

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1. Analisis Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* di PT PELNI (Persero)

Penerapan GCG pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) tahun 2012 dilaksanakan berdasarkan metode dan prosedur sesuai Keputusan Sekretaris Menteri BUMN Nomor : SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Aspek yang dinilai terangkum dalam 43 indikator dengan 153 parameter. Semua indikator dapat diterapkan pada PT Pelayaran Nasional (Persero). Namun, parameter yang dapat diterapkan pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) hanya sebanyak 152 parameter karena satu parameter yang dinilai/diuji dianggap tidak relevan dikaitkan dengan perusahaan. Adapun aspek penerapan GCG yang dinilai mencakup : (a) Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berkelanjutan, (b) Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal, (c) Dewan Komisaris, (d) Direksi, (e) Pengungkapan Informasi dan Transparansi dan (e) Aspek Lainnya.

Dari hasil evaluasi, penerapan *GCG* pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) mencapai skor 66,56 dari skor minimum 100 dengan predikat

penerapan GCG pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) adalah “Cukup Baik”.

Capaian skor tersebut merupakan gabungan dari capaian skor aktual 6 (enam) aspek *governance* yang dinilai, yaitu :

Tabel III
SKOR GCG PT PELNI (Persero)

| No | Aspek Governance | Bobot | Capaian | | Penjelasan |
|-----|--|------------|--------------|-------|-------------------|
| | | | Aktual | (%) | |
| I | Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik | 7 | 3,84 | 54,80 | Kurang Baik |
| II | Modal | 9 | 7,34 | 81,59 | Baik |
| III | Dewan Komisaris/Dewan Pengawas | 35 | 27,30 | 78,01 | Baik |
| IV | Direksi Pengungkapan Informasi dan | 35 | 23,86 | 68,16 | Cukup Baik |
| V | Transparansi | 9 | 4,22 | 46,90 | Tidak Baik |
| | Sub Total | 95 | 66,56 | | |
| VI | Aspek Lainnya | 5 | 0,00 | | |
| | TOTAL | 100 | 66,56 | | Cukup Baik |

Dibandingkan dengan praktik terbaik penerapan GCG, kondisi penerapan GCG pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) menunjukkan “belum sepenuhnya *compliance* pada ketentuan yang berlaku dan mencapai *best practices* penerapan GCG sehingga memerlukan upaya-upaya perbaikan.”

Dari enam aspek pengujian terhadap penerapan GCG PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), prosentase capaian tertinggi ada pada aspek Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal sebesar 81.59% dan capaian terendah pada aspek Pengungkapan Informasi dan Transparansi sebesar 46.90%.

Selanjutnya untuk menganalisis penerapan aspek *Good Corporate Governance* di PT PELNI (Persero) maka akan ditinjau bagaimana Peran Internal Auditor dan Komite Audit.

A. Peran dan Tanggung Jawab Internal Auditor

Peran Auditor Internal secara jelas diantaranya :

1. Menilai dan menganalisis risiko serta menindaklanjuti sistem pengendalian perusahaan atau organisasi.
2. Menguji, mengecek, dan memverifikasi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan sistem.
3. Jaminan yang diberikan oleh Auditor Internal untuk masing-masing Dewan Direksi, Komite audit, dan senior manajemen pada risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan tingkat pengendalian serta pernyataan kekuatan dan efektivitas kinerja pengawasan perusahaan.
4. Menyediakan rekomendasi untuk meningkatkan operasi, kebijakan, dan prosedur saat peluang yang tepat tersedia untuk meningkatkan kinerja pengawasan perusahaan.

Internal Auditor bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

1. Menyiapkan rencana kerja jangka panjang, jangka menengah, jangka pendek dan program kerja perusahaan di bidang pengawasan internal perusahaan;
2. Menyiapkan pengaturan kebijakan berskala korporat di bidang pengawasan internal perusahaan yang menjamin dapat diselenggarakannya setiap transaksi perusahaan sesuai dengan asas kepatuhan menurut ketentuan yang berlaku serta dapat dicapainya target kinerja perusahaan sesuai dengan rencananya;
3. Melaksanakan kegiatan pendampingan (*counterpart*) bagi kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor eksternal dan supervisi tindak lanjut temuan auditor pada seluruh unit kerja perusahaan;
4. Menyiapkan laporan berkala dan laporan khusus hasil kegiatan pengawasan internal perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

B. Peran dan Tanggung Jawab Komite Audit

Peran Komite Audit secara jelas diantaranya :

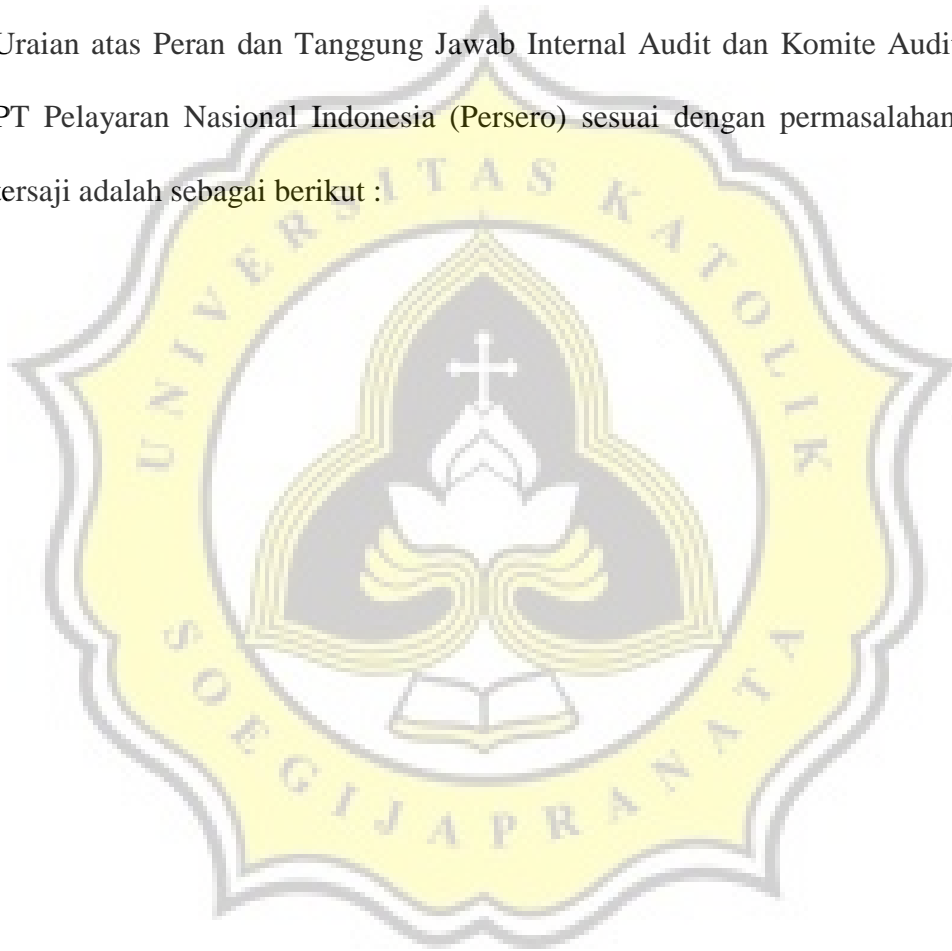
1. Komite audit dibuat untuk menganalisis risiko yang terdapat dalam bisnis dan untuk menentukan selera BOC terhadap risiko, yaitu risiko mana yang dapat diterima, risiko mana yang harus dicegah, dan risiko mana yang dapat ditunda. Biasanya, BOC akan menghabiskan akhir minggu untuk mendiskusikan manajemen risiko perusahaan.
2. Komite audit memberikan perhatian yang besar terhadap kualitas dari auditor internal dan laporannya. Mereka tak hanya memastikan bahwa risiko telah *discover* dengan tepat dan level *coverage* departemen Internal Auditor telah cukup dalam, namun juga memastikan bahwa rekomendasi mereka dituruti.
3. Komite audit menerima laporan dan auditor eksternal, dan mempelajarinya secara dalam serta memberikan rekomendasi-rekomendasi.

Komite Audit bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

1. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang dikeluarkan perusahaan.
2. Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan atas peraturan perundang-undangan.

3. Melakukan penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor eksternal.
4. Melaporkan kepada komisaris berbagai risiko yang dihadapi perusahaan dan pelaksanaan manajemen risiko oleh direksi.

Uraian atas Peran dan Tanggung Jawab Internal Audit dan Komite Audit pada PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) sesuai dengan permasalahan yang tersaji adalah sebagai berikut :



4.2 Peran Internal Auditor

Peran Internal Auditor terdiri atas menganalisis resiko, tingkat kepatuhan, jaminan yang diberikan dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pengawasan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan Peningkatan Kinerja Direksi dalam perusahaan khususnya terkait dengan Penerapan *Good Corporate Governance*. Adapun analisis resiko oleh Internal Auditor (sesuai *annual report* PT PELNI Tahun 2011) sebagai berikut :

Tabel IV
Peran Internal Auditor

| NO | Resiko Perusahaan | Indikator | Peran Internal Auditor | Rekomendasi | Aspek |
|----|------------------------|---|---|--|-----------------------------------|
| 1 | Resiko Bisnis/Keuangan | - Perubahan dan Persaingan pada Pangsa Pasar dalam Bidang Maritim | Internal Auditor melakukan hubungan yang berkesinambungan untuk setiap pimpinan unit bisnis terkait dengan risiko bisnis/keuangan dan kemudian dilaporkan kepada <i>Board of Director (BOD)</i> saat rapat koordinasi namun waktu pelaksanaan rapat | Langkah-langkah strategis terkait inovasi bisnis perusahaan diambil oleh Direksi. Langkah-langkah tersebut antara lain : peningkatan penghasilan, efisiensi biaya, dan peningkatan pelayanan. Langkah-langkah tersebut demi meningkatkan daya saing terhadap kompetitor baik Pemerintah maupun Swasta. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.1) |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | | | <p>masih temporer (belum terjadwal) sehingga hasil yang dicapai juga belum maksimal.</p> | <p>Selanjutnya apabila langkah-langkah sudah diterapkan dalam beberapa waktu tertentu, maka Internal Auditor melakukan evaluasi bagaimana realisasi dan efektivitas dari langkah-langkah tersebut secara berkala.</p> | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Fluktuasi Pada Nilai Selisih Kurs yang Mempengaruhi Laporan Laba Rugi Konsolidasi Perusahaan | <p>Internal Auditor sampai saat ini belum melakukan pengawasan audit yang menyangkut naik turunnya selisih kurs dan memberikan rekomendasi bagi manajemen, perlunya dilakukan pengembangan atas tindakan tersebut sesuai dengan kebutuhan asumsi selisih kurs perusahaan di masa yang akan mendatang.</p> | <p>Internal Auditor berperan untuk melakukan pengawasan audit yang menyangkut naik turunnya selisih kurs dan memberikan rekomendasi aktif bagi manajemen dengan cara meminimalisasi hutang pada mata uang asing yang mengakibatkan kerugian selisih kurs di waktu yang akan datang. Selain itu, Internal Auditor perlu melaksanakan Audit Hutang Jangka Pendek dalam beberapa waktu tertentu agar nilai selisih kurs tetap dapat dikontrol oleh perusahaan.</p> | <p>Peningkatan Kinerja Direksi (2.1)</p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Pendapatan demi Pencapaian Target Laba | <p>Evaluasi yang dilakukan oleh audit internal terkait tindakan manajemen atas risiko-risiko utama bidang keuangan yang dihadapi oleh perusahaan</p> | <p>Internal auditor melakukan kontrol terhadap Kantor Pusat, Cabang dan Kapal yaitu seluruh transaksi keuangan yang terjadi di kantor cabang dikontrol secara ketat oleh fungsi <i>accounting</i> di kantor</p> | <p>Peningkatan Kinerja Direksi (2.2)</p> |

| | | | | | |
|---|--------------------|---|--|---|---|
| | | Perusahaan | masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari Laba Perusahaan yang belum mencapai target anggaran. | pusat. Perlakuan kelas ekonomi pada seluruh kapal penumpang dan sistem <i>treasury single account</i> untuk peningkatan penghasilan dan penekanan biaya demi pencapaian target laba perusahaan. Di samping itu, Internal Auditor juga harus melakukan pengawasan yang aktif untuk sistem pengendalian internal keuangan yang lebih kuat yaitu dengan sistem rotasi pejabat berwenang pada setiap kantor cabang secara berkala agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang. | |
| 2 | Resiko Operasional | <ul style="list-style-type: none"> - Jadwal <i>On Time Performance</i> (OTP) Ketepatan Waktu Labuh dan Sandar Kapal Penumpang - Penertiban proses | <p>Internal Auditor melakukan monitoring ke beberapa kapal untuk melihat langsung jadwal kapal sandar dan jadwal kapal labuh, namun hanya dilakukan secara insidental saja (belum terjadwal secara rutin oleh Internal Auditor/ <i>Ad Hoc</i>).</p> <p>Internal Auditor melakukan monitoring ke beberapa kapal</p> | <p>Internal Auditor membentuk Tim untuk mengawasi langsung proses Ketepatan Waktu Labuh dan Sandar Kapal Penumpang diluar faktor eksternal (iklim dan cuaca) yaitu dengan meningkatkan pengendalian di Kapal (melakukan rotasi dan peningkatan disiplin pada awak kapal seperti nakhoda, mualim, masinis, chef, security, dan awak kapal lainnya).</p> <p>Internal Auditor dengan unit kerja terkait baik di Pusat, Cabang dan Kapal</p> | <p>Peningkatan Kinerja Direksi (2.1)</p> <p>Peningkatan Kinerja</p> |

| | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|-----------------------------------|
| | | embarkasi, debarkasi dan pengawasan di atas kapal | untuk melihat langsung proses embarkasi, debarkasi dan pengawasan di atas kapal, namun hanya dilakukan secara insidental saja (belum terjadwal secara rutin oleh Internal Auditor / <i>Ad Hoc</i>). | mengawasi proses penertiban embarkasi, debarkasi dan pengawasan di atas kapal. Proses pengamanan dilakukan bekerja sama dengan aparat (Polisi dan TNI) dan menertibkan muatan over bagage (OB) yang dialihkan menjadi muatan geladak. | Direksi (2.1) |
| 3 | Resiko Teknis | - Perencanaan jadwal <i>docking/maintenance</i> kapal yang konsisten (tepat waktu). | Internal Auditor belum terlibat langsung dalam monitoring <i>docking</i> kapal karena lebih terfokus pada proses yang melibatkan transaksi keuangan pengadaan <i>docking</i> pada pihak ketiga, sehingga untuk ketepatan waktu masih kurang diperhatikan. | Internal Auditor mengatur jadwal rutin <i>control docking/maintenance</i> kapal, selanjutnya merekomendasikan regulasi ketepatan waktu terkait proses <i>docking</i> kapal pada pihak ketiga kepada Board of Director karena hal ini sangat berpengaruh pada pencapaian target penghasilan perkapalan apabila terjadi ketidaktepatan waktu <i>docking</i> . | Peningkatan Kinerja Direksi (2.1) |

Tingkat Kepatuhan

Dalam Tingkat Kepatuhan, Peran Internal Auditor ditujukan pada aspek Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola Secara Berkelanjutan dan Peningkatan Kinerja Direksi. Kepatuhan yang dimaksud terkait dengan kebijakan, prosedur dan sistem yang diambil manajemen dalam mengelola perusahaan demi pencapaian peningkatan laba perusahaan.

| NO | Tingkat Kepatuhan | Indikator | Peran Internal Auditor | Rekomendasi | Aspek |
|----|-------------------|--|--|--|--|
| 1 | Kebijakan | - Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (<i>GCG Code</i>) dan pedoman perilaku (<i>code of conduct</i>) | Internal Auditor melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan <i>job description</i> yang baku di perusahaan, termasuk memperhatikan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (<i>GCG Code</i>) dan Pedoman Perilaku (<i>Code of Conduct</i>). Dalam hal ini Internal Auditor memandang bahwa Pedoman GCG belum mengalami pemutakhiran sesuai Peraturan Menteri BUMN No.PER.01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 dan Pengaturan | Internal Auditor bekerjasama dengan Biro Hukum dan Unit Kerja terkait menyusun Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (<i>GCG Code</i>) dan Pedoman Perilaku (<i>code of conduct</i>) di PT PELNI (Persero) yang paling <i>update</i> sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini dilakukan demi kelangsungan kinerja bisnis perusahaan berdasarkan rekomendasi yang telah dilakukan oleh Internal Auditor PT PELNI (Persero) dan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011. Selanjutnya Internal Auditor dapat melaporkannya kepada Board of Director | Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (1.1) |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| | | <p>- Pelaksanakan program pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku.</p> <p>- Pelaksanaan kebijakan atas sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan yang bersangkutan (<i>whistle blowing</i>)</p> | <p>mengenai penghormatan kepada Hak Intelektual dan Pengaturan Larangan <i>Insider Trading</i>.</p> <p>Internal Auditor telah memberikan rekomendasi kepada BOD agar melakukan koordinasi / kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait program pengendalian gratifikasi dan telah ditandatangani dalam MoU pada 20 Oktober 2014 antara Direktur Utama PT. Pelni, Dewan Komisaris PT. PELNI dan Direktur Gratifikasi KPK.</p> <p>Internal Auditor telah memberikan rekomendasi kepada BOD agar melakukan koordinasi / kerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait program pelaporan atas dugaan penyimpangan (<i>whistle blowing system</i>) dan telah ditandatangani</p> | <p>mengenai Proses atas Tindak Lanjut Hasil Penerapan GCG secara Berkala.</p> <p>Internal Auditor melengkapi muatan dalam kebijakan gratifikasi yaitu mengenai fungsi pengelola gratifikasi, mekanisme pelaporan gratifikasi, dan pemantauan atas pelaksanaan pengendalian gratifikasi serta mengimplementasikan pengendalian gratifikasi dengan melaksanakan kegiatan pengelolaan, pelaporan, peninjauan dan penyempurnaan secara berkala mengenai pengendalian gratifikasi.</p> <p>Internal Auditor mengawasi, melakukan sosialisasi dan implementasi mengenai pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan (<i>whistle blowing system</i>) baik di Kantor Pusat maupun di Cabang dan Kapal.</p> | <p>Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (1.2)</p> <p>Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (1.3)</p> |
|--|--|--|---|--|---|

| | | | | | |
|---|----------|---|--|---|--|
| | | <i>system</i>). | dalam MoU pada 20 Oktober 2014 antara Direktur Utama PT. Pelni, Dewan Komisaris PT. PELNI dan Direktur Gratifikasi KPK. | | |
| 2 | Prosedur | - Prosedur pembagian tugas/fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara jelas | Internal Auditor mengadakan rapat dengan direksi untuk membahas pedoman penyusunan SOP. <i>Charter</i> Internal Auditor adalah sebagai pedoman Internal Auditor untuk dapat melaksanakan kewenangan, tugas dan tanggung jawab Internal Auditor secara kompeten dan independen. | Internal Auditor mengingatkan Direksi untuk menetapkan SOP proses bisnis inti PT PELNI (Persero) yaitu pengoperasian kapal, pemeliharaan kapal, pemasaran tiket, dan layanan keagenan kapal. Pada dasarnya SOP telah diperbaharui pada Tahun 2010, namun masih memiliki beberapa kebijakan yang diyakini perlu mengalami penyempurnaan. Selain itu diharapkan dengan penyempurnaan SOP ini, maka tingkat pemahaman pegawai terhadap SOP akan meningkat. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.2) |
| 3 | Sistem | - Rancangan Sistem Pengendalian Internal | Internal Auditor melakukan evaluasi atas efektifitas pengendalian internal yang melibatkan Kantor Pusat, Kantor Cabang dan Kapal yang nantinya digunakan sebagai dasar dalam menerbitkan <i>internal control report</i> . | Rancangan sistem pengendalian intern yang mengatur kerangka (<i>framework</i>) pengendalian intern dibuat oleh Internal Auditor dan selanjutnya dibuat pernyataan/sertifikasi/asersi dari entitas/unit kerja di bawah Direksi yang memiliki laporan keuangan dikonsolidasikan. | Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (1.1) |

Lain-Lain

Dalam Peran Internal Auditor berikut, disajikan uraian tentang Laporan Internal Auditor, kebijakan manajemen dalam peningkatan penghasilan, pelayanan dan efisiensi biaya yang disesuaikan dengan aspek-aspek *Good Corporate Governance*. Adapun Peran Internal Auditor sebagai berikut :

| NO | URAIAN | Indikator | Peran Internal Auditor | Rekomendasi | Aspek |
|-----------|--------------------------|--------------------------------------|--|--|-----------------------------------|
| 1 | Laporan Internal Auditor | Laporan Internal Auditor Independen. | Jaminan yang diberikan oleh Internal Auditor untuk masing-masing Dewan Direksi, Komite Audit, dan Senior Manajemen pada risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan tingkat pengendalian serta pernyataan kekuatan dan efektivitas kinerja pengawasan perusahaan adalah Laporan Internal Auditor yang menjadi acuan evaluasi pada perusahaan. | Laporan Internal Auditor berisi tindakan atas risiko-risiko perusahaan yang menuntut fokus dari manajemen, yaitu kegiatan monitoring atas tindakan terhadap risiko telah dilakukan secara berkesinambungan oleh setiap pihak yang terkait, apakah risiko dan tindakan telah relevan dengan tujuan pengelolaan risiko yang dihadapi perusahaan. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.1) |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|-----------------------------------|
| 2 | Peningkatkan operasi, kebijakan, dan prosedur saat peluang yang tepat tersedia untuk | Peningkatkan kinerja pengawasan perusahaan. | Internal Auditor memberikan rekomendasi untuk : <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan tarif kelas ekonomi menjadi kelas wisata untuk kapal kapal Non PSO (Public Service Obligation). - Kontrak <i>space</i> muatan container dengan uang muka empat bulan ke depan. - Penyesuaian tarif kelas ekonomi. - Menambah frekuensi kapal pada pelabuhan embarkasi yang padat penumpang pada saat peak season. - Melakukan penertiban free rider, free cargo, sewa kamar, closing date dan <i>closing time</i>. | Internal Auditor mengawasi setiap proses aktivitas peningkatan penghasilan yang terjadi demi kelancaran kinerja pengawasan perusahaan. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.2) |
|---|--|---|--|--|-----------------------------------|

| | | | | | |
|---|---------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| 3 | Melakukan Efisiensi Biaya | Efisiensi biaya variabel. | <p>Internal Auditor memberikan rekomendasi untuk :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan kapal-kapal yang tidak produktif. - Penerapan kecepatan ekonomis pada saat berlayar di seluruh kapal. - Tidak diberlakukan Komisi Travel atas penjualan tiket. - Perubahan jumlah lembar tkt dari 4 (empat) lembar menjadi single tiket. - Prioritas biaya sesuai kebutuhan yang langsung berhubungan dengan penghasilan. | Internal Auditor mengawasi setiap proses aktivitas yang terjadi dalam efisiensi biaya demi peningkatan laba perusahaan. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.2) |
| 4 | Peningkatan Pelayanan | Pelayanan Penumpang di Kapal dan di Darat. | <p>Internal Auditor memberikan rekomendasi untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembatasan reservasi penumpang sesuai dispensasi. - Pengelolaan kebersihan kamar mandi yang diserahkan kepada Anak Perusahaan. | Internal Auditor mengawasi setiap proses aktivitas yang terjadi dalam peningkatan pelayanan di perusahaan. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.2) |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none">- Melakukan monitoring di lapangan pada saat pelaksanaan Angkutan Lebaran, Angkutan Natal Tahun Baru oleh Pejabat di atas Level Manager sampai pada Direksi.- Diklat kesamaptaan/kedisiplinan bagi Awak Buah Kapal demi peningkatan pelayanan. | |
|--|--|--|---|--|

4.3 Tanggung Jawab Internal Auditor

Tanggung Jawab Internal Auditor berkaitan dengan *control* terhadap rencana kerja perusahaan, pengendalian internal skala *corporate*, kegiatan pendampingan (*counterpart*) bagi kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor eksternal, dan pelaporan berkala/khusus untuk kegiatan pengendalian internal. Adapun uraian tanggung jawab internal auditor sebagai berikut :

Tabel V
Tanggung Jawab Internal Auditor

| NO | Aktivitas | Indikator | Tanggung Jawab Internal Auditor | Rekomendasi | Aspek |
|----|--------------------------|--|--|--|-----------------------------------|
| 1 | Rencana Kerja Perusahaan | Menyiapkan rencana kerja jangka pendek, menengah dan panjang | Internal Auditor telah menyusun Program Kerja untuk membantu kinerja perusahaan seperti Penyusunan Program Kerja Akhir Tahun (PKAT) yang selanjutnya disetujui oleh Direksi dan disosialisasikan di lingkungan PT PELNI (Persero). PKAT berisi tentang program kerja audit oleh Internal Auditor di Kantor Pusat, Cabang dan | Program Kerja Akhir Tahun (PKAT) yang telah disusun oleh Internal Auditor selanjutnya harus dievaluasi setiap bulan/triwulan dengan Direksi agar dapat menentukan solusi di dalam penyelesaian proses Program Kerja tersebut, misalnya pada aspek pengawasan kapal perintis yang sangat strategis terkait BBM karena rawan akan kebocoran, sebaiknya ditambah personil yang memadai untuk pengawasan BBM kapal perintis. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.2) |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| | | | Kapal. | Kemudian Internal Auditor menyarankan kepada Direksi untuk melakukan pembangunan system pengawasan di atas kapal sehingga segera diketahui secara langsung posisi BBM di kapal tersebut. | |
| 2 | Pengendalian Internal skala <i>corporate</i> | Membuat kebijakan berskala korporat di bidang pengawasan internal perusahaan | Internal Auditor menetapkan informasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pemeriksaannya, disertai dengan penetapan jumlah hari pelaksanaan dan jumlah tenaga kerja pemeriksa yang dibutuhkan untuk melaksanakan pemeriksaan di Kantor Pusat, Cabang dan Kapal. | Internal Auditor melakukan penilaian/reviu (assesment) internal setelah memperoleh informasi dalam pemeriksaannya secara berkala atas program jaminan kualitas dan peningkatan kompetensi secara keseluruhan, selanjutnya Direksi dapat menginstruksikan Internal Auditor untuk menyusun PKAT dengan pendekatan risiko (<i>risk based auditing</i>), dan memberikan masukan dan rekomendasi yang terkait dengan upaya pencapaian strategi bisnis perusahaan dan memperbaiki kehiatan operasional. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.1) |
| 3 | Kegiatan pendampingan (<i>counterpart</i>) bagi kegiatan pemeriksaan yang | Kegiatan pendampingan (<i>counterpart</i>) sesuai SOP terkait dengan pemeriksaan | Internal Auditor melakukan pendampingan (<i>counterpart</i>) bagi auditor eksternal yang melakukan pemeriksaan setiap sekali setahun (Badan Pemeriksa | Pendampingan (<i>counterpart</i>) yang dilakukan oleh auditor eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan dan Auditor Independen belum terjadwal karena sesuai permintaan dan kebutuhan, dengan | Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|
| | dilakukan oleh auditor eksternal | Laporan Tahunan Perusahaan. | Keuangan dan Auditor Independen / eksternal). Internal Auditor mendampingi saat terjadi pemeriksaan di Kantor Pusat, Kapal dan Cabang dan juga membantu memberikan data terkait pemeriksaan tersebut. | personil Internal Auditor yang masih minim menjadi kurang maksimal dengan permintaan jadwal pemeriksaan auditor eksternal. Diperlukan adanya penambahan formasi Internal Auditor demi meningkatkan efektivitas kegiatan pendampingan. | Berlanjutan (1.1) |
| 4 | Laporan Berkala dan Khusus untuk Kegiatan Pengendalian Internal | Menyiapkan laporan berkala dan laporan khusus hasil kegiatan pengawasan intem perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. | Internal Auditor menyampaikan Laporan Hasil Audit (LHA) per Triwulan kepada Komite Audit dan selanjutnya memberikan rekomendasi untuk ditindaklanjuti. | Setelah Internal Auditor menyampaikan laporan hasil audit, maka <i>Board of Director (BOD)</i> segera melakukan evaluasi atas temuan dan rekomendasi dari laporan tersebut dengan Internal Auditor. | Pengungkapan Informasi dan Transparansi (3.2) |

4.4 Peran Komite Audit

Peran komite audit terkait dengan proses analisis risiko yang terdapat dalam bisnis dan untuk menentukan selera BOC, memberikan perhatian khusus terhadap kualitas auditor internal dan laporannya, kemudian memberikan rekomendasi terhadap laporan auditor eksternal. Adapun uraian peran komite audit sebagai berikut :

Tabel VI
Peran Komite Audit

| NO | Aktivitas | Indikator | Peran Komite Audit | Rekomendasi | Aspek |
|-----------|---|--|--|--|-----------------------------------|
| 1 | Menganalisis risiko yang terdapat dalam bisnis dan untuk menentukan selera BOC. | Penentuan risiko, yaitu risiko mana yang dapat diterima, risiko mana yang harus dicegah, dan risiko mana yang dapat ditunda. | Komite Audit dalam pelaksanaan penentuan risiko berjumlah empat orang termasuk ketua dimana satu diantaranya merupakan anggota dari Dewan Komisaris. Komite Audit diketuai oleh seorang Komisaris Independen. Komite Audit keanggotaannya di PELNI telah memenuhi PER-05/MBU/2006 dimana terdapat dua orang ahli | Komite Audit dapat melakukan pembahasan internal dan telaah kesesuaian visi misi perusahaan dengan perubahan lingkungan bisnis serta permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait risiko bisnis baik waktu pendek, menengah maupun panjang. | Peningkatan Kinerja Direksi (2.1) |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|
| | | | <p>yang bukan merupakan pegawai BUMN. Penentuan risiko oleh komite audit dilakukan setelah melakukan penelaahan atas informasi keuangan seperti review laporan keuangan. Selanjutnya komite audit akan memberikan laporan kepada komisaris untuk mengetahui risiko-risiko yang terjadi di perusahaan dan komisaris melanjutkannya di dalam rapat internal dengan Direksi.</p> | | |
| 2 | <p>Memberikan perhatian khusus terhadap kualitas auditor internal dan laporannya.</p> | <p><i>Review</i> atas hasil pemeriksaan Auditor Internal untuk menilai kesesuaian isi dengan praktik yang ada.</p> | <p>Komite Audit melakukan evaluasi atas kebijakan dan rencana kerja tahunan (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) Internal Auditor. Evaluasi rencana kerja tahunan termasuk pada pengevaluasian audit yang mencakup review audit program dan kertas kerja audit pada tiap unit bisnis. Komite Audit dan Internal</p> | <p>Komite Audit melakukan penelaahan audit program dan kertas kerja audit di tiap unit bisnis cabang, kapal dan Kantor Pusat. Setelah itu, komite audit dapat melakukan diskusi dengan Dewan Direksi terkait pada masalah yang perlu mendapat perhatian dan tindak lanjut perbaikan pada hasil audit tersebut. Kemudian atas tindak lanjut hasil audit dan realisasi rencana kerja audit akan dilakukan pemantauan oleh Komite Audit.</p> | <p>Peningkatan Kinerja Direksi (2.1)</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| | | | <p>Auditor mengadakan Pertemuan setiap tiga bulan sekali. Pertemuan ini membahas <i>progress</i> audit yang dilakukan oleh Audit Internal, <i>assessment</i> pengendalian internal, dan <i>quality assurance</i>. Jika ada temuan yang signifikan sifatnya, maka Audit Internal akan menyampaikan dalam rapat rutin tiga bulan dengan Komite Audit.</p> | <p>Kemudian komite audit melakukan penelaahan desain dan pelaksanaan kebijakan prosedur untuk memperoleh keyakinan memadai pada efektivitas pengendalian internal yang dilakukan oleh auditor internal. Hal ini bertujuan untuk mencegah salah saji material pada Laporan Keuangan, Peyalahgunaan aktiva, Perbuatan melanggar Peraturan Perundangan dan untuk meningkatkan pengamanan aset.</p> | |
| 3 | Rekomendasi terhadap laporan auditor eksternal | Laporan auditor eksternal yang transparan dan independen. | <p>Auditor Eksternal akan mendokumentasikan Laporan Hasil Auditnya kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Selanjutnya Komite Audit dapat melakukan diskusi dengan anggota Direksi (Direktur Keuangan) terkait masalah yang perlu mendapatkan perhatian dan tindak lanjut untuk perbaikan. Kemudian atas tindak lanjut hasil audit dan realisasi rencana kerja audit akan dilakukan pemantauan oleh Komite Audit.</p> | <p>Rekomendasi yang dihasilkan oleh Komite Audit terhadap laporan auditor eksternal yang disampaikan kepada Dewan Komisaris dan Dewan Direksi harus benar-benar dipantau dengan serius, misalnya dengan mengadakan pertemuan rutin sekali sebulan dengan Dewan Komisaris, kemudian dilanjutkan pertemuan antara Dewan Komisaris dengan Dewan Direksi untuk mengetahui sudah sejauh manakah hasil temuan auditor tersebut ditindaklanjuti.</p> | Pengungkapan Informasi dan Transparansi (3.2) |

4.5 Tanggung Jawab Komite Audit

Tanggung jawab komite audit sebagaimana yang telah dilakukan dalam perannya yaitu penelaahan atas informasi keuangan yang dikeluarkan perusahaan, penelaahan atas ketaatan perusahaan atas peraturan perundangundangan, penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor eksternal dan pelaksanaan manajemen risiko perusahaan oleh direksi. Adapun uraian tanggung jawab komite audit sebagai berikut :

Tabel VII

Tanggung Jawab Komite Audit

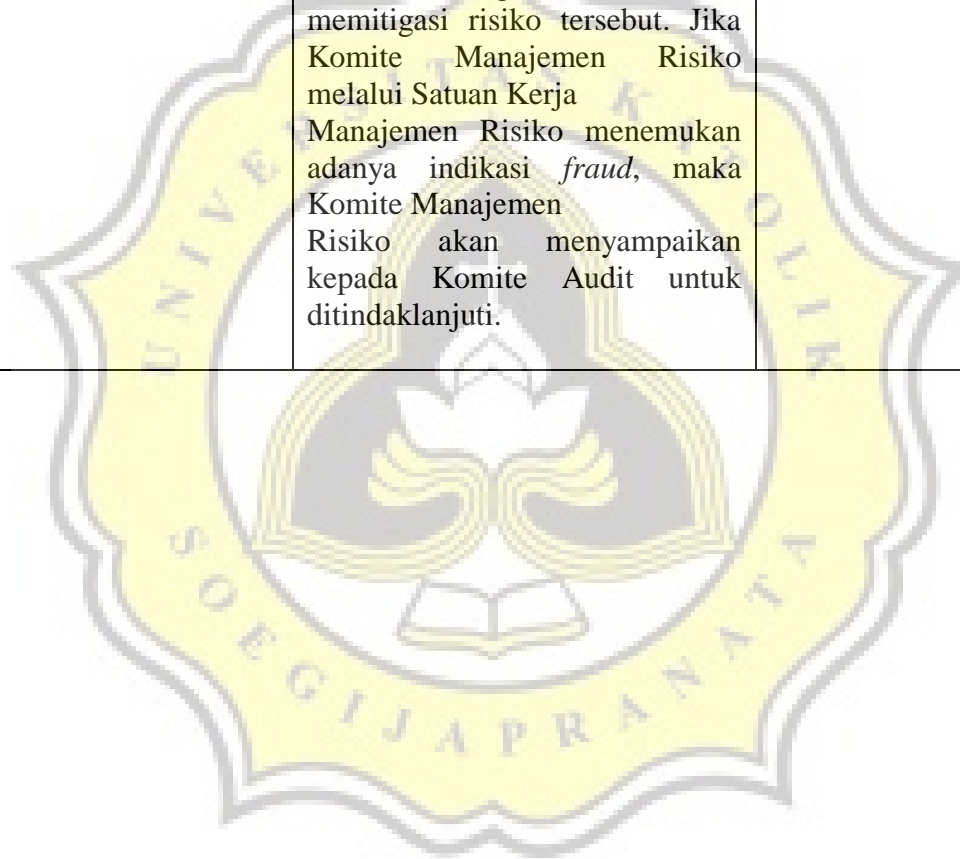
| NO | Aktivitas | Indikator | Tanggung Jawab Komite Audit | Rekomendasi | Aspek |
|----|---|--|--|--|---|
| 1 | Penelaahan atas informasi keuangan yang dikeluarkan perusahaan. | Melakukan <i>review</i> atas hasil pemeriksaan oleh auditor independen dan/atau Auditor Internal serta <i>review</i> pada proses penyiapan informasi | Poses penelaahan Laporan Keuangan perusahaan oleh Komite Audit saat ini dilakukan minimal sekali dalam tiga bulan, baik Laporan Keuangan non Audit maupun Laporan Keuangan hasil Audit Kantor Akuntan Publik (KAP). Penelaahan | Dalam proses penelaahan Komite Audit pada Informasi Keuangan ada beberapa hal yang dirasakan kurang puas. Ketidakpuasan tersebut harus disampaikan kepada dewan komisaris dan dicatat dalam risalah rapat disertai dengan rekomendasi perbaikan. Jika ketidakpuasan bersifat signifikan kepada pelaporan keuangan, maka Komite Audit | Pengungkapan Informasi dan Transparansi (3.2) |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| | | keuangan yang akan diterbitkan. | dilakukan untuk mendorong agar informasi keuangan yang akan diterbitkan Perusahaan handal, akurat dan dapat dipercaya. | dapat membuat nota dinas ke Dewan Komisaris. Kemudian Dewan Komisaris akan menyampaikan ke Dewan Direksi perihal ketidakpuasan yang bersifat signifikan dan meminta tindakan penyelesaian. Setelah itu, Dewan Komisaris akan melakukan <i>follow up</i> atas keputusan tindakan penyelesaian oleh Dewan Direksi. | |
| 2 | Penelaahan atas ketaatan perusahaan atas peraturan perundang-undangan. | Melakukan <i>review</i> atas laporan manajemen yang berkaitan dengan peraturan perundangan. | Komite Audit mengadakan pertemuan dengan Sekretaris Perusahaan, dan Satuan Kerja <i>Compliance & Legal</i> untuk mendapat penjelasan daftar peraturan dan bagaimanakah cara untuk memenuhi peraturan tersebut. Hasil dari pertemuan tersebut digunakan Komite Audit untuk proses review ketaatan perusahaan atas peraturan perundang-undangan. | Komite Audit pada proses penelaahannya dapat memperluas <i>review</i> -nya dengan melakukan audit investigasi untuk menentukan dampak dan besarnya kerugian dialami perusahaan akibat pelanggaran yang dilakukan terkait dengan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya diperlukan penandatanganan <i>code of conduct</i> . Tanda tangan akan dibuat dua rangkap, satu rangkap akan diberikan kepada perusahaan untuk dipantau oleh Komite GCG, satu rangkap lagi akan dipegang oleh individu yang bersangkutan beserta buku standar etika sebagai pedoman dalam beraktivitas di perusahaan (direksi, senior manager, | Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (1.1) |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| | | | | nakhoda, kepala cabang, manager, supervisor, karyawan dan awak buah kapal). | |
| 3 | Penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor eksternal. | Proses penyeleksian auditor eksternal yang memperhatikan kualitas, kepatuhan KAP tersebut terhadap regulasi, dan kewajaran fee yang ditawarkan. | Komite Audit me- <i>review</i> audit planning dan kecukupan program dari audit serta memantau pelaksanaan audit di lapangan. Komite audit selanjutnya berdiskusi dengan eksternal auditor tentang adanya hasil temuan eksternal auditor. Hasil temuan inilah nantinya akan di- <i>review</i> saat rapat <i>progress</i> antara Komite Audit dengan eksternal audit. Komite audit kemudian memantau pembahasan temuan audit yang dilakukan auditor eksternal dengan manajemen. Komite Audit harus memastikan eksternal auditor dapat mengomunikasikan tingkat tanggung jawab terhadap pengendalian internal dalam | Proses pemantauan yang dilakukan oleh Komite audit akan temuan audit auditor eksternal dilakukan dengan manajemen. Komite Audit harus dapat memastikan eksternal auditor tersebut dapat menghasilkan laporan yang memiliki tingkat tanggung jawab pada pengendalian internal dalam penyajian laporan keuangan, perubahan kebijakan akuntansi yang signifikan, koreksi pada audit yang signifikan, prosedur audit yang dilakukan, konsultasi yang dilakukan manajemen dengan KAP lain, kesepakatan dengan manajemen mengenai lingkup audit dan pengungkapan dalam laporan keuangan serta hal-hal lain yang harus diinformasikan kepada pengguna laporan keuangan agar nantinya laporan audit tersebut dapat dipertanggungjawabkan di Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Laporan Audited Tahunan. | Pengungkapan Informasi dan Transparansi (3.1) |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | | | <p>penyajian laporan keuangan, perubahan kebijakan akuntansi yang signifikan, koreksi audit yang signifikan, prosedur yang dilakukan, konsultasi yang dilakukan manajemen dengan KAP lain, kesepakatan dengan manajemen mengenai lingkup audit dan pengungkapan dalam laporan keuangan serta hal-hal lain yang harus diinformasikan kepada pengguna laporan keuangan.</p> | | |
| 4 | <p>Pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan oleh Direksi.</p> | <p><i>Assessment</i> terhadap ruang lingkup dan efektivitas manajemen risiko.</p> | <p>Komite Audit melalui Dewan Komisaris meminta Komite Manajemen Risiko menindaklanjuti Laporan Komite Audit terkait pelaporan risiko dan manajemen risiko. Selanjutnya untuk risiko yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, Komite Audit akan mengadakan koordinasi dengan Komite</p> | <p>Proses pelaporan yang dilakukan oleh Komite Manajemen Resiko kepada Komite Audit harus ditindaklanjuti kepada Dewan Komisaris dan Dewan Direksi agar ada perbaikan yang signifikan dari risiko yang telah ditemukan.</p> | <p>Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berlanjutan (3.1)</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>Manajemen Risiko dan Direksi mengenai dampak yang mungkin muncul dan bagaimana cara memitigasi risiko tersebut. Jika Komite Manajemen Risiko melalui Satuan Kerja Manajemen Risiko menemukan adanya indikasi <i>fraud</i>, maka Komite Manajemen Risiko akan menyampaikan kepada Komite Audit untuk ditindaklanjuti.</p> | |
|--|--|--|---|--|



Menurut penulis, secara keseluruhan Internal Auditor PT PELNI (Persero) dapat dinilai kurang efektif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini terlihat dari beberapa program yang dilaksanakan belum dilakukan secara maksimal sesuai dengan fungsi dan tujuannya. Keterbatasan jumlah personil dan sertifikasi yang dimiliki personil merupakan hal yang harus diperhatikan mengingat perannya yang sangat penting dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

Oleh karena itu, diperlukan adanya peningkatan jumlah personil dan kompetensi personil misalnya di bidang *fraud*, sistem informasi, dan sertifikasi Internal Auditor itu sendiri. Selain itu diperlukan laporan dan koordinasi lebih lanjut dengan Komite Audit atas progress rekomendasi yang dilakukan auditee.

Kinerja Komite Audit PT PELNI sudah sangat baik mengingat perannya yang penting dalam pencapaian tujuan GCG. Peran tersebut dibuktikan dengan adanya implementasi pada penelaahan atas informasi keuangan, penunjukan dan pengawasan pekerjaan eksternal auditor, evaluasi pelaksanaan fungsi Audit Internal, evaluasi efektivitas pengendalian internal, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta pelaporan risiko dan pelaksanaan manajemen risiko.

Struktur Komite Audit PT PELNI telah sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, PER-05/MBU/2006. Komite Audit PT PELNI terdiri dari 4 orang dengan 2 orang anggota memiliki keahlian

di bidang keuangan. Komite Audit PT PELNI dipimpin oleh Komisaris Independen dan anggotanya mayoritas independen.

4.6 Mekanisme Pengawasan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, dan Internal Auditor

Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit dan Internal Auditor melakukan Koordinasi kerja dalam menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dalam pencapaian tujuan dan pemenuhan prinsip-prinsip *corporate governance*. Untuk itu diperlukan mekanisme pengawasan untuk pemenuhan tugas dan tanggung jawab masing-masing organ.

Dewan Direksi PT PELNI sebagai pihak yang melakukan pengelolaan atas perusahaan mendapatkan pengawasan Dewan Komisaris. Mekanisme pengawasannya adalah melalui laporan keuangan dan kinerja yang disajikan oleh Dewan Direksi. Sesuai ketentuan yang berlaku, Direksi membuat laporan bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan yang disampaikan kepada Dewan Komisaris dan RUPS. Kemudian Dewan Komisaris mengadakan rapat rutin dengan Direksi untuk membahas kinerja Direksi. Direksi juga membuat laporan kerjanya untuk disampaikan dalam RUPS. Dewan Komisaris dapat hadir pada rapat Direksi untuk memberikan beberapa rekomendasi atau nasihat.

Organ selanjutnya adalah Internal Auditor. Internal Auditor PT PELNI (Persero) diangkat dan diberhentikan oleh Direksi atas persetujuan

Dewan Komisaris. Jika dilihat dari struktur, Internal Auditor berada di bawah Direktur Utama. Untuk itu dalam pelaksanaan tugasnya Internal Auditor bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktur Utama. Secara rutin Internal Auditor dan Direksi mengadakan pertemuan yang membahas adanya temuan ataupun hal lain terkait Internal Auditor. Kemudian hasil kerja Internal Auditor berupa Laporan Hasil Audit disampaikan kepada Direktur Utama dan Direksi terkait sebagai bentuk akuntabilitas.

Melalui Laporan Hasil Audit, Dewan Direksi dapat melihat dan mengawasi kinerja Internal Auditor. Dengan begitu dapat dilihat bahwa Internal Auditor juga melakukan fungsi pengawasan pada Direksi melalui Satuan Kerja yang berada di bawahnya.

Internal Auditor sebagai mitra kerja Komite Audit juga mendapat pengawasan secara tidak langsung dari Komite Audit. Mekanisme pengawasan yang dilakukan adalah melalui pertemuan triwulanan antara internal auditor dan Komite Audit untuk membahas temuan yang signifikan, *review internal control dan quality assurance*. Pembahasan mengenai *review* mengenai pengendalian internal terkait tanggung jawab bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi.

Organ perusahaan selanjutnya adalah Komite Audit. Komite Audit sebagai organ vital Dewan Komisaris membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Mekanisme pengawasan yang dilakukan Dewan Komisaris adalah melalui laporan pertanggungjawaban atas

kinerjanya dan risalah rapat. Laporan yang dibuat adalah Laporan tiga bulanan pelaksanaan Komite, Laporan tahunan pelaksanaan Kegiatan Komite, Laporan setiap pelaksanaan tugas Komite yang berisi temuan, evaluasi, analisis, kesimpulan, dan saran.

Organ selanjutnya adalah Dewan Komisaris. Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS. Untuk itu, pengawasan atas kinerja Dewan Komisaris adalah oleh RUPS. Mekanisme pengawasan yang dilakukan adalah melalui laporan tahunan kinerja Dewan Komisaris yang disampaikan dalam RUPS.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat kerjasama antara keempat organ perusahaan mengharuskan adanya mekanisme pengawasan. Masing-masing organ dapat berperan sebagai pengawas maupun pihak yang diawasi. Mekanisme saling mengawasi antara keempat organ tersebut disebut *check and balances*.

Keefektifan mekanisme *check and balances* di PT PELNI (Persero) merupakan salah satu hal penting yang berperan dalam pencapaian tujuan dan pemenuhan prinsip-prinsip *corporate governance*.