

**PERAN DAN FUNGSI SATUAN PENGAWASAN INTERN  
DALAM MENDUKUNG RENCANA STRATEGIS MANAJEMEN  
PT PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO)**

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh sertifikasi Qualified Internal Auditor (QIA)  
di Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)



Disusun oleh:

**Syarief Husein, S.E. Ak.**

Peserta Sertifikasi Tingkat Manajerial

Angkatan190

Periode : 22 Januari 2018 s/d 31 Januari 2018



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *rabbi* *Alamin*, Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan makalah ini dengan judul “PERAN DAN FUNGSI SATUAN PENGAWASAN INTERN DALAM MENDUKUNG RENCANA STRATEGIS MANAJEMEN PT PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO). Makalah ini disusun dalam rangka untuk memberi kontribusi dan sharing pengetahuan dalam audit internal dengan membandingkan antara teori yang didapat selama pembelajaran di YPIA dengan praktek-praktek di perusahaan tempat penulis bekerja disamping untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sebagai seorang *Qualified Internal Auditor (QIA)* khususnya angkatan ke-190.

Selama penulisan makalah ini, penulis banyak menerima bantuan, bimbingan dan dukungan moril dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penulisan makalah ini terutama kepada:

1. Orang tua penulis yakni Bapak Lahmuddin Sitorus Pane (Alm.) dan Ibu Nurlely Nazir, BA (Almh.) yang selalu memberi inspirasi dalam mengejar ilmu pengetahuan dan kegigihan dalam bekerja hingga makalah ini dapat terselesaikan.
2. Isteri tercinta Hayatun Nida dan Anak-anak yang hebat Fashhan Hanif Al Mutahajjid, Dhia Shafa Muharrami, Putri Fadilla Aiyra, dan Sarah Sajida Azzahra yang selalu sabar menunggu selama masa pendidikan dan pada saat tugas audit serta selalu memberikan kebahagiaan, semangat dan dukungan moril kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan.
3. Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang telah memberi kesempatan penulis untuk mengikuti pendidikan *Qualified Internal Auditor* di YPIA, semoga ilmu audit ini bermanfaat dan dapat dipraktekkan untuk kemajuan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).

4. Kepala Satuan Pengawasan Intern PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Bapak Arif Hutomo, yang telah memberi izin untuk mengikuti pelatihan ini serta memberikan bimbingan dalam pelaksanaan audit dan penyusunan makalah ini.
5. Instruktur *Qualified Internal Auditor* yang telah membagikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga selama mengikuti pendidikan dan pelatihan ini.
6. Para Penguji Makalah yang saya hormati, sehingga makalah ini dapat diuji kesempurnaannya.
7. Rekan-rekan auditor di Satuan Pengawasan Internal PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang selalu membantu dalam proses audit dan supporting data dalam penyusunan makalah ini.
8. Rekan – rekan satu angkatan sejak tingkat dasar hingga tingkat manajerial yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan tahap-tahap pendidikan dan menjalani proses pendidikan dan pelatihan Q/A.
9. Para Pengurus dan Karyawan YPIA yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran selama menjalani proses pendidikan dan pelatihan dalam memperoleh gelar Q/A di YPIA.
10. Pihak – pihak lain yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

Pada akhirnya Penulis berharap agar makalah ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan. Tidak lupa Penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan makalah ini.

Jakarta, 27 Januari 2018

Penulis,

## DAFTAR ISI

Hal	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Pokok Permasalahan .....	2
1.3. Tujuan Penulisan Makalah .....	3
1.4. Ruang Lingkup Pembahasan .....	3
1.5. Sistematika Penulisan .....	3
<b>BAB II RUJUKAN TEORI</b> .....	5
2.1. Perseroan Terbatas .....	5
2.2. Tata Kelola Perusahaan .....	8

2.3. Manajemen Risiko .....	9
2.4. Manajemen Strategi .....	11
2.5. Pengendalian Internal .....	13
2.6. Audit Internal .....	15
2.7. Penugasan Audit Internal .....	16

**BAB III APLIKASI DI ORGANISASI DAN PEMBAHASAN .....**

18	
3.1. Sejarah Perusahaan .....	18
3.2. Satuan Pengawasan Intern .....	19
3.2.1. Pendirian .....	19
3.2.2. Organisasi .....	20
3.2.3. Audit Charter Satuan Pengawasan Intern .....	20
3.2.4. Aturan Perundangan Satuan Pengawasan Intern .....	22
3.3. Rencana Strategis Manajemen .....	23
3.4. Peran dan Fungsi Satuan Pengawasan Intern Dalam Pencapaian Rencana Strategis Manajemen .....	27

3.4.1. Peran Satuan Pengawasan Intern pada Fungsi Asurans .....  
27

3.4.2. Peran Satuan Pengawasan Intern pada Fungsi Kunsultasi .....  
29

**BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN** ..... 31

4.1. Kesimpulan .....  
31

4.2. Saran .....  
31

**DAFTAR PUSTAKA** .....  
33

**BIODATA PENULIS** .....  
34





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan sebagai suatu unit organisasi bisnis yang salah satu tujuan pendiriannya adalah menghasilkan pendapatan dan memberikan keuntungan dalam kegiatan bisnisnya, membutuhkan strategi manajemen yang baik dalam pengelolaannya. Strategi manajemen ini tentunya dirumuskan oleh manajemen dengan mempertimbangkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan antara lain seperti dana (modal), alat produksi (aset), sistem dan teknologi (teknologi informasi), ketersediaan sumber daya manusianya, serta sumber daya lainnya. Dalam merumuskan strategi manajemen ini faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan tersebut juga harus dipertimbangkan seperti kekuatan bisnis, kelemahan, ancaman dari pesaing, dan peluang adanya bisnis baru.

Salah satu strategi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan adalah menyusun dan melaksanakan perencanaan perusahaan secara komprehensif yang mencakup seluruh komponen di lingkungan perusahaan, dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra), dijabarkan dalam perencanaan operasional dan dapat dijabarkan lagi dalam program kerja manajemen (PKM) dan proyek/anggaran tahunan. Rencana strategis perusahaan umumnya terdiri dari rencana jangka panjang perusahaan yaitu rencana yang disusun pelaksanaannya dalam kurun waktu 3 - 5 tahun atau lebih dan rencana jangka pendek untuk pelaksanaan rencana dalam kurun waktu 1 tahun.

Permasalahan yang sering timbul dan dapat terjadi dalam penyusunan dan pelaksanaan (implementasi) rencana strategis perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang adalah proses pelaksanaan rencana yang telah disusun dalam program kerja manajemen tidak tepat sasaran atau tidak dapat dilaksanakan karena adanya faktor-faktor tertentu. Beberapa faktor yang

dapat menimbulkan permasalahan dalam penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis perusahaan diantaranya adalah adanya regulasi baru dari pemerintah yang dapat menyebabkan berkurangnya penerimaan pendapatan perusahaan, lambatnya proses persetujuan dari instansi atau lembaga berwenang, pendanaan yang belum tersedia untuk proyek investasi besar, salah dalam mendesain rencana investasi, dan faktor lainnya. Disamping itu dalam proses pelaksanaannya juga dapat terjadi penyimpangan (*fraud*) yang menyebabkan timbulnya inefisiensi, ketidakefektifan bahkan dapat menimbulkan kerugian perusahaan secara finansial. Kegagalan dalam merealisasikan program kerja atau rencana strategis perusahaan juga dapat berdampak kepada terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan serta kegagalan dalam mempertahankan reputasi dan kinerja perusahaan.

Demikian juga halnya dengan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negera (BUMN) yang salah satu tujuan pendiriannya adalah untuk mendapatkan keuntungan atas pengelolaan dana kekayaan negara yang telah dipisahkan dalam bentuk saham-saham, disamping tujuan lain yaitu turut berperan aktif dalam menjalankan misi pemerintah dalam bidang sosial melalui program *corporate social responsibility (CSR)*. Dalam menyusun dan melaksanakan rencana strategisnya, faktor-faktor yang dapat menimbulkan permasalahan dalam pencapaian rencana strategis itu dapat selalu muncul. Oleh karena itu manajemen turut melibatkan Satuan Pengawasan Intern untuk berperan aktif dan dapat menjalankan fungsinya berkaitan dengan pelaksanaan rencana strategis perusahaan tanpa menghilangkan independensinya dalam melakukan audit.

## 1.2. Pokok Permasalahan

Berdasarkan pada latar belakang sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam makalah ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen dalam menyusun rencana strategis perusahaan.

2. Faktor-faktor apakah yang dapat menghambat terlaksananya rencana strategis perusahaan.
3. Peran dan fungsi apa yang dapat dilaksanakan Satuan Pengawasan Intern dalam mendukung pelaksanaan rencana strategis perusahaan.

### 2.3. Tujuan Penulisan Makalah

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk beberapa hal sebagai berikut:

1. Memberikan informasi bagaimana strategi manajemen dalam menyusun rencana strategis perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada pembaca mengenai faktor-faktor yang menghambat pencapaian dan terlaksananya rencana strategis di perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).
3. Memberikan saran peran dan fungsi apa yang dapat dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern untuk membantu manajemen dalam mencapai terlaksananya rencana strategis perusahaan.

### 1.4. Ruang Lingkup Pembahasan

Dalam penelitian makalah ini penulis hanya melakukan penelitian pada 3 aspek yang menjadi pembahasan dalam strategi manajemen PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) untuk melaksanakan rencana strategis perusahaan yaitu:

1. Bagaimana strategi manajemen dalam menyusun rencana strategis perusahaan dan apa saja yang menjadi rencana strategis perusahaan.
2. Faktor-faktor apa yang menjadi menghambat pencapaian dan terlaksananya rencana strategis di perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).
3. Peran dan fungsi Satuan Pengawasan Intern dalam mendukung pencapaian rencana strategis manajemen PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).

### 1.5. Sistematika Penulisan

Makalah ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

1. BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penulisan, dan ruang lingkup pembahasan.

2. **BAB II : RUJUKAN TEORI**

Bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi acuan dalam pembahasan ini dan teori yang relevan dalam penulisan.

3. **BAB III : APLIKASI DI ORGANISASI DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan apa saja yang menjadi rencana strategis perusahaan dan pembahasan bagaimana peran audit internal dapat dilaksanakan dalam mendukung pencapaian rencana strategis tersebut dan membandingkannya dengan teori audit yang ada dan relevan.

4. **Bab IV : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari penulis berdasarkan hasil pembahasan dan pengalaman penulis.

## **BAB II**

### **RUJUKAN TEORI**

#### **2.1. Perseroan Terbatas**

Secara umum Perseroan Terbatas (PT) didefinisikan sebagai suatu badan hukum yang didirikan untuk menjalankan usaha dengan modal yang dimiliki terdiri dari saham-saham, yang pemiliknya memiliki bagian sebanyak saham yang dimilikinya. Besarnya modal dan jumlah kepemilikan saham-saham Perseroan Terbatas tercantum dalam anggaran dasar perseroan. Modal Perseroan Terbatas yang terdiri dari saham-saham tersebut dapat diperjualbelikan, sehingga perubahan kepemilikan Perseroan Terbatas bisa dilakukan tanpa perlu membubarkan perseroan. Kekayaan perseroan terpisah dari kekayaan pribadi pemilik perseroan, sehingga perseroan dapat memiliki harta kekayaan sendiri.

Menurut Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Perseroan Terbatas yang selanjutnya disebut perseroan adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya. Defenisi Perseroan Terbatas ini mengalami perubahan pada Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mendefinisikan Perseroan Terbatas

yang selanjutnya disebut Perseroan, adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

Sebagai badan hukum Perseroan Terbatas didirikan pada dasarnya adalah dengan maksud dan tujuan tertentu. Berdasarkan definisi dari Perseroan Terbatas, maksud dan tujuan didirikannya Perseroan Terbatas adalah untuk mendapatkan keuntungan dari kegiatan usahanya. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut ada 3 organ perseroan yang merupakan unsur dari struktur perseroan yang memiliki kewenangan masing-masing yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris.

**a. Rapat Umum Pemegang Saham**

Pasal 1 angka 4 UU No. 40 Tahun 2007 memberikan pengertian bahwa RUPS adalah organ perusahaan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan atau anggaran dasar. Pada dasarnya RUPS merupakan suatu forum yang dimiliki pemegang saham untuk membahas segala hal yang berkaitan dengan kegiatan perseroan, karena dalam RUPS, pemegang saham sebagai pemilik perseroan memiliki fungsi pengawasan atas jalannya kepengurusan perseroan yang dilakukan direksi. Melalui RUPS, pemegang saham berhak memperoleh keterangan yang berkaitan dengan perseroan dari direksi dan atau dewan komisaris.

**b. Direksi**

Pengertian direksi dalam Pasal 1 angka 5 UU No. 40 Tahun 2007 adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Menjalankan

kepengurusan perseroan merupakanlah tugas utama direksi, dimana direksi berwenang menjalankan pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. Direksi berwenang menjalankan pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan dengan kebijakan yang dipandang tepat, dalam batas yang ditentukan dalam UU No. 40 Tahun 2007 dan anggaran dasar sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 92 Ayat 1 dan 2 UU No. 40 Tahun 2007. Kewenangan menjalankan pengurusan harus dilakukan semata-mata untuk “kepentingan” perseroan. Tidak boleh untuk kepentingan pribadi. Kewenangan pengurusan yang dijalankan, tidak mengandung benturan kepentingan (*conflict of interest*). Tidak mempergunakan kekayaan, milik atau uang perseroan untuk kepentingan pribadi. Tidak boleh mempergunakan posisi jabatan direksi yang dipangkunya untuk memperoleh keuntungan pribadi. Tidak menahan atau mengambil sebagian keuntungan perseroan untuk kepentingan pribadi. Tindakan yang bertentangan dengan kepentingan perseroan, dapat dikategorikan melanggar batas kewenangan atau kapasitas pengurusan perseroan. Perbuatan itu dapat dikualifikasi menyalahgunakan kewenangan (*abuse of authority*), dengan demikian, direksi mempunyai batas-batas kewenangan dalam menjalankan pengurusan perseroan sesuai dengan kebijakan yang dipandang tepat. Penjelasan Pasal 92 Ayat (2) UU No. 40 Tahun 2007 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan “kebijakan yang dipandang tepat” adalah kebijakan yang antara lain didasarkan pada keahlian, peluang yang tersedia, dan kelaziman dalam dunia usaha sejenis.

**c. Dewan Komisaris**

Pengertian dewan komisaris dalam Pasal 1 angka 6 UU No. 40 Tahun 2007 adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi. Tugas dewan komisaris berdasarkan Pasal 108 Ayat

(1) dan (2) UU No. 40 Tahun 2007 adalah melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan, dan memberi nasihat kepada direksi. Pengawasan dan pemberian nasihat kepada direksi dilakukan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. Selanjutnya penjelasan Pasal 108 Ayat (2) UU No. 40 Tahun 2007 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan” adalah bahwa pengawasan dan pemberian nasihat yang dilakukan oleh dewan komisaris tidak untuk kepentingan pihak atau golongan tertentu, tetapi untuk kepentingan perseroan secara menyeluruh dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. Tugas pengawasan tersebut, dapat juga dilakukan dewan komisaris terhadap sasaran atau objek tertentu, antara lain sebagai berikut:

- (1) Melakukan audit keuangan;
- (2) Pengawasan atas organisasi perseroan;
- (3) Pengawasan terhadap personalia.

Sesuai dengan uraian yang tersebut dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, pada dasarnya pembentukan perseroan terbatas sebagai badan hukum adalah bertujuan untuk memupuk keuntungan dalam kegiatan usahanya, yang melibatkan organ perseroan yaitu RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris. Ketiga organ perseroan tersebut berdasarkan kewenangannya masing-masing terlibat dalam membuat keputusan-keputusan strategis manajemen dalam pengelolaan perusahaan antara lain seperti dalam pembuatan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan keputusan strategis lainnya.

## **2.2 Tata Kelola Perusahaan**

Tata Kelola Perusahaan atau secara umum dikenal dengan istilah *Corporate Governance* memiliki makna yang lebih luas dan memiliki beberapa makna seperti



urusan penyelenggaraan/pelaksanaan kekuasaan atau distribusi wewenang. Penggunaan kata *governance* saat ini sangat luas, meliputi tidak hanya pemerintahan (sektor publik), tetapi juga sektor swasta dan masyarakat sipil (kelompok dan individu), sistem, proses, dan prosedur perencanaan, pengelolaan, dan pengambilan keputusan. Ada 2 teori yang mendasari *Good Corporate Governance (GCG)*, yaitu pertama *stewardship theory* yang dikemukakan oleh Jansen dan Meckling (1976) yang mengasumsikan bahwa manusia memiliki sifat dapat dipercaya, tanggung jawab, dan memiliki integritas dan kejujuran. *Stewardship theory* memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik maupun *stakeholders*.

Kedua adalah teori yang dilandasi dengan kondisi adanya informasi asimetri, yaitu bahwa manajemen dan pemilik memiliki informasi yang berbeda. Manajemen memiliki akses informasi yang lebih banyak atas operasional. Perbedaan kepentingan antara manajemen (*agent*) dengan pemegang saham (*shareholders*) ini yang mendasari kebutuhan GCG.

Konsep *corporate governance* dapat didefinisikan sebagai serangkaian mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Definisi yang paling awal dikemukakan oleh komite *Cadbury*, *Good corporate Governance (GCG)* adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggung jawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan para *stakeholders* pada umumnya.

Kementerian BUMN RI sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik

Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 mendefinisikan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (GCG) sebagai prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Berdasarkan definisi ini prinsip-prinsip GCG meliputi *Transparency* (keterbukaan informasi), *Accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (pertanggungjawaban), *Independency* (kemandirian), dan *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran).

### **2.3 Manajemen Risiko**

Menurut konsep *Enterprise Risk Management* oleh *The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (ERM-COSO)* risiko adalah sebagai suatu peristiwa yang mungkin akan terjadi dan akan mempengaruhi suatu sasaran. Di dalam definisi tersebut terdapat tiga unsur penting dalam pengertian risiko yaitu: merupakan suatu kejadian/peristiwa (*event*), kejadian tersebut masih berupa kemungkinan yang bisa terjadi atau tidak terjadi, kemungkinan bahwa suatu kejadian akan terjadi yang memberikan pengaruh merugikan bagi pencapaian tujuan organisasi, sedangkan peluang adalah kemungkinan bahwa suatu kejadian akan terjadi yang memberikan pengaruh menguntungkan bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen risiko adalah metodologi, yang memungkinkan manajemen secara efektif menangani ketidakpastian yang merupakan risiko (*down side risk*) atau peluang (*Up-side risk*), sehingga dapat memberikan keyakinan yang wajar, bahwa tujuan, target dan sasaran entitas akan dapat dicapai. Manajemen risiko berintikan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga penerapannya secara konsisten akan dapat meningkatkan kapasitas entitas dalam mengelola risiko sehingga akan menciptakan nilai, bagi pemangku kepentingannya.

Manajemen risiko adalah sebuah metodologi yang menghendaki dilaksanakan secara disiplin dan seksama atas aktivitasnya. Adapun aktivitas–aktivitas manajemen risiko yang utama, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menetapkan selera risiko (*risk appetite*) organisasi selaras dengan kapasitasnya dalam mengelola ketidakpastian. Secara berkala selera risiko organisasi harus ditinjau ulang, untuk disesuaikan dengan perubahan tingkat risiko bisnis yang dipengaruhi oleh lingkungan, serta perubahan kapasitas organisasi baik dari pembelajaran dan pertumbuhan internal, ataupun eksternal melalui restrukturisasi.
- b. Menyelaraskan pilihan dan strategi bisnis dengan selera risiko organisasi. Manajemen mempertimbangkan *risk appetite* entitas dalam mengevaluasi alternatif strategi, menetapkan tujuan dan mengembangkan mekanisme dalam mengelola risiko.
- c. Meningkatkan kualitas keputusan dalam merespon risiko (*risk response*).

Manajemen risiko memberikan pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi dan memilih berbagai respon risiko. Menghindari dan menerima risiko untuk kemudian dikurangi, dibagi atau dipindahkan kepada pihak lain, dan dikuasai untuk dieksploitasi.

Terdapat beberapa kerangka kerja manajemen risiko yang dikembangkan secara setempat oleh kelompok profesi suatu negara. Beberapa diantaranya diadopsi secara lebih luas, sehingga menjadi standar internasional. Di antara kerangka kerja manajemen risiko yang dikenal misalnya adalah:

1. British Standard – BS6079-3 (2000)
2. International Risk Government Council – IRGC (2004)
3. ERM COSO (2004)
4. Australian New Zealand Standard – AS/NZS 4360 (2004)
5. ISO 31000 (2009)
6. A Risk Manajemen Standard (*Institute of Risk Management, Associated of Insurance and Risk Management*).

## **2.4 Manajemen Strategi**

Manajemen strategi (*strategic management*) diartikan merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen dan Hunger, 2004) yang

dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce dan Robinson, 2005) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi “manajemen”, maka manajemen strategi dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Ismail Solihin, 2012: 64).

Strategi (*strategy*) itu sendiri dapat dipahami bukan hanya sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakupi pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Sebagaimana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan “*the determination of long-term goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”. Strategi juga dapat dipahami sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy* dan *deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*).

Dari definisi manajemen strategi (strategi *manajemen*) dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan sebagai berbagai keputusan manajerial atau disebut juga keputusan strategis (*strategic decision*) yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Adapun yang dimaksud dengan keputusan strategis adalah merupakan keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan (sebagai sebuah korporasi) dan unit bisnis (dari suatu korporasi) dalam jangka panjang. Beberapa contoh keputusan strategis yang dilaksanakan manajemen adalah seperti pendirian anak perusahaan, penerbitan dan penjualan saham atau obligasi, perubahan desain produk atau perubahan orientasi bisnis dan pasar dari distributor menjadi retail, dan lainnya.

Strategi manajemen merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategis, para manajer perusahaan akan mengolah *input* yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (dengan melakukan analisis ini perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan) dan lingkungan eksternal (melalui analisis ini perusahaan dapat mengetahui peluang dan ancaman).

Menurut Pearce dan Robinson (2005) terdapat sembilan tugas penting yang harus dilakukan manajemen puncak dalam menerapkan proses manajemen strategis yaitu:

1. Menyusun misi perusahaan, termasuk di dalamnya pernyataan mengenai maksud pendirian perusahaan, filosofi perusahaan dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis untuk mengetahui kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang mencakup di dalamnya penilaian terhadap situasi persaingan dan konteks usaha secara umum yang akan mempengaruhi efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan.
4. Melakukan analisis terhadap alternatif pilihan strategi perusahaan dengan membandingkan kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan.
5. Melakukan identifikasi terhadap alternatif pilihan strategi yang diinginkan melalui evaluasi masing-masing pilihan strategi disesuaikan dengan misi dan tujuan perusahaan.
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang berikut strategi utama (*grand strategy*) yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

7. Membuat tujuan tahunan (*annual objectives*) dan strategi jangka pendek yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan strategi utama.
8. Melakukan implementasi strategi terpilih melalui anggaran alokasi sumber daya yang dibutuhkan, di mana dalam alokasi sumber daya ini terdapat penekanan pentingnya keselarasan antara tugas, manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan serta sistem imbalan (*reward system*) yang diterapkan.
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasilan penerapan strategi sebagai input yang akan digunakan dalam pembuatan keputusan di masa mendatang.

## **2.5 Pengendalian Internal**

Pengertian pengendalian menurut *The Institute of Internal Auditors (IIA), International Professional Practices Framework (IPPF) 2017*, yang secara langsung berhubungan dengan pengendalian, yaitu:

2130 – *Control the intern audit activity must assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement.* Dengan arti lain bahwa Aktivitas audit internal harus membantu organisasi dalam mempertahankan pengendalian yang efektif dengan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian serta dengan meningkatkan perbaikan yang berkelanjutan.

Pengendalian internal menurut *The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh aktivitas dewan komisaris, jajaran manajemen, dan seluruh pegawai yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang memadai berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku. COSO memandang pengendalian internal merupakan rangkaian tindakan yang mencakup keseluruhan proses dalam organisasi dan pengendalian internal berada dalam proses manajemen dasar yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan. Pengendalian internal bukanlah sesuatu yang

ditambahkan dalam proses manajemen tersebut, akan tetapi merupakan bagian integral dalam proses manajemen.

Menurut COSO ada lima komponen pengendalian internal yang membentuk struktur pengendalian internal dikenal sebagai Kerangka Kerja Pengendalian Internal yang Terintegrasi (*COSO-Internal Control Integrated Framework*) dan saling berhubungan yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Enviromental*)

Lingkungan pengendalian adalah praktik yang sehat dalam pengelolaan organisasi untuk meningkatkan efektifitas penerapan sistem pengendalian internal. Lingkungan pengendalian mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan ditetapkan, aktivitas kegiatan dibangun dan risiko diidentifikasi, dinilai dan tindak lanjut atas risiko dilakukan.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Merupakan pengukuran dan penilaian atas risiko - risiko di perusahaan yang berguna untuk melakukan mitigasi atau mengelola risiko sehingga menutup kesempatan seseorang untuk melakukan kecurangan, atau risiko adanya perubahan lingkungan eksternal serta perubahan model bisnis perusahaan yang dapat mengganggu tujuan organisasi.

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Merupakan segala kebijakan dan prosedur untuk menyakinkan segala tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko dapat dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

4. Sistem Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi yang berhubungan diidentifikasi, dicatat, dan dikomunikasikan, dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan setiap orang untuk dapat melaksanakan tanggungjawabnya.

5. Monitor (*Monitoring*)

Merupakan proses penilaian dan evaluasi atas kualitas kinerja dari sistem pengendalian internal sepanjang waktu. Monitoring dapat berjalan dengan baik melalui pengawasan yang terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan kombinasi dari keduanya.

Agar efektifitas dari pengendalian internal dapat berjalan, kelima komponen struktur pengendalian internal sesuai COSO harus ada, berfungsi dan beroperasi bersama serta dilaksanakan secara terintegrasi di organisasi tersebut.

## **2.6 Audit Internal**

Definisi audit internal menurut Sawyer (2003:10) adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan apakah :

1. Informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat dikendalikan;
2. Risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi;
3. Peraturan eksternal serta kebijakan dan prosedur internal yang biasa diterima telah diakui;
4. Kriteria operasi yang memuaskan telah terpenuhi;
5. Sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis;
6. Tujuan organisasi telah dicapai secara efektif, semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggungjawabnya secara aktif.

Definisi menurut Sawyer ini tidak hanya mencakup peranan dan tujuan auditor internal, tetapi juga mengakomodasikan kesempatan dan tanggung jawab auditor internal. Definisi tersebut juga memadukan persyaratan-persyaratan signifikan yang ada di standar audit internal dan menangkap lingkup yang luas dari auditor internal modern yang lebih menekankan pada penambahan nilai dan semua hal yang berkaitan dengan risiko, tata kelola, dan kontrol.

Dari definisi di atas terlihat bahwa kehadiran fungsi audit internal telah mengalami perubahan yang fundamental. Di mana awalnya audit internal hanya



dianggap sebagai *watch dog* terhadap berbagai macam kegiatan dalam suatu organisasi. Namun saat ini audit internal telah menjadi sebuah fungsi yang berorientasi untuk memberikan nilai tambah bagi organisasinya.

Audit internal mulai berkembang dan dikenal ketika *Institute of Internal Auditors (IIA)* berdiri. Namun lingkup audit internal pada saat itu hanya sebagai mata dan telinga manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi dan memberikan rekomendasi kepada manajemen dari hasil audit yang dilaksanakan. Meskipun pada saat itu audit internal dikatakan berfungsi sebagai mata dan telinganya manajemen, namun pada prakteknya audit internal melaporkan hasil pekerjaannya kepada pengendali (*controller*). Hal ini terjadi penekanan pekerjaan audit internal pada saat itu adalah lebih kepada kegiatan evaluasi atas berbagai pengendalian yang dilaksanakan dalam organisasi.

Seiring berjalannya waktu, lingkup pekerjaan audit internal menjadi lebih luas yang meliputi beberapa area tertentu yang spesifik seperti audit kepatuhan, audit atas siklus-siklus transaksi, melakukan penyelidikan dugaan *fraud* dan hal lainnya yang bersifat tidak biasa, melakukan evaluasi atas efisiensi operasional organisasi, melakukan pengukuran serta melaporkan risiko operasional dan risiko untuk organisasi secara keseluruhan dan aktivitas-aktivitas penjaminan serta konsultasi yang lain. Adanya perubahan lingkup pekerjaan audit internal ini akhirnya *Institute of Internal Auditors (IIA)* (2004:1) memberikan definisi baru bahwa internal audit adalah suatu aktivitas independen dalam menetapkan tujuan dan merancang aktifitas konsultasi (*consulting activity*) yang bernilai tambah (*value added*) dan meningkatkan operasi perusahaan. Dengan demikian audit internal membantu organisasi dalam mencapai tujuan dengan cara pendekatan yang terarah dan sistematis untuk menilai dan mengevaluasi keefektifan manajemen risiko (*risk management*) melalui pengendalian (*control*) dan proses tata kelola yang baik (*good governance processes*).

## **2.7 Penugasan Audit Internal**

Didalam buku modul Jenis-Jenis Penugasan Audit Internal yang disusun berdasarkan *Common body of Knowledge (CBok) The Institute of Internal Auditors (IIA)* dijelaskan bahwa pada dasarnya auditor internal menyediakan dua jenis penugasan kepada organisasi, yakni penugasan asurans dan penugasan konsultasi. Menurut penjelasan yang diadopsi dari the Glossary to the IPPF (International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing), pengertian kedua penugasan ini masing-masing sebagai berikut:

- a. Penugasan asurans (*assurance engagement*) adalah suatu pemeriksaan objektif terhadap bukti dengan tujuan memberikan penilaian independen terhadap proses-proses manajemen risiko, pengendalian, atau tata kelola organisasi.
- b. Penugasan konsultasi adalah suatu kegiatan penugasan pemberian saran yang sifat dan ruang lingkupnya disepakati dengan klien dan dimaksudkan untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi tanpa mengambil alih tanggung jawab manajemen.

## **BAB III**

### **APLIKASI DI ORGANISASI DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Sejarah Perusahaan**

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) disingkat dengan PT. Pelindo I lahir melalui berbagai perubahan bentuk usaha dan status hukum perusahaan jasa kepelabuhanan. Pada tahun 1945-1951 perusahaan berada di dalam wewenang Departemen Van Scheepvaart (suatu badan peninggalan pemerintah Belanda) yang berfungsi untuk memberikan layanan jasa kepelabuhanan yang dilaksanakan oleh Haven Bedrijf. Pada tahun 1952 sampai dengan tahun 1959, pengelolaan pelabuhan dilaksanakan oleh Jawatan Pelabuhan.

Sejak tahun 1960 pengelolaan pelabuhan umum di Indonesia dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara di bawah pengendalian pemerintah. Bentuk Badan Usaha Milik Negara yaitu Perusahaan Negara Pelabuhan yang diberi kewenangan untuk mengelola pelabuhan umum sejak tahun 1960 sampai dengan 1993 telah mengalami beberapa perubahan, disesuaikan dengan arah kebijaksanaan pemerintah dalam rangka menunjang pembangunan nasional dan mengimbangi pertumbuhan permintaan layanan jasa kepelabuhanan yang dinamis. Sejarah perusahaan sejak tahun 1960 sampai sekarang adalah sebagai berikut :

- Tahun 1960-1963 : Pengelolaan pelabuhan umum dilakukan oleh Perusahaan Negara (PN) Pelabuhan I-VIII berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 tahun 1960.
- Tahun 1964-1969 : Aspek komersil dari pengelolaan pelabuhan tetap dilakukan oleh PN Pelabuhan, tetapi kegiatan operasional pelabuhan dikoordinasikan oleh lembaga pemerintah yang disebut Port Authority.
- Tahun 1969-1983 : Pengelolaan sebagian besar pelabuhan umum dilakukan oleh Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor. 18 tahun 1969. PN Pelabuhan dibubarkan dan lembaga pemerintah Port Authority diganti menjadi BPP.
- Tahun 1983-1992 : Pengelolaan pelabuhan umum dibedakan antara pelabuhan umum yang diusahakan dan pelabuhan umum yang tidak diusahakan. Pengelolaan pelabuhan umum yang diusahakan dilakukan oleh Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan, sedangkan pengelolaan pelabuhan umum yang tidak diusahakan dilakukan oleh unit pelaksana teknis di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No.11 tahun 1983. Perum Pelabuhan I merupakan salah satu dari empat Perum Pelabuhan di Indonesia yang mengelola pelabuhan-pelabuhan yang diusahakan dan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No.14 tahun 1983.
- Tahun 1992 hingga sekarang : Berdasarkan peraturan Pemerintah No. 56 tanggal 19 Oktober 1991 tentang pengalihan status Perusahaan Pelabuhan menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), maka bentuk Perusahaan Umum Pelabuhan diubah menjadi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I, sesuai akte pendirian/

Anggaran Dasar yang dibuat Notaris Robert Purba, SH tanggal 02 Januari 1999 sebagaimana dimuat dalam Berita Negara RI tanggal 01 November 1994 No.87 jo Tambahan Berita Negara RI tanggal 02 Januari 1999 No.01.

## **3.2 Satuan Pengawasan Intern (SPI)**

### **3.2.1 Pendirian**

Keberadaan Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) didasarkan kepada Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (sebagaimana terdapat dalam Pasal 67, Pasal 68 dan Pasal 69), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (sebagaimana terdapat dalam Pasal 66, Pasal 67, Pasal 68, Pasal 69 dan Pasal 70).

### **3.2.2 Organisasi**

Satuan Pengawasan Intern (SPI) dipimpin oleh seorang Kepala yang langsung bertanggungjawab kepada Direktur Utama. Sesuai dengan Keputusan Direksi Nomor PR.02/4/9/PI-13 tanggal 16 September 2013 tentang Perubahan atas Keputusan Direksi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I No. PR.02/1/3/P.I-08 tanggal 21 Januari 2008, Kepala Satuan Pengawasan Intern dalam menjalankan tugas dibantu oleh 4 (empat) orang Pengawas yaitu. Pengawas Wilayah I, Pengawas Wilayah II, Pengawas Wilayah III, Pengawas Bidang Khusus dan 1 (satu) orang Manajer Administrasi dan Monitoring. Dalam hal pemeriksaan (auditing), Tim Pemeriksa dipimpin oleh seorang Team Leader (Ketua Tim Audit) yang bertugas mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan dan pelaporan hasil pemeriksaan dan diawasi oleh Pengawas Wilayah/Pengawas Bidang Khusus.

Pada Tahun 2010, telah diterbitkan Keputusan Direksi No.PS.82/2/3/P.I-10 tertanggal 26 Agustus 2010, tentang Mekanisme

Pelaksanaan Pemeriksaan Pelaporan dan Tindak Lanjut hasil Pemeriksaan, yang telah direvisi dengan Keputusan Direksi No.PS.82.1/17/PI-14.TU tanggal 23 Desember 2014, tentang Sistem dan Prosedur Audit Internal Pada Satuan Pengawasan Intern di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), yang juga menjadi pedoman bagi organisasi SPI untuk dapat lebih meningkatkan fungsi pengawasan dan tindak lanjut hasil Pemeriksaan.

### **3.2.3 Audit Charter Satuan Pengawasan Intern**

Audit Charter Satuan Pengawasan Intern (SPI) telah dinyatakan dalam pernyataan Audit Charter Nomor: PS.82/1/11/PI-13 dan Nomor: PS.82/83/DK/PP.I/22/2013 tanggal 15 Februari 2013 antara lain menyebutkan:

a. Visi SPI:

“Diakui luas oleh *stakeholders* sebagai auditor internal yang profesional, mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan, dan membantu terciptanya *good corporate governance*”.

b. Misi SPI:

"Melakukan fungsi audit internal melalui *assurance* (pengujian dan penilaian) dan pemberian jasa konsultasi”.

Fungsi *assurance* SPI dilaksanakan dengan kegiatan audit operasional (*operational audit*), audit kepatuhan (*compliance audit*), audit keuangan (*financial audit*), audit sistem informasi (*information system audit*), audit investigasi (*investigative audit*), audit di belakang meja (*desk audit*), reviu untuk tujuan khusus (*specific review*) dan jenis *assurance* lainnya. Memberikan jasa konsultasi pelaksanaannya dilakukan dalam batas-batas yang jelas sedemikian rupa sehingga tidak mengurangi independensi dan objektivitas SPI dalam melakukan *assurance* terhadap kegiatan-kegiatan yang menjadi objek konsultasi.

c. Kewajiban

SPI berkewajiban untuk:

1. Membantu Direksi dan Komisaris dalam memenuhi tanggung jawab pengelolaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) dengan memonitor kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan. Kewajiban untuk mengembangkan sistem pengendalian intern dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan berada dalam tanggung jawab manajemen.
2. Membantu Direksi dan Komisaris dalam meningkatkan *corporate governance* PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) terutama dengan mendorong efektivitas organ-organ *corporate governance* serta efektivitas proses pengendalian intern, manajemen resiko, implementasi etika bisnis, dan pengukuran kinerja organisasi.
3. Memberikan penilaian dan rekomendasi agar kegiatan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) mengarah pada pencapaian tujuan dan sasarnya secara efektif, efisien, dan ekonomis.
4. Memberikan masukan kepada manajemen mengenai perubahan lingkungan dan risiko bisnis yang muncul serta hal-hal lain yang mempengaruhi hasil dan kinerja PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).
5. Menciptakan nilai tambah dengan mengidentifikasi peluang-peluang untuk meningkatkan kehematan, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan di PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).
6. Menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern. Manajemen Operasional berkewajiban untuk mengembangkan sistem pengendalian intern dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

#### **3.2.4 Aturan Perundangan Satuan Pengawasan Intern**

Peraturan perundang-undangan dan ketentuan Satuan Pengawasan Intern (SPI) diatur sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor. 19 Tahun 2003 tentang BUMN

Penjelasan Pasal 67: "Satuan Pengawasan Intern dibentuk untuk membantu Direktur Utama dalam pelaksanaan pemeriksaan intern keuangan dan operasional BUMN serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada BUMN yang bersangkutan serta memberikan saran-saran perbaikannya. Karena Satuan Pengawasan Intern dibentuk untuk membantu Direktur Utama, pertanggung- jawabannya diberikan kepada Direktur Utama".

- b. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 :
  1. Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan pemeriksaan Operasional dan Keuangan BUMN, menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada BUMN serta memberikan saran-saran perbaikan;
  2. Memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan Intern kepada Direktur Utama;
  3. Memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.
- c. Pasal 28 ayat (4) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara:
  1. Fungsi Pengawasan SPI : evaluasi atas efektifitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan;
  2. Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektifitas di bidang keuangan, operasional, SDM, TI dan kegiatan lainnya.
- d. Keputusan Direksi Nomor PR.02/4/9/PI-13 tanggal 16 September 2013 tentang Perubahan atas Keputusan Direksi Nomor PR.02/1/3/P1-08 tanggal 21 Januari 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan



### **3.3 Rencana Strategis Manajemen**

Sebagaimana yang telah diatur dan ditentukan dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Menjalankan kepengurusan perseroan merupakan tugas utama direksi, dimana direksi berwenang menjalankan pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.

Dalam menjalankan perseroan, Direksi PT. Pelindo I membentuk struktur organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang terbentuk inilah sesuai dengan fungsi dan tugasnya disebut juga sebagai manajemen perseroan yang bertanggungjawab terhadap jalannya perseroan.

Salah satu tugas dan kewenangan Direksi dalam mengelola dan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah menyusun rencana strategis perusahaan. Rencana strategis perusahaan ini merupakan suatu keputusan manajemen dalam proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif. Rencana strategis yang disusun Direksi PT. Pelindo I tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Periode waktu yang disusun dalam RJPP tersebut adalah dalam rentang waktu 5 tahun yang pencapaiannya diterjemahkan atau diuraikan dalam rencana jangka pendek dalam rentang waktu 1 tahun dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan diuraikan lagi dalam Program Kerja Manajemen (PKM).

Penyusunan RJPP ini dimaksudkan sebagai pedoman manajemen dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan dan sebagai pedoman pengembangan perusahaan 5 (lima) tahun mendatang. RJPP

ini disusun dengan berdasarkan pada :

1. Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, pasal 21 ayat (1) dan (2) :
  - a. Ayat 1

Direksi wajib menyiapkan rancangan rencana jangka panjang yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Persero yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.

- b. Ayat 2

Rancangan rencana jangka panjang yang telah ditandatangani bersama dengan Komisaris disampaikan kepada RUPS untuk mendapat pengesahan.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO), yang telah menetapkan kewajiban Direksi untuk menyiapkan Rencana Jangka Panjang bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
3. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-102/M-BUMN/2002 tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Badan Usaha Milik Negara.

Secara garis besar RJPP Tahun 2014-2018 ini memuat hal-hal sebagai berikut :

1. Visi, Misi, dan Values perusahaan :
  - a. Visi :

Menjadi Nomor Satu di Bisnis Kepelabuhanan di Indonesia.

- b. Misi :

Menyediakan jasa kepelabuhanan yang terintegrasi, berkualitas dan bernilai tambah untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah.

- c. Values :

Customer Focus (Fokus kepada Pelanggan), Integrity (Integritas), Professionalism (Profesionalisme), Teamwork (Kerja sama), disingkat dengan CIPTa.

2. Sasaran Kwantitatif Perusahaan:

Sasaran kuantitatif perusahaan yang akan dicapai pada lima tahun ke depan (tahun 2018) sebagai berikut:

1. Memiliki Self Generating Cargo Port Di Kuala Tanjung
2. Laba Rp. 1,7 Trilyun
3. Pendapatan Rp. 5,7 Trilyun
4. Operating Ratio (OR) 58%
5. Nilai Aset Rp. 15,2 Trilyun
6. Indeks Citra Perusahaan 4 (Skala 5)
7. Produktivitas Bongkar Muat BSH = 40; TGH = 60; TPH = 350
8. Arus Bongkar Muat Peti Kemas 3 Juta TEUs

### 3. Sasaran Strategis (Goals)

Untuk mencapai tujuan pada tahun 2018 sebagaimana tersebut pada butir 2 (dua) di atas, maka sasaran strategis yang ditetapkan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Laba dan Nilai Tambah Perusahaan;
- b. Peningkatan Pertumbuhan Pendapatan;
- c. Peningkatan Pengendalian Biaya;
- d. Peningkatan Manejemen Aset;
- e. Peningkatan Citra Perusahaan;
- f. Peningkatan Kepuasan Pelanggan;
- g. Meningkatkan Kapasitas dan Integrasi Layanan;
- h. Mengembangkan Bisnis Marine dan Logistik;
- i. Meningkatkan Marketing dan Promosi;
- j. Meningkatkan Produktivitas Peralatan;
- k. Menjadikan Pelabuhan yang Ramah Lingkungan;
- l. Meningkatkan Kualitas Pelayanan;
- m. Meningkatkan Ketersediaan dan Utilisasi Alat serta Fasilitas;
- n. Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas Vendor;
- o. Meningkatkan Efektivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR);

- p. Meningkatkan Kehandalan dan Implementasi SOP;
- q. Meningkatkan Produktivitas Pegawai;
- r. Meningkatkan Pemanfaatan IT;
- s. Meningkatkan Kompetensi dan Budaya Kerja SDM.

Proses penyusunan rencana strategis ini dilaksanakan terlebih dahulu dengan melakukan evaluasi dan studi atas realisasi pencapaian bisnis perusahaan dalam kurun waktu lima tahun ke belakang dan membuat prognosa untuk perubahan dan pertumbuhan bisnis dalam kurun waktu 5 tahun ke depan. Dalam menyusun rencana strategis perusahaan, beberapa faktor eksternal dan internal perusahaan harus dapat diidentifikasi dan diperhitungkan termasuk risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaiannya. Pada umumnya risiko-risiko yang muncul dan terjadi dapat menimbulkan kerugian perusahaan atau mengancam penerimaan pendapatan perusahaan dan mengurangi target pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu manajemen harus melakukan analisa yang dapat mengukur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam menyusun rencana strategis perusahaan.

Beberapa risiko yang pernah muncul dan menjadi penghambat pencapaian rencana strategis PT. Pelindo I diantaranya adalah:

1. Kegagalan dalam proses tender pengadaan alat fasilitas pelabuhan.
2. Perubahan regulasi pemerintah yang menyebabkan hilangnya penerimaan jasa labuh yang selama ini memberi kontribusi penerimaan pendapatan yang sangat signifikan bagi perusahaan.
3. Perbaikan kapal-kapal di internal yang penyelesaiannya membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga menjadi permasalahan hukum.
4. Penyerobotan dan pengambilalihan kepemilikan tanah oleh pihak lain sehingga menjadi permasalahan hukum yang penyelesaiannya membutuhkan biaya yang cukup besar.
5. Kegagalan dalam mengimplementasikan sistem Teknologi Informasi (TI) secara sempurna sesuai kebutuhan.

6. Adanya Peraturan Daerah setempat yang menyebabkan terkendalanya dalam perolehan izin-izin atau rekomendasi yang dibutuhkan dalam pengembangan bisnis dan peningkatan pendapatan.

### **3.4 Peran dan Fungsi Satuan Pengawasan Intern Dalam Pencapaian Rencana Strategis Manajemen**

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa menurut *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, *International Professional Practices Framework (IPPF) 2017*, aktivitas audit internal harus membantu organisasi dalam mempertahankan pengendalian yang efektif dengan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian serta dengan meningkatkan perbaikan yang berkelanjutan. Di samping itu audit internal merupakan suatu aktivitas independen dalam menetapkan tujuan dan merancang aktifitas konsultasi (*consulting activity*) yang bernilai tambah (*value added*) dan meningkatkan operasi perusahaan. Dengan demikian audit internal membantu organisasi dalam mencapai tujuan dengan cara pendekatan yang terarah dan sistematis untuk menilai dan mengevaluasi keefektifan manajemen risiko (*risk management*) melalui pengendalian (*control*) dan proses tata kelola yang baik (*good governance processes*).

Sesuai dengan fungsinya sebagai auditor internal, peranan Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT. Pelindo I dalam mendukung pencapaian rencana strategis perusahaan dapat dilaksanakan dalam 2 aktivitas yaitu SPI melaksanakan aktivitas fungsi asurans dan aktivitas konsultasi. Pelaksanaan fungsi asurans dan aktivitas konsultasi dalam pencapaian rencana strategis PT. Pelindo I adalah sebagaimana uraian berikut:

#### **3.4.1 Peran Satuan Pengawasan Intern pada Fungsi Asurans:**

Pada aktivitas fungsi asurans, peran yang dilaksanakan Satuan Pengawasan Intern (SPI) melekat pada pelaksanaan audit di Cabang dan Kantor Pusat. Berdasarkan Audit Charter SPI PT Pelindo I Nomor :PS.82/1/11/PI-13, fungsi asurans dilaksanakan dengan kegiatan seperti audit operasional (*operational audit*), audit kepatuhan (*compliance audit*), audit keuangan

(financial audit), audit sistem informasi (*information system audit*), reviu untuk tujuan khusus (*specific review*), dan jenis asurans lainnya. Peranan SPI pada fungsi asurans ini dalam kaitannya mendukung pencapaian rencana strategis perusahaan adalah SPI melakukan penilaian dengan serangkaian kegiatan audit seperti pengujian, pengamatan, evaluasi dan lainnya untuk memberi keyakinan bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan efektif, dipatuhinya ketentuan dan peraturan perusahaan dalam kegiatan operasional, telah dilakukannya pencatatan seluruh penerimaan pendapatan perusahaan dengan tepat dan benar, dilaksanakannya prinsip-prinsip 3E (efektif, efisien, dan ekonomis) pada pembebanan biaya perusahaan, dan evaluasi atas pencapaian RKAP.

Selain hal sebagaimana tersebut di atas, SPI juga diberi penugasan untuk melakukan fungsi asurans antara lain sebagai berikut:

1. Audit Program Kerja Manajemen (PKM), dan
2. Audit reviu atas pekerjaan investasi.

#### Ad.1 Audit Program Kerja Manajemen

Sebagai bagian dari penjabaran Rencana Jangka Panjang Perusahaan, PKM merupakan suatu rincian program kerja manajemen pada masing-masing bidang atau unit organisasi yang berisikan aktivitas kegiatan yang direncanakan dan diimplementasikan dalam rangka pencapaian RKAP tahunan, yang sejalan dengan pencapaian tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan pada RJPP.

Pada pelaksanaan audit PKM, ada 2 fungsi audit yang dapat dinilai dari pelaksanaan PKM tersebut yaitu; Pertama adalah fungsi asurans dalam hal menilai apakah pengeluaran biaya perusahaan dalam melaksanakan PKM tersebut sudah dilaksanakan sesuai ketentuan perusahaan dan menggunakan prinsip-prinsip 3E (efektif, efisien, dan ekonomis). Kedua adalah fungsi konsultasi yaitu melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi apakah target PKM yang sudah ditetapkan dapat

tercapai, memberikan saran perbaikan dalam menyusun action plan atau rencana tindakan sebelum PKM dilaksanakan, menyampaikan saran-saran perbaikan apabila dalam implementasi PKM terjadi hambatan, penyimpangan, ataupun keterlambatan penyelesaian yang disebabkan antara lain karena adanya perubahan regulasi pemerintah, proses persetujuan yang terlambat, ataupun faktor lain yang dapat menyebabkan sasaran strategis PKM tidak tercapai. Selain itu dalam pelaksanaan audit PKM, SPI juga dapat melakukan penilaian efektivitas pelaksanaan PKM apakah telah tepat sasaran sesuai RKAP dan RJPP.

#### Ad.2 Audit Reviu Pekerjaan Investasi

Pelaksanaan audit reviu pekerjaan investasi merupakan penugasan yang dilaksanakan dalam rangka untuk melakukan penilaian mengenai kecukupan, keefektifitasan proses pelaksanaan pekerjaan serta ketaatan dalam mematuhi seluruh ketentuan yang terdapat dalam kontrak. Selain itu penugasan audit reviu pekerjaan investasi juga berkaitan dengan proses permintaan dropping pembayaran tagihan pekerjaan. Kegiatan reviu dilaksanakan dalam batas-batas yang jelas sedemikian rupa, sehingga tidak mengurangi independensi dan objektivitas SPI dalam memberikan hasil reviu berkaitan dengan kegiatan yang menjadi objek yang diberikan. Selanjutnya hasil reviu juga dapat ditindaklanjuti pada saat pelaksanaan audit rutin atau pada audit tujuan tertentu.

#### 3.4.2. Peran Satuan Pengawasan Intern pada Fungsi Konsultasi

Berdasarkan Audit Charter SPI PT Pelindo I Nomor :PS.82/1/11/PI-13, fungsi konsultansi dilakukan dengan sasaran teridentifikasinya risiko perusahaan, tersedianya pengendalian intern yang memadai dan bekerja secara efisien, efektif dan ekonomis serta terwujudnya *good corporate governance* dalam perusahaan. Fungsi audit internal seringkali dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi organisasinya melalui pelaksanaan penugasan

konsultasi, dibandingkan jika fungsi ini hanya melaksanakan penugasan asurans.

Dalam *The International Professional Practices Framework*, penugasan jasa konsultasi didefinisikan sebagai berikut :

*“Advisory and related client services services activities, the nature and scope of wich are intended to add velue and improve an organization’s governance, risk management, and control processes without the internal auditor assuming management responsibilities. Exmaples include counsel, fasilitation and training”*. Jasa konsultasi adalah kegiatan jasa pemberian saran yang sifat dan ruang lingkupnya disepakati dengan klien dan dimaksudkan untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi tanpa mengambil alih tanggung jawab manajemen.

Peran dan fungsi SPI pada aktivitas konsultasi antara lain dilaksanakan pada hal-hal berikut:

1. Mengevaluasi dan memberikan saran dan masukan dalam proses penyusunan dan perancangan GCG serta mensosialisasikan dan memonitoring pelaksanaan GCG.
2. Mensosialisasikan praktek-praktek anti fraud dan memonitoring pelaksanaan Tim Saber Anti Pungli.
3. Menyusun pedoman sistem pengendalian internal perusahaan.
4. Melakukan reuiu dan pemberian konsultasi revisi Sistem Operasional dan Prosedur (SOP) atas proses bisnis perusahaan.
5. Melakukan reuiu dan melaksanakan probity audit terhadap kontrak-kontrak proyek strategis,
6. Peran dan fungsi lainnya.



## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam makalah ini, maka penulis menyimpulkan bahwa rencana strategis manajemen PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang telah dirumuskan dan disusun dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan diuraikan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan serta dirancang implementasinya dalam bentuk Program Kerja Manajemen (PKM) secara periodik harus dievaluasi pencapaiannya dan disesuaikan dengan perkembangan bisnis dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan. Beberapa faktor internal dan eksternal perusahaan dapat mempengaruhi pencapaian rencana strategis perusahaan seperti adanya perubahan sistem, kerusakan alat-alat produksi, SOP yang tidak berjalan atau tidak sesuai lagi dengan proses bisnis, perubahan regulasi baru dari pemerintah serta faktor lainnya yang dapat menjadi kendala dalam pencapaian rencana strategis tersebut.

Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) sesuai fungsi dan kewenangannya sebagai auditor internal mempunyai peran yang dibutuhkan Direksi dalam melakukan evaluasi dan mendeteksi terjadinya kendala ataupun hambatan dalam pencapaian rencana strategis perusahaan. Peran dan fungsi SPI sebagai auditor internal dapat dioptimalkan melalui penugasan asurans dan konsultasi untuk memberikan informasi, saran, dan rekomendasi yang

dibutuhkan Direksi dan pemangku kepentingan lainnya di internal perusahaan terkait pencapaian rencana bisnis perusahaan.

#### 4.2 Saran

Saran yang ingin disampaikan penulis dalam makalah ini adalah:

1. Dalam perancangan dan penyusunan rencana strategis perusahaan, keterlibatan auditor internal sangat penting agar mendapat informasi lebih awal arah bisnis dan tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen. Oleh karena itu auditor internal agar dapat mengikuti proses penyusunan dan perancangan rencana strategis perusahaan dan dapat melaksanakan fungsi konsultasinya dengan memberikan saran dan masukan kepada pihak manajemen.
2. Untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi auditor internal, agar pendidikan dan pelatihan di bidang audit dapat terus dilaksanakan dan diikuti oleh masing-masing auditor internal secara berkesinambungan.
3. Agar Satuan Pengawasan Intern PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) meningkatkan peran yang lebih aktif dan konsisten dalam melaksanakan fungsi asurans dan konsultasi guna mengevaluasi dan mengawasi tercapainya rencana strategis perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Modul Yayasan Pendidikan Internal Auditor (YPIA), "Materi-Materi Pendidikan dan Pelatihan, Tahun 2018.
- Ismail Solihin, 2012. Manajemen Strategik, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) 2014 – 2018
- Rolling Plan Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) 2017 – 2021.
- The Institute of Internal Auditors, International Professional Practices Framework (IPPF), The IIA Research Foundation, 2017.*
- Undang-Undang No. 40 Tentang Perseroan Terbatas, 2007.

## **BIODATA PENULIS**

**Nama** : Syarief Husein, S.E. Ak.  
**Tempat/ Tgl Lahir** : Medan, 21 April 1970  
**Alamat** : Jl. Karya Darma Komplek Palazo Blok B No. 7 Johor  
Medan, 20143  
**Pendidikan** : Strata 1 Ilmu Ekonomi Akuntansi  
**No. Tlp** : 0811- 6151947  
**Email** : shuseinsp@gmail.com  
**Perusahaan** : PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)  
**Jabatan Terakhir** : Pengawas Wilayah II Satuan Pengawasan Intern.