko misalnya pada bagian produksi adanya substitusi batu bara. Penggunaan batu bara dimaksudkan agar tidak terlalu banyak gunakan minyak. Penggunaan terlalu banyak minyak adalah tidak efisien karena biaya mahal. Disamping itu mutu semen baik jika menggunakan

banyak batu bara hanya saja perlu diperhatikan kualitas dari batu bara dan *suplay* nya harus lancar. Apabila *supplay* batu bara tidak lancar dan mutunya rendah maka ini adalah merupakan risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu divisi pengadaan barang dan bagian produksi harus berusaha untuk menghindari risiko itu, karena hal ini akan berpengaruh pada kualitas produk dan kinerja keuangan.

Untuk mengetahui efektivitas dari manajemen risiko maka auditor internal adalah sangat berperan untuk melakukan evaluasi terhadap identifikasi risiko dan upaya-upaya dalam meminimalkan risiko serta adanya implementasi dari upaya-upaya tersebut. Dalam melaksanakan fungsi tersebut auditor internal harus melakukan proses audit yang berbasis pada prioritas risiko perusahaan. Namun sampai dengan tahun 2005 internal audit melakukan audit secara keseluruhan dari unit-unit yang ada belum berfokus pada unit- unit yang berpotensi risiko.

Pemeriksaan auditor internal yang berkaitan dengan pengelolaan risiko masih berdasarkan pengamatan atau menurut versi internal audit yaitu melakukan pemeriksaan terhadap semua kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing unit. Adapun cara pemeriksaan, auditor internal melihat misalnya pada salah satu unit seperti pada bagian produksi mulai dari pengadaan bahan baku kemudian prosesnya sampai siap dijual adalah cukup rawan risiko maka perlu dilakukakan pengecekan. Sama halnya pada bagian penjualan juga berisiko terutama dalam masalah piutang yang membengkak maka auditor internal perlu lakukan evaluasi apakah sesuai dengan *key performance indicator* (KPI) misalnya ditentukan *collecting* piutang adalah 30-50 hari dilihat sesuai atau tidak. Hal ini jika melewati ketentuan tersebut maka perusahaan akan berisiko dalam hal piutang tidak tertagih. Untuk mengatasi hal

ini internal auditor akan memberikan rekomendasi untuk segera buat *work instruction* untuk *collection period*. Selanjutnya auditor internal akan mengadakan pengecekan kembali apa sudah sesuai dengan *work instruction*.

Pada tahun 2006 pemeriksaan telah didasarkan pada bisnis proses adalah dilakukan pada divisi-divisi yang sangat berkaitan dalam pelaksanaan aktivitas. Seperti bisnis proses keuangan berkaitan dengan divisi pengadaan, divisi penjualan, divisi marketing, akuntansi dan divisi produksi. Pada bisnis proses keuangan cukup berpotensi risiko yang terkait dengan *utility* apakah sudah *full capacity*, juga *accounting* dipandang perlu dicek apakah sudah benar dalam membukukan dan telah sesuai prinsip akuntansi berterima umum. Pada bagian produksi dan pergudangan terkait dengan risiko *stock* barang yang tentunya akan pengaruh pada proses produksi dan biaya. Auditor internal akan memeriksa *stock* barang apakah ada perimbangan antara *stock* bahan baku dan *sparepart*. Demikian juga dengan risiko pada divisi-divisi lain yang berkaitan dengan bisnis proses keuangan tentunya perlu dievaluasi apakah pelaksanaan sudah sesuai prosedur perusahaan.

Kontribusi auditor internal terhadap pengelolaan risiko sampai dengan tahun 2005 adalah telah melakukan deteksi risiko dan evaluasi tentang implementasi risiko dengan melakukan pengecekan pada semua divisi / unit tentang pelaksanaan mengurangi risiko dan hal ini dituangkan dalam LHPF. Dalam LHPF auditor internal akan memberikan rekomendasi serta saran mengatasi risiko. Selanjutnya auditor internal melakukan monitoring tindak lanjut terhadap sejauh mana pelaksanaan dari setiap auditee. Namun pada tahun 2006 pola pemeriksaan sudah berdasarkan pada bisnis proses. Dimana auditor internal mulai mulai menggunakan produk dari HMR

(divisi hukum dan manajemen risiko). Akan tetapi tidak 100% dari HMR karena internal audit masih apa itu berisiko. Auditor internal akan melihat lagi apa yang dikemukakan oleh HMR tentang unit/ divisi yang berisiko tidak perlu diaudit lagi karena sudah dilaksanakan pada tahun lalu. Dalam hal ini auditor internal akan melihat hal-hal lain yang dianggap penting untuk diaudit tentu selalu dilakukan koordinasi dengan divisi HMR. Karena selama ini auditor internal melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan operasional pada tiap-tiap departemen dan tentunya terkait dengan aktivitas manajemen risiko. Walaupun demikian metode pemeriksaan terhadap implementasi pengelolaan risiko dilakukan masih atas dasar versi dari auditor internal, dan belum berdasarkan *risk based audit*

Berdasarkan penelitian dari Sarens dan Beelde (2006), menyatakan bahwa auditor internal mempunyai peran yang penting dalam mendeteksi risiko yang lebih tinggi dan control pengawasan lebih pada sistem manajemen risiko. Pendapat ini bila dikaitkan dengan peran auditor internal dalam manajemen risiko di perusahaan ini mempunyai kesamaan dengan aktivitas auditor internal.

Sehubungan dengan ruang lingkup tugas auditor internal yang menyangkut seluruh aktivitas perusahaan, tentunya auditor internal banyak tahu tentang semua yang terjadi dalam operasional perusahaan. Untuk itu dalam rangkaian pemeriksaan dari internal auditor telah terlibat dalam mendeteksi risiko dari tiap-tiap lini organisasi. Keterlibatan dari internal auditor tersebut dapat dilihat melalui informasi laporan pemeriksaan dari internal auditor pada tiap-tiap unit. Informasi ini merupakan dasar bagi pihak manajemen untuk mengambil kebijakan dalam mengatasi risiko yang akan datang.

Menurut Standar Profesi Auditor Internal (2004) Nomor 2110 mengatakan bahwa audit internal harus membantu organisasi dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko signifikan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian intern. Berdasarkan pendapat tersebut maka auditor internal harus mengevaluasi apakah ada upaya-upaya dari divisi manajemen risiko dan setiap lini organisasi untuk meminimalkan risiko yang telah diidentifikasi. Selanjutnya dievaluasi apakah cara-cara menentukan risiko dan upaya meminimalkan risiko itu sudah benar dan apakah cara-cara meminimalkan risiko sudah diimplementasikan.

Dalam praktek aktivitas auditor internal berperan pada pengelolaan risiko bila dihubungkan dengan Standar Profesi Auditor Internal maka dapat dikatakan bahwa auditor internal telah memberikan kontribusi dalam pengelolaan risiko dan internal kontrol walaupun belum melaksanakan *risk based auditing* yang sudah sesuai sistem. Kontribusi lain dari auditor internal adalah salah satu anggota dari internal audit merupakan anggota tim dalam mapping risiko dan penyempurnaan dari peta risiko. Auditor internal banyak memberikan masukan dalam proses pemetaan risiko tersebut dan penyempurnaan peta risiko tersebut. Keterlibatan Auditor internal dalam tim pemetaan risiko serta melakukan evaluasi pada sistem pengendalian intern hal ini merupakan suatu kontribusi dalam implementasi *good corporate governance* (GCG).

6.1.4 Kemampuan Auditor Internal Dalam Berkomunikasi Dan Mengkomunikasikan Hasil Pemeriksaan

Menurut penelitian Smith (2005) menemukan bahwa auditor internal memerlukan keahlian dalam komunikasi yang sempurna untuk kesuksesan dan peningkatan dalam perubahan pasar global internasional yang kompleks. Auditor internal harus menggunakan keahlian komunikasi dalam situasi yang mereka hadapi. Hal lain adalah auditor internal harus menciptakan *image* nilai tambah kepada perusahaan dan tidak hanya menjadi *investigator*. Demikian pula yang diterapkan oleh para auditor internal yang berada dilingkungan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk bahwa dalam penugasan untuk melakukan audit mereka terus berusaha meningkatkan kemampuan berkomunikasi dengan auditee.

Kemampuan berkomunikasi dengan auditee dari auditor internal dalam perusahaan ini dapat dilihat bahwa dalam setiap penugasan dapat menciptakan suasana yang kondusif dengan setiap auditee sehingga mereka dapat berhasil untuk menggali informasi. Keberhasilan auditor internal untuk memperoleh informasi dari setiap auditee hal ini telah menunjukkan bahwa auditor internal pada umumnya telah memiliki kemampuan berkomunikasi dengan setiap jajaran dalam struktur organisasi. Walaupun pada kenyataannya bahwa masih ada auditor yang merasa risih untuk memeriksa auditee yang mempunyai jabatan strategis pada perusahaan ini. Namun hal tersebut secara keseluruhan bukanlah mengurangi kualitas informasi yang diperoleh dari auditee, karena dalam penugasan itu dilakukan oleh tim yang diketuai oleh seorang senior dan menjabat minimal kepala seksi pada bagian internal audit bahkan pernah menjabat pada berbagai unit di perusahaan induk dan anak perusahaan. Apabila ada kesulitan dari anggota tim maka itu akan dibantu oleh ketua tim.

Setiap auditor internal menyadari bahwa dalam menjalankan profesinya sangat penting untuk mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik agar dapat memudahkan dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu setiap auditor internal terus meningkatkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi dengan auditee. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa responden yang merupakan auditee pada perusahaan ini dan semua berpendapat bahwa auditor internal sekarang ini tidak ditakuti lagi tetapi auditor internal sudah sangat familiar dan berfungsi sebagai konsultan dari auditee. Fungsi sebagai konsultan dari auditee hal ini telah menunjukkan bahwa auditor internal telah menjadi mitra kerja dari setiap auditee pada perusahaan ini.

Kemampuan auditor internal dalam berkomunikasi untuk mendapatkan informasi adalah hal yang penting. Tetapi auditor internal juga harus mempunyai kemampuan komunikasi antar sesama tim dalam internal audit karena hubungan kerja yang baik antar sesama tim dan semua staf internal audit akan menciptakan kinerja yang baik. Dalam praktek komunikasi antar anggota tim audit sudah tercipta dengan baik, karena mereka selalu melakukan diskusi tentang masalah-masalah yang ditemukan melalui hasil pemeriksaan.

Menurut penelitian Fogarty dan Kalbers (2001) menemukan bahwa dalam praktek bahwa otonomi, *feedback*, dan signifikansi dari kumpulan karakteristik pekerjaan, konflik peran dan *ambiguity* dari *stress* peran dihubungkan dengan beberapa dimensi profesional. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa serangkaian faktor yang kompleks dari desain pekerjaan memiliki kepentingan yang selektif dan mempertahankan perilaku dan sikap profesional auditor internal.

Demikianpun situasi yang dihadapi oleh auditor internal pada perusahaan ini dimana mereka berada pada serangkaian faktor yang kompleks dari desain pekerjaan perlu mempertahankan sikap profesionalnya.

Menyadari betapa pentingnya *skill* komunikasi maka setiap auditor internal pada perusahaan ini selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dan menciptakan hubungan komunikasi antar personal dalam internal audit. Sehubungan dengan hal tersebut jika dilihat aktivitas auditor internal dalam berkomunikasi adalah sudah baik karena disamping mereka mampu menggali informasi dengan menggunakan strategi pendekatan dengan cara melakukan *opening meeting* untuk diberi penjelasan tentang tujuan audit dan sebagai mitra auditee dalam membantu memecahkan masalah yang ada.

Melaksanakan strategi komunikasi seperti itu, auditor internal dapat menggali informasi yang lebih dalam sehingga terdapat temuan-temuan dalam hal pelanggaran aturan dan prosedur pada setiap unit/divisi. Disamping itu juga mereka mampu mengkomunikasikan hasil temuan tersebut dengan membuat audit report berdasarkan prosedur yang ada yaitu *flow chart* komunikasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan informasi tersebut. Selanjutnya untuk melaksanakan tanggung jawab internal audit sesuai dengan Standar profesi audit internal (2004) auditor internal harus mengkomunikasikan hasil informasi tersebut Auditor internal juga melakukan pendokumentasian terhadap semua informasi dalam bentuk cetakan dan *soft copy*.

Menurut Effendy (2005: 110) komunikasi adalah mekanisme dimana terdapat hubungan antar manusia yang memperkembangkan semua lambang pikiran bersama-

sama dengan alat-alat untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Hal ini mencakup ekspresi wajah, sikap dan gerak gerak, suara, kata-kata tertulis, percetakan telegrap, telepon dan apa saja yang merupakan penemuan terakhir untuk menguasai ruang dan waktu. Hal yang sama juga dengan pendapat para ahli dalam bidang komunikasi. Demikian juga yang dilakukan oleh auditor internal dalam praktek kompeten melakukan komunikasi dalam berbagai cara baik komunikasi secara langsung dengan menggunakan kata-kata, suara yang santun, setiap auditor internal juga memiliki sikap perilaku yang baik sehingga dapat menjaga hubungan yang baik dalam arti positif dengan auditee. Disamping itu auditor internal dalam komunikasinya menggunakan sarana teknologi informasi seperti komputer, telepon dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya. Walaupun demikian setiap personal haruslah terus meningkatkan pengetahuan dalam bidang penggunaan teknologi informasi sehingga dapat menjalankan komunikasi lebih efektif dan efisien.

6.1.5 Aktivitas Auditor Internal Dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance*.

Dewasa ini *good corporate governance* menjadi perhatian publik baik secara nasional maupun internasional. Penerapan GCG sudah menjadi kebutuhan bagi setiap organisasi bisnis baik swasta maupun BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Hal ini disebabkan berbagai pengalaman organisasi perusahaan besar dibelahan dunia ini mengalami kegagalan dalam pengelolaan usaha sehingga mengalami kebangkrutan. Kegagalan tersebut disebabkan karena terjadinya berbagai *fraud* yang merugikan perusahaan seperti: *corporate fraud, Fraudulent financial reporting, manajemen*

fraud, computer fraud dan lain sebagainya. Bentuk lain yang menyebabkan perusahaan gagal adalah adanya *audit failure* karena *audit quality yang kurang memadai* sehingga tidak bisa mengungkapkan kecurangan dalam berbagai bentuk dalam perusahaan. Disamping itu peran internal audit kurang efektif dan efisien karena dibatasi ruang lingkungannya sehingga tidak bisa bersikap independen, juga kurangnya komitmen para auditor dalam mematuhi etika profesional dan kualitas yang kurang memadai.

Kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam pengelolaan organisasi perusahaan menyebabkan hilangnya kepercayaan para investor dan tentunya berpengaruh pada perkembangan usaha dan pertumbuhan perekonomian suatu negara. Berdasarkan beberapa survey menunjukkan penerapan GCG khususnya di Negara Asia, Indonesia masih pada peringkat yang tinggi yaitu 8,29. Untuk itu pemerintah di Indonesia berupaya agar GCG diterapkan secara serius oleh setiap organisasi perusahaan. Karena disadari bahwa penerapan GCG ini akan memberikan kontribusi bagi kesehatan perusahaan. Hal ini akan berpengaruh pada kemakmuran pemegang saham, kesejahteraan karyawan dan masyarakat pada umumnya.

Upaya pemerintah Indonesia dalam menerapkan GCG ini diwujudkan dengan adanya KEPMEN-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek *good corporate governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara. Dalam keputusan ini setiap BUMN adalah wajib untuk melaksanakan GCG termasuk PT Semen Gresik (Persero) Tbk dimana pemerintah memiliki saham sebanyak 51%. Penerapan GCG bukan saja pada BUMN tetapi perusahaan swasta pun penting melaksanakan GCG. Karena dengan menerapkan GCG akan memberikan manfaat dalam jangka panjang, dan

dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus pilar yang dapat bersaing dalam pasar global. Dengan demikian penerapan GCG akan dapat menjamin kesinambungan perusahaan itu sendiri, dan bagi pertumbuhan ekonomi nasional.

Penerapan GCG pada perusahaan menurut Daniri (2005: 112) penting dilakukan secara pentahapan yang cermat dan berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG mendapat dukungan dari seluruh unsur dalam perusahaan. Ada tiga tahap dalam penerapan GCG yaitu : (1) tahap persiapan, (2) tahap implementasi, (3) tahap evaluasi. Penerapan GCG pada PT Semen Gresik dilakukan sesuai ketiga tahap tersebut. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas perusahaan mulai dari tahap persiapan penerapan GCG, telah melakukan sosialisasi awal melalui seminar baik dalam lingkungan perusahaan induk maupun anak perusahaan. Selain itu perusahaan juga menyusun manual atau pedoman implementasi GCG baik manual untuk organ-organ perusahaan maupun manual untuk keseluruhan anggota perusahaan. Manual yang dimaksud antara lain: kebijakan GCG perusahaan, pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan, pedoman perilaku, *audit Committee charter*. Pada tahap implementasi perusahaan melakukan sosialisasi lanjutan mengenai pedoman penerapan GCG dan berupaya memperkenalkan GCG pada seluruh proses bisnis perusahaan melalui berbagai prosedur operasi. Untuk tahap ketiga perusahaan telah menggunakan konsultan independen untuk melakukan evaluasi terhadap penerapan GCG.

Keberhasilan penerapan GCG pada suatu perusahaan memiliki syarat tersendiri. Dimana keberhasilan itu ditentukan dua faktor yaitu: pertama adalah

faktor eksternal yang berkaitan dengan sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif juga adanya dukungan dari sektor publik/ lembaga pemerintahan. Kedua adalah faktor internal yang merupakan pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG antara lain: seperti terdapatnya budaya perusahaan yang mendukung mekanisme sistem kerja manajemen, juga adanya berbagai peraturan dan prosedur yang dikeluarkan oleh perusahaan, adanya manajemen risiko, terdapatnya sistem audit yang efektif, adanya keterbukaan informasi (Daniri, 2005:15).

Bagi PT Semen Gresik (Persero) Tbk sangat menyadari akan pentingnya penerapan GCG demi terjaminnya kesinambungan perusahaan. Pihak manajemen berupaya memenuhi persyaratan-persyaratan GCG seperti menciptakan budaya perusahaan dengan adanya SK Direksi tentang kode etik Semen Gresik untuk diterapkan dalam lingkungan internal perusahaan dan syarat-syarat lain seperti yang dimaksud diatas.

Untuk mengetahui penerapan GCG pada perusahaan dapat dilihat melalui prinsip-prinsip yang dikandung GCG apakah telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan. Pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk penerapan prinsip- prinsip GCG sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa pendapat seperti Delloitte, OECD, Daniri, Kepmen BUMN 117/02 semuanya telah ada dan dilaksanakan berdasarkan pada prosedur-prosedur yang dikeluarkan pihak intern dan aturan-aturan dari pihak eksternal. Penerapan prinsip-prinsip GCG itu sendiri ditentukan oleh adanya komitmen yang tinggi bagi semua unsur, baik pihak pimpinan maupun karyawan perusahaan. Disamping itu efektivitas dari komite audit dan peran audit internal

sebagai bagian dari fungsi pengawasan yang berhubungan dengan audit dan pelaporan audit tentang terselenggaranya struktur pengendalian intern secara terkordinasi dalam setiap tingkatan manajemen.

Menurut KEPMEN-117/M-MBU/2002 Pada pasal 22e mengatakan bahwa monitoring dan komunikasi terhadap kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilakukan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya kepada Komite Audit. Pada pasal 22e ini telah jelas mengatakan bahwa peran internal audit terhadap implementasi GCG adalah sangat penting untuk membantu fungsi manajemen dalam melakukan monitoring terhadap kualitas pengendalian pada setiap tingkat dan unit pada organisasi.

Auditor internal dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan semua prosedur dan memastikan pelaksanaan prosedur. Juga dapat memberikan informasi penting bagi pihak manajemen melalui temuan-temuan hasil audit dari auditor internal. Hal lain dari peran auditor internal adalah melakukan monitoring tindak lanjut terhadap pelaksanaan rekomendasi dari auditee. Aktivitas auditor internal tersebut memberikan kontribusi dalam upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan tentunya akan berdampak pada terwujudnya *corporate governance* yang lebih baik (*best practice*).

Peran auditor internal dalam penerapan GCG di perusahaan adalah melakukan evaluasi pada proses penerapan GCG, melalui audit terhadap keseluruhan operasional perusahaan dan memastikan tentang pelaksanaan semua aturan-aturan

dan prosedur perusahaan mulai dari pimpinan sampai pada bawahan. Pelaksanaan audit oleh auditor internal yang berkaitan dengan penerapan GCG, sampai sekarang ini masih pada tahap kedua yaitu tahap implementasi. Sedangkan tahap evaluasi yaitu audit implementasi GCG dan scoring atas praktek GCG dilakukan oleh pihak independen. Namun hasil penilaian dari eksternal audit ditentukan pula dengan efektifnya aktivitas auditor internal dalam menjalankan fungsinya.

Melalui aktivitasnya Auditor internal pada proses implementasi *good corporate governance* (GCG) baik dalam audit operasional maupun audit SMSG (Sistem Manajemen Semen Gresik) telah berkontribusi untuk meningkatkan penerapan GCG pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari *audit report* tentang temuan dari hasil evaluasi auditor internal serta rekomendasi yang berhasil ditindaklanjuti untuk pemeriksaan tahun 2005 dapat di *close out* sampai pada tahun 2006 adalah mencapai 85% melebihi dari standard *close out* 75% dari keseluruhan temuan. Penyelesaian tentang temuan terhadap penyimpangan prosedur dan aturan-aturan, menunjukkan bahwa kinerja auditor internal telah efektif berperan dalam upaya mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Suatu organisasi yang sehat dan berhasil adalah merupakan wujud dari penerapan GCG.

Menurut Melvill dalam Media Akuntansi(2000) mengatakan bahwa peran auditor internal dalam mewujudkan GCG adalah Sebagai berikut:

1. Membantu dewan dalam menilai risiko utama dan memberi nasihat pada pihak manajemen.
2. Mengevaluasi sistem internal kontrol dan bertanggung jawab kepada komite audit.

3. Menelaah peraturan *corporate governance* minimal setahun sekali.

Dalam praktek aktivitas internal audit telah melakukan ketiga hal yang dimaksud diatas. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas auditor internal melaksanakan fungsinya terhadap pengelolaan risiko, juga mengevaluasi sistem internal kontrol dan menelaah pelaksanaan peraturan GCG bersamaan setiap auditor melakukan audit pada setiap divisi.

Menurut Standar audit internal (2004) mengatakan bahwa:

Uudit internal adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif, yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi organisasi untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan manajemen risiko dan proses *governance*.

Pendapat ini bila dihubungkan dengan aktivitas auditor internal dalam perusahaan . telah sesuai dan telah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dimaksud oleh Standar internal audit. Hal ini karena aktivitas auditor internal tidak hanya terbatas pada audit terhadap efektivitas dan efisiensi sistem internal control dan berperan dalam manajemen risiko, akan tetapi juga melaksanakan jasa konsultasi dan katalist bagi auditee. Aktivitas-aktivitas auditor internal tersebut secara keseluruhan telah berkaitan dengan proses penerapan *corporate governance* kearah lebih baik.

Keseluruhan aktivitas auditor internal dalam melaksanakan perannya telah mendukung terwujudnya penerapan prinsip-prinsip GCG dalam perusahaan. Adapun hal yang mendukung evaluasi terhadap efektivitas peran auditor internal dalam aktivitasnya untuk mengimplementasikan GCG, dapat diperoleh melalui hasil evaluasi dari pihak eksternal tentang implementasi GCG. Pihak eksternal yang

dimaksud adalah konsultan independen *Deloitte Touche Tohmatsu* yang telah melakukan evaluasi terhadap penerapan GCG pada perusahaan. Evaluasi (skoring) yang dilaksanakan oleh *Deloitte Touche Tohmatsu* mulai tahun 2000 melalui proses *scoring* pada semua bidang tentang implementasi GCG. Hasil penilaian yang disampaikan oleh *Deloitte Touche Tohmatsu* disimpulkan bahwa prinsip-prinsip GCG telah dilaksanakan Perseroan jauh sebelum hal tersebut menjadi perhatian internasional, dan *Deloitte Touche Tohmatsu* menyatakan bahwa PT Semen Gresik (Persero) Tbk sudah berada pada tahap *needs improvement*. Namun demikian dalam penilaian tersebut disampaikan beberapa rekomendasi perbaikan berkelanjutan didukung dengan kepemimpinan dan budaya perusahaan yang baik. Pihak konsultan berkeyakinan bahwa Perseroan akan dapat melaksanakan GCG secara bertahap sampai pada tingkat *best practice*.

Berdasarkan evaluasi tersebut perusahaan telah berkomitmen untuk menerapkan GCG lebih baik lagi. Kemudian pada tahun 2003 *Deloitte Touche Tohmatsu* kembali mengevaluasi penerapan GCG pada perusahaan itu, dan berdasarkan hasil penilaian bahwa perusahaan telah berhasil ditingkatkan dari *needs improvement* menjadi *acceptable practice*. Ruang lingkup termaksud adalah meliputi penerapan perilaku etika dan pelaksanaan manajemen risiko. Jadi sampai sekarang perusahaan penerapan GCG masih pada tahap *acceptable practice*. Metode penilaian yang digunakan oleh *Deloitte Touche Tohmatsu* pada perusahaan ini, adalah melakukan wawancara dan memeriksa laporan keuangan perusahaan serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan elemen-elemen GCG, dan belum menggunakan kuisisioner untuk *self assessment*.

Adanya peningkatan dalam penerapan GCG, menunjukkan kesungguhan dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk dalam menerapkan GCG. Penerapan GCG sebelum tahun 2000 dan sesudah tahun 2000 telah berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Dimana mulai tahun 2000 sampai 2001 terjadi peningkatan dalam kinerja keuangan perusahaan walaupun pada tahun 2002 mengalami penurunan karena pada volume penjualan semen ekspor pada periode ini mengalami penurunan sehingga secara keseluruhan volume penjualan perseroan mengalami penurunan sebesar 3,8 % dari tahun sebelumnya. Disamping itu terdapat kenaikan beban pokok pendapatan karena disebabkan adanya peningkatan harga kertas kantong, bahan bakar, tarif dasar listrik dan biaya-biaya lainnya yang terpengaruh sejalan dengan pergerakan tingkat inflasi. Kondisi seperti ini adalah merupakan risiko yang dihadapi oleh perusahaan yang perlu diantisipasi agar kedepan dapat diatasi.

Berdasarkan pada pengalaman pada 2002 oleh perusahaan menganggap sangat penting untuk mengelola perusahaan yang lebih efisien dan efektif, sehingga pada awal tahun 2003 dibentuk dinas *Governancy* yang membawahi Departemen Manajemen Risiko dan Departemen Hukum. Dinas GCG ini menangani dengan serius tentang penerapan GCG dimulai dengan adanya sosialisasi pada semua level manajemen bahkan pada staf. Disamping itu sampai diterbitkan SK. Direksi tentang tatakelola, kode etik perusahaan.

Terbentuknya Departemen Manajemen Risiko dapat menangani secara serius tentang kemungkinan risiko baik dari intern maupun ekstern perusahaan pada setiap unit/ divisi dengan melakukan analisa risiko yang sangat *urgent* untuk segera ditangani dan mengantisipasi risiko yang akan datang. Demikianpun dengan adanya

departemen hukum akan dapat menangani tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan hukum. Disamping dibentuknya Dinas *Governancy* juga adanya Dewan Komisaris yang merupakan wakil dari pemegang saham dalam mengawasi kinerja Direksi.

Untuk efektifnya pengawasan, maka dewan komisaris membentuk komite audit (*charter audit*) yang berfungsi untuk memberdayakan fungsi komisaris dalam melakukan pengawasan. Dimana Komite audit akan membantu terciptanya keterbukaan dan pelaporan keuangan yang berkualitas, ketaatan pada peraturan-peraturan yang berlaku dan pengawasan internal yang memadai (Tjager, 2004). Kegiatan pengawasan dari komite audit ini dapat berjalan baik karena auditor internal sangat berperan dalam melakukan pengawasan sistem internal kontrol dalam perusahaan.

Kegiatan pengawasan yang telah dilakukan oleh komite audit dan auditor internal serta terbentuknya Dinas *governancy* telah berdampak pada peningkatan kinerja organisasi khususnya pada perkembangan kinerja keuangan perusahaan sejak tahun 2003- 2005 cenderung meningkat. Peningkatan yang paling tinggi adalah pada tahun 2005 net income naik 106,5% dibandingkan dengan sebelum dibentuk GCG perkembangan net income atau kinerja keuangan adalah relatif rendah.

Peningkatan kinerja organisasi dalam hal ini kinerja keuangan perusahaan menunjukkan bahwa penerapan GCG sudah semakin baik dan sudah mengarah ke *best practice*. Namun demikian penerapan prinsip-prinsip GCG dalam operasional perusahaan, masing-masing pihak pada perusahaan perlu penghayatan yang sangat mendalam secara pribadi dari semua unsur, baik ditingkat pimpinan sampai pada

bawahan, dan lebih sungguh-sungguh dalam mewujudkan GCG dalam perusahaan agar mencapai tahap *best-practice*.

Untuk mencapai ketahap *best practice* tentunya masih berbagai kendala yang dihadapi terutama dalam hal *cultur* pada para pengambil keputusan masih sulit dibentuk. Kondisi ini tentunya akan menimbulkan persepsi yang berbeda bagi para pimpinan pada semua lini organisasi. Terutama dalam pelaksanaan berbagai kebijakan dalam perusahaan, misalnya tentang *the right man on the right place*, dan lain sebagainya. Untuk dapat mencapai *best practice* dalam tatakelola perusahaan maka salah satu unsur yang penting adalah perlu membangun *good corporate culture* agar dapat membentuk suatu pola persepsi yang sama tentang kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam aktivitas organisasi.

Menurut Moeliono, 2006 mengemukakan bahwa *good corporate culture* merupakan inti dari organisasi perusahaan. Budaya perusahaan yang baik akan menjadi determinan dari tata kelola usaha yang baik, terbentuk dan berkembangnya manajemen yang profesional, kuatnya komitmen tanggung jawab sosial dari perusahaan terhadap lingkungannya dan semangat untuk menjaga keunggulan korporasi. Apabila dilihat dari *culture* yang sudah dibangun oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk selama ini adalah secara umum sama dengan pendapat tersebut diatas. Hanya saja perusahaan penting memperhatikan diversitas kultural sumberdaya manusia. Dimana dengan adanya diversitas sumberdaya manusia, suatu organisasi akan menimbulkan adanya pertentangan yang dapat mengarah pada konflik diantara mereka dan hal ini akan berpengaruh pada penurunan kinerja.

Menurut Cox & Blake, 1991 mengatakan bahwa jika pengelolaan diversitas dilakukan dengan tepat maka diversitas tersebut akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Agar diversitas kultural sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif, organisasi harus mencapai tahap sebagai *multicultural organization*. Pada tahap ini organisasi menghargai, mempromosikan dan secara proaktif mengelola perbedaan kultural yang ada. Dengan mengelola diversitas kultural SDM adalah merupakan suatu usaha dalam implementasi GCG.

6.2 Evaluasi Terhadap Efektivitas Peran Auditor Internal Dalam Implementasi *Good Corporate Governance (GCG)*

Menurut Standar Profesi Audit Internal (2004) mengatakan bahwa peran auditor internal adalah kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan organisasi mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektifitas pengelolaan risiko dan proses *governance*. Sawyer (2003) mengemukakan bahwa auditor internal bisa sangat membantu manajemen dengan mengevaluasi sistem kontrol dan menunjukkan kelemahan dalam kontrol internal, melakukan dokumentasi pendukung. Demikianpun menurut COSO (2003:4) dalam Peurseem (2004) mengemukakan bahwa peran auditor internal adalah:

Internal auditor play an important role in evaluating the effectiveness of control system and contribute to ongoing efektivness. Because organizational position and authority in and entity, an internal audit function often plays a significant monitoring role.

Berdasarkan pada pendapat diatas bahwa peran auditor internal dalam perusahaan, dimana perannya adalah melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem kontrol dan konsultasi dalam operasional perusahaan. Pendapat tersebut jika dihubungkan dalam praktek semuanya sudah dilakukan oleh auditor internal. Akan tetapi perlu dievaluasi sejauh mana efektivitas peran auditor internal dalam memberikan kontribusi bagi manajemen perusahaan dalam implementasikan GCG.

Evaluasi tentang efektivitas peran auditor internal dalam pelaksanaan fungsinya sangat penting dilakukan, hal ini untuk mengetahui kinerja dari auditor internal dalam membantu perusahaan dalam mewujudkan organisasi yang sehat. Evaluasi dilakukan dengan melihat kompetensi dan independensi auditor internal yang merupakan syarat dalam menjalankan profesinya. Kemudian evaluasi terhadap perannya dalam audit operasional dan SMSG, juga evaluasi terhadap keterlibatan auditor internal dalam manajemen risiko. Dilanjutkan dengan evaluasi terhadap *skill* komunikasi yang merupakan syarat yang harus dimiliki oleh auditor internal dalam perannya pemberi informasi bagi pihak yang berkepentingan juga dilakukan evaluasi terhadap perannya dalam proses implementasi prinsip-prinsip GCG.

Berdasarkan pada hasil pembahasan dari data wawancara dengan auditor internal dan dilanjutkan melakukan konfirmasi pada beberapa auditee di berbagai divisi, juga dengan beberapa pihak yang sangat berkaitan dengan auditor internal, maka dapat dikatakan bahwa peran auditor internal membantu organisasi dalam perusahaan pada umumnya telah sesuai dengan teori dan standard profesi audit internal, dan SK Menteri BUMN tentang penerapan GCG. Hal ini pula didukung

dengan adanya pengamatan terhadap dokumen- dokumen yang digunakan oleh internal audit dalam proses audit dan audit report semuanya dapat membuktikan bahwa auditor internal telah efektif dalam menjalankan fungsinya.

Selanjutnya untuk mendapat gambaran yang jelas tentang efektivitas peran auditor internal dalam proses dan implementasi *good corporate governance* (GCG) dapat dilihat pada table matriks dibawah ini:

Tabel 6.1. Matriks Ektivitas Peran Auditor Internal Dalam GCG.

Proposisi	Kriteria	Analisa		Simpulan
		Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	
P.1 :	Berdasarkan pada :			
P.1.1.Kompetensi	(a)Standar kompetensi yang berhubungan dengan praktek kompeten audit.	x		Baik
	(b). Standar Profesional Akuntan Publik SA. 322.3	x		
	(3) Standar Profesi Audit internal 1200; 1210, 1210.1, 1210.2, 1210,3	x		
P.1.2.Memiliki independensi dan Bertindak Independensi	(a). Standar Profesi Audit Internal no. 1100; 1110, 1120,	x		
	(b)Kode etik (Standar Perilaku Auditor Internal)	x		
	(C) SK Direksi tentang Pernyataan Seluruh Staf Perusahaan.	x		

P.2 Aktivitas auditor internal dalam perannya melakukan evaluasi terhadap sistem pengendalian intern akan membantu mewujudkan organisasi yang sehat & berhasil	<i>Audit report</i> tentang: bidang akuntansi, keuangan, SMSG, Kepatuhan., operasional	X		Sangat Baik
P3. Peran auditor internal dalam evaluasi sejauh mana pengelolaan risiko melalui implementasi GCG.	a) <i>Audit Report</i> tentang evaluasi manajemen risiko pada tiap-tiap unit b) Audit report berdasarkan <i>risk based audit</i>	X	X	Cukup baik
P.4 Komunikasi :				
P.4.1. Kemampuan auditor internal berkomunikasi pada penugasan		X		Baik
P.4.2. Komunikasi hasil penugasan		X		
P.5. Aktivitas auditor internal dalam proses implementasi GCG.	<i>Audit report</i> tentang pengawasan sistem internal control, memastikan pelaksanaan aturan-aturan intern dan ekstern yang dijabarkan pada tahap-tahap implementasi GCG sebagai wujud dalam penerapan prinsip-prinsip GCG.	X		Baik

Berdasarkan hasil evaluasi peran auditor dalam implementasi GCG melalui tabel matriks diatas menunjukkan bahwa auditor internal sudah efektif dalam melaksanakan perannya dalam implementasi GCG. Karena keseluruhan peran pada umumnya baik walaupun masih ada peran yang belum dilaksanakan oleh auditor

internal seperti: (1) belum melakukan evaluasi secara optimal dalam proses IT, (2) belum melaksanakan *risk based audit* karena sistem yang baku sebagai acuan dari internal auditor masih dalam taraf pengembangan, (3) masih ada auditor rasa sungkan melakukan komunikasi secara efektif untuk melakukan pemeriksaan pada pejabat tertentu, (4) dan belum melakukan audit khusus tentang penilaian pelaksanaan GCG walaupun demikian peran auditor internal pada tahap-tahap implementasi GCG telah dilaksanakan bersamaan dengan melakukan audit operasional dan audit SMSG.

Dengan demikian aktivitas kedepan diharapkan secara kontinyu auditor internal perlu meningkatkan kemampuan, serta terus menjaga integritasnya agar profesi auditor internal senantiasa mendapat kepercayaan dari pihak yang membutuhkan.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap satu perusahaan saja (*single case study*) yaitu, PT Semen Gresik (Persero) Tbk, sehingga tidak memberikan gambaran secara menyeluruh tentang peran auditor internal serta implementasi *good corporate governance* itu sendiri. Disamping itu peneliti juga sulit bertemu dengan pimpinan puncak (para direksi) yang mungkin dapat menjelaskan lebih mendalam tentang peranan auditor internal dalam implementasi *good corporate governance* (GCG) serta sejauh mana kewenangan auditor internal dalam melakukan evaluasi terhadap sistem internal control dan yang berkaitan dengan GCG.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang sudah dilakukan maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa :

”Peran auditor internal dalam implementasi *good corporate governance* (GCG) sudah efektif walaupun belum 100%, tapi secara keseluruhan sudah memadai.”

Adapun hal-hal yang menunjang kesimpulan adalah sebagai berikut :

- 1.a) Auditor internal telah memiliki kompetensi yang memadai dan telah sesuai dengan standar kompetensi. Hal ini karena semua staf internal audit telah mengikuti pendidikan tambahan dibidang profesi auditing yang dilaksanakan oleh STAN (Sekolah Tinggi Akuntansi Negara), serta berbagai pelatihan telah diikuti yang dapat menunjang pelaksanaan tugas seperti pelatihan pemahaman tentang COSO, menggunakan Excel dalam audit, EDP audit pelaksana dan lain-lain yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Internal audit Jakarta. Oleh karena perusahaan sangat kosen dengan peningkatan kompetensi auditor internal, maka kebijakan perusahaan mengalokasikan sekitar 20% dari keseluruhan waktu kerja diwajibkan untuk belajar tentang teknologi informasi yang termutakhir
- b) Penempatan staf pada internal audit bukan semua memiliki *background* profesi akuntansi, tapi dari berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda. Hal ini dimaksudkan agar dalam tim internal audit dapat saling melengkapi, sehingga

dapat mengakomodir seluruh unit yang di audit. Kebijakan dalam penempatan staf pada internal audit adalah tidak menerima tenaga profesional yang baru, tetapi mengambil staf yang sudah berpengalaman baik dalam memimpin suatu unit kerja dalam suatu divisi ataupun staf yang dianggap sudah ahli dalam bidang tertentu. Auditor internal diberikan wewenang dalam mengakses semua data untuk kepentingan audit. Dalam penugasan auditor internal telah bertindak independensi karena mereka mempunyai integritas yang tinggi dengan tidak mudah dipengaruhi oleh auditee. Apabila disesuaikan dengan 10 poin dari Standar Profesional Internal Audit (2004) dalam praktek masing-masing poin telah diterapkan dalam lingkungan kerjanya.

- 2.a) Aktivitas dari auditor internal adalah (1) yang sudah terprogram melalui PKPT yaitu melakukan audit operasional, audit Sistem Manajemen Semen Gresik (SMSG: ISO 9000, ISO 14000, K-3), (2) dan audit khusus yang sifatnya permintaan Dirut Utama. Semua aktivitas audit dilaksanakan dan telah sesuai dengan prosedur audit yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b) Metode laporan audit terhadap pemeriksaan tahun 2004 dan tahun-tahun sebelumnya baru pada tahap pembuatan LHPF. Untuk menilai keberhasilan pencapaian tindak lanjut dari auditee, indikator efektivitas dilihat pada berapa jumlah LHPF yang dapat direalisasikan sesuai dengan rencana (PKPT). Rencana LHPF untuk 1 tahun adalah berkisar dari 15 sampai dengan 18 LHPF. Keberhasilan pencapaian tersebut dapat dilihat dari laporan audit operasional tahun 2004 rencana terealisasi 100%. Sementara laporan tentang audit khusus terealisasi 125%. Untuk audit Sistem Manajemen rencana terealisasi 100%. Adapun

hasil kinerja auditor internal pada tahun 2004 yang teralisir 100% berdampak pada kinerja keuangan pada tahun 2004 itu sendiri dan pada tahun 2005. Hal ini dapat dilihat bahwa kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2005 mengalami peningkatan sangat besar karena *Net Income* meningkat 106,5% dibanding tahun 2004.

- c) Pada tahun 2005 internal audit telah melakukan *improvement* untuk menilai efektivitas pencapaian realisasi dari LHPF yaitu dengan membuat *Key Performance Indicator* (KPI) melalui format AcCO MICO. Format ini dapat dilihat berapa % rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti setiap bulan, dan menunjukkan hasil capaian dari LHPF. Seperti temuan pada tahun 2005 sejumlah 320, melalui format AcCO MICO dapat diketahui temuan-temuan yang berhasil di *close* sampai bulan agustus 2006 telah mencapai 85% (272 temuan) 15% adalah statusnya *in progress* (35 temuan) dan *open* (13 temuan). Melihat hasil pencapaian yang telah mencapai 85% telah melebihi standard yaitu 75% nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan 2006.
- d) Untuk pelaksanaan audit internal yang berhubungan dengan memperoleh data akurasi tentang hutang dan piutang adalah mengirimkan *questioner* kepada distributor untuk konfirmasi. Mengamati aktivitas auditor dalam menjalankan fungsinya dapat dikatakan telah memiliki hasil kinerja yang baik. Paradigma baru dari aktivitas auditor internal adalah menjadi konsultan bagi auditee dalam arti membantu auditee dalam mengatasi berbagai masalah dalam unit kerja. Disamping itu audit internal telah menerapkan katalis (*catalyst*) yaitu sebagai mediator bagi satu bagian dengan bagian lain. Keberadaan internal audit sangat

dirasakan manfaatnya oleh auditee karena, internal audit sudah menjadi media untuk setiap bagian diluar hirarki yang ada. Dilihat dari prosedur pelaksanaan tugas mulai dari proses pemeriksaan sampai pada pelaporan dan dokumentasi dokumen yang digunakan semua sudah baik. Demikianpun dengan pandangan dari semua auditee yang berhasil diwawancarai mengatakan prosedur pemeriksaan dan laporan dari auditor internal sudah baik. Tugas dan tanggung jawab dari auditor internal yang belum dilaksanakan adalah memeriksa anak perusahaan, karena belum ada kewenangan untuk itu.

- 3). Auditor internal dalam aktivitasnya melakukan audit pada keseluruhan aktivitas operasional juga terlibat dalam pengelolaan risiko dan telah melakukan evaluasi terhadap kinerja dari departemen risiko. Hal ini dapat dilihat dari laporan hasil audit terhadap SMSG pencapaiannya 100% pada tahun 2004, juga pada tahun 2005 laporan audit pada umumnya baik. Karena salah satu aktivitas dari SMSG adalah Manajemen harian selain 9001 dan ISO 14001 dan K-3 juga termasuk manajemen risiko. Selain itu audit operasional yang dilakukan auditor internal juga berkaitan dengan pengelolaan risiko perusahaan. Auditor juga melakukan monitoring tindak lanjut tentang hasil temuan dari audit eksternal terhadap SMSG dan juga memastikan telah dilaksanakan aturan-aturan yang ada. Selama ini auditor internal melakukan audit terhadap pengelolaan risiko melalui proses pemeriksaan pada semua unit berdasarkan versi atau pola dari internal audit. Auditor internal belum menerapkan *risk based auditing* karena sampai pada tahun 2005-2006 perusahaan masih dalam tahap melakukan penyusunan Manual Manajemen Risiko, dan penyempurnaan terhadap SMSG juga sementara

melakukan pengembangan sistem informasi manajemen risiko yang terintegrasi, maka belum dikeluarkan suatu sistem yang baku oleh perusahaan yang dapat dijadikan pegangan bagi auditor internal dalam melakukan evaluasi tentang implementasi dan mengurangi risiko pada setiap unit yang berpotensi risiko. Apabila hasil pemetaan risiko telah dibakukan oleh perusahaan maka hal itu yang akan menjadi pegangan dari internal audit dalam melakukan evaluasi terhadap manajemen risiko, dan hasilnya akan dimasukkan pada program kerja pemeriksaan.

4. Auditor internal dapat menjalin komunikasi yang baik dengan auditee pada setiap penugasan, hal ini dapat dilihat dalam praktek penugasan dilapangan auditor internal telah bersikap sangat familiar dan sudah tidak ditakuti lagi oleh auditee, sehingga sangat menunjang keberhasilan dalam menggali informasi dari auditee. Proses komunikasi dengan auditee adalah memberikan penjelasan tentang tujuan pemeriksaan yang bukan mencari kesalahan tetapi untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Strategi ini diterima sepenuhnya oleh auditee sehingga tidak ada kesulitan untuk memperoleh informasi. Komunikasi yang sudah diciptakan oleh auditor internal dengan auditee, Komite Audit, Direktur sudah baik. Tapi disisi lain masih ada auditor yang sungkan dalam memeriksa seorang pejabat, hal ini akan menghambat dalam penggalian informasi. Untuk mengkomunikasikan *audit report* auditor internal berdasarkan pada *flow* komunikasi Internal Audit, Komite Audit, Direktur Utama dalam bentuk laporan yang dicetak atau dengan soft copy, demikian pun dalam mengarsip laporan dalam bentuk *hard copy* atau *soft copy*.

- 5.a) Penerapan GCG pada perusahaan ini berdasarkan hasil penilaian pihak audit eksternal yaitu konsultan independen *Deloitte Touche Tohmatsu* pada tahun 2000 sudah pada *tahap need improvement*. Kemudian pada tahun 2003 *Deloitte Touche Tohmatsu* kembali melakukan audit terhadap ruang lingkup segmen penyelenggaraan perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Ruang lingkup termaksud meliputi penerapan perilaku etik dan pelaksanaan manajemen risiko. Hasil penilaiannya adalah, PT Semen Gresik (Persero) telah ditingkatkan dari *need improvement* menjadi *acceptable* hal ini menunjukkan komitmen perusahaan yang senantiasa meningkatkan penerapan GCG dalam perusahaan. Keberhasilan dalam implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* pada perusahaan ini adalah usaha semua unsur-unsur pada setiap lini organisasi. Dalam hal ini termasuk auditor internal yang telah berperan secara efektif melakukan evaluasi setiap aspek pengelolaan organisasi perusahaan.
- b) Efektivitas peran auditor internal dalam implementasi GCG pada perusahaan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan yang mengalami peningkatan sejak tahun 2003 dan pada tahun 2005 meningkat sebesar 106,5%. Dengan peningkatan kinerja keuangan maka akan memberi nilai tambah bagi pemegang saham dan *stakeholder*. Hal ini tentunya akan meningkatkan kepercayaan dari pemegang saham dan masyarakat pada umumnya, juga akan sangat menguntungkan dalam menjaga kesinambungan perusahaan.
- c) Dalam menerapkan *Good Corporate Governance* secara efektif agar dapat mencapai pada peringkat yang *best practice*, perusahaan masih mempunyai

tantangan dalam aspek kultur (*culture*). Aspek kultur yang masih sulit dibentuk secara penuh sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda. Hal ini dapat dilihat pada kebijakan perusahaan penempatan karyawan masih ada yang tidak sesuai dengan keahliannya dan lain sebagainya. Adanya perbedaan kultur ini tentunya akan menghambat terwujudnya *best practice* dalam GCG pada perusahaan.

7.2 Saran.

1. Untuk lebih memberikan nilai tambah bagi perusahaan maka sebaiknya kompetensi terus ditingkatkan terlebih dalam penguasaan *business process* dan penguasaan dalam teknologi informasi khususnya program audit internal. Disamping itu sebagai seorang yang profesional penting sekali menjaga independensi agar mendapat kepercayaan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan jasa auditor internal
2. Agar lebih efektif kinerja auditor internal maka perlu dilengkapi dengan staf yang ahli dibidang T I (teknologi informasi) dan Marketing agar dapat melakukan audit secara keseluruhan baik dalam kontrak pengadaan program maupun keseluruhan cara kerja sistem. Sangat penting pula setiap auditor internal terus mengembangkan keahliannya dalam bidang teknologi informasi agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan sistem perusahaan.
3. Sebaiknya auditor internal diberikan wewenang dalam melakukan pemeriksaan terhadap anak perusahaan, melalui mekanisme rapat umum pemegang saham karena perusahaan induk memiliki investasi pada anak perusahaan.

4. Auditor internal perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemen risiko untuk mengetahui apakah pemetaan risiko pada tiap-tiap lini organisasi telah memadai, juga memastikan apakah ada upaya untuk meminimalkan risiko serta upaya tersebut telah diimplementasikan dengan baik.
5. Untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas internal auditor dalam melakukan audit perlu menerapkan audit *risk based internal auditing*. Karena kegiatan perusahaan semakin luas dengan perkembangannya, maka tentu *scope* kegiatan audit juga semakin luas tidak hanya sekedar audit keuangan, audit ketaatan. Tetapi auditor internal juga harus fokus perhatian pada aspek yang berpengaruh pada kinerja perusahaan dan pengendalian manajemen serta memperhatikan aspek risiko bisnis dan risiko manajemen. Jadi pergeseran orientasi audit adalah didasarkan atas risiko (*Risk Based Auditing*). Hal ini harus terus dilakukan seiring dengan kebutuhan perusahaan yang semakin kompleks. Sehubungan dengan *Risk Based Auditing* maka auditor internal perlu melakukan proses *risk assesment* untuk (1) mengidentifikasi risiko bisnis, (2) mengevaluasi efektivitas sistem kontrol, (3) menggambarkan risk matriks yang didasarkan atas *inherent business risks* dan *control risk*.
6. Auditor internal dalam berkomunikasi dengan setiap pimpinan dalam unit atau divisi tidak perlu sungkan, agar informasi dapat digali secara mendalam. Auditor internal harus menyadari bahwa sedang menjalankan tugas jadi tidak perlu sungkan bila memeriksa pejabat.
7. Agar implementasi GCG pada perusahaan ini lebih efektif auditor internal perlu melakukan evaluasi secara keseluruhan tentang pelaksanaan GCG. Disamping

itu untuk menuju pada *best practice* maka, GCG tidak hanya menjadi wacana tapi harus menjiwai seluruh aspek aktivitas mulai dari level bawah sampai pada level atas. Menjiwai GCG dalam arti seluruh staf diberbagai level harus dengan sungguh-sungguh mentaati aturan dan prosedur yang ditetapkan baik dari intern perusahaan maupun ekstern perusahaan. Disamping itu perusahaan dalam menerapkan *good corporate governance* sangat penting dihubungkan dengan penerapan *good corporate culture* dengan memperhatikan diversitas cultural SDM.