

Analisis Sistem Pengelolaan Proyek Investasi Dengan Dana PMN APBN Di PT Pal

Elsaday Rita Vierensa Ambarita

21013010074@student.upnjatim.ac.id

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Astrini Aning Widoretno

astrini.widoretno.ak@upnjatim.ac.id

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Korespondensi penulis: *astrini.widoretno.ak@upnjatim.ac.id*

Abstract. *This study aims to evaluate the suitability of the investment project management system at PT PAL Indonesia with internal control components. This research uses a qualitative approach by describing the data descriptively. Data were collected through interviews and observations as information collection methods. This research was conducted directly at PT PAL Indonesia to collect primary data as part of field research. The results showed that the Investment Project Management System with APBN PMN Funds was in accordance with the internal control components.*

Keywords: *State Equity Participation, Management Information System, investment project management, Internal Control*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian sistem pengelolaan proyek investasi di PT PAL Indonesia dengan komponen pengendalian internal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggambarkan data secara deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi sebagai metode pengumpulan informasi. Penelitian ini dilakukan secara langsung di PT PAL Indonesia untuk mengumpulkan data primer sebagai bagian dari penelitian lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengelolaan Proyek Investasi dengan Dana PMN APBN telah sesuai komponen pengendalian internal.

Kata kunci: Penyertaan Modal Negara (PMN), Sistem Informasi Manajemen, Pengelolaan Proyek Investasi, Pengendalian Internal

LATAR BELAKANG

Pada era digital saat ini, perusahaan harus terus mengembangkan perusahaannya agar dapat bertahan dalam persaingan global. Perusahaan dapat berkembang dengan pesat jika pada kegiatan operasionalnya memiliki sistem yang efektif dan efisien. Ketika sebuah perusahaan tidak memiliki sistem yang terstruktur, maka proses operasionalnya dapat terganggu atau tidak berjalan dengan efisien. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan sistem yang terorganisir dengan baik di perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing secara efektif dengan perusahaan lain, baik dalam industri yang sama maupun berbeda. Pelaku usaha perlu melakukan pengelolaan agar seluruh kegiatan usaha dapat terlaksana sesuai rencana, dan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila suatu sistem tidak berfungsi dengan baik maka operasional bisnis suatu perusahaan tidak akan berjalan lancar, informasi yang dihasilkan tidak akurat, dan sulitnya mencapai tujuan

perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan sistem manajemen yang baik untuk operasional bisnis dan mencapai tujuan perusahaan.

Sistem adalah konsep yang menggambarkan sekumpulan elemen atau komponen yang saling terkait dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan atau hasil yang spesifik. Secara keseluruhan, sistem dapat dijelaskan sebagai entitas yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan berkolaborasi untuk mencapai kinerja atau hasil yang diinginkan. Menurut (Marshall B. Romney & Paul John Steinbart, 2015) dalam jurnal *Accounting Information System*, menyatakan bahwa Sistem merupakan kumpulan dua atau lebih komponen yang saling terhubung dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem informasi manajemen dapat didefinisikan sebagai sistem informasi yang mendukung proses manajemen dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi dengan menyediakan informasi untuk memprosesnya (Samer & Rawan, 2018). Selain itu, sistem informasi manajemen juga memperkenalkan konsep-konsep baru yang tidak hanya meningkatkan pemahaman dan keterampilan manajerial serta berbagai unit lain dalam organisasi, tetapi juga membantu dalam menyelesaikan tugas dan aktivitas di lingkungan kerja. (Ghaderi et al., 2017).

Proyek investasi yang sumber dananya berasal dari PMN APBN 2021 memerlukan sistem pengelolaan proyek yang baik dan efisien. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan proyek, seperti peningkatan infrastruktur produksi, pengembangan teknologi, peningkatan kualitas produk, dan peningkatan efisiensi operasional.. Pengelolaan dana PMN pastinya melibatkan berbagai pihak terkait di luar PT PAL, seperti pemerintah, investor, dan stakeholder lainnya. Kolaborasi antar pihak ini diperlukan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kesesuaian dengan regulasi yang berlaku dalam penggunaan dana PMN APBN. Sistem yang terstruktur memungkinkan PT PAL untuk melakukan pengawasan internal yang ketat terhadap penggunaan dana publik, serta menjaga tingkat akuntabilitas yang tinggi terhadap stakeholders, termasuk pemerintah, investor, dan masyarakat umum. Hal ini menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan mendukung transparansi dalam operasi perusahaan. Dengan adanya sistem yang baik, PT PAL dapat menghindari pemborosan dan mengoptimalkan penggunaan dana untuk mencapai hasil yang maksimal

Dalam pengelolaan proyek investasi, sistem pengelolaan yang terstruktur sangat diperlukan untuk memastikan bahwa dana PMN APBN yang diterima oleh PT PAL digunakan dengan efisien dan efektif Sistem ini meliputi proses perencanaan yang komprehensif untuk mengalokasikan dana sesuai kebutuhan proyek, termasuk estimasi biaya, sumber daya yang dibutuhkan, dan jadwal pelaksanaan. Pengelolaan proyek investasi di PT PAL Indonesia melibatkan proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang ketat. Dalam

mengelola proyek investasi dibutuhkan tim yang mampu mengelola sumber daya secara optimal, menghadapi tantangan yang mungkin timbul selama pelaksanaan proyek, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku dalam penggunaan dana PMN APBN. Pada praktiknya Proyek Investasi ini dikelola oleh Tim Bang Infra Kasel PMN 2021. Kedudukan Tim Pembangunan Infrastruktur Kapal Selam (Bang Infra) merupakan unit kerja struktural setingkat Divisi dalam organisasi Direktorat Produksi yang dipimpin oleh Ketua Tim Bang Infra, yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Produksi. Di dalam tugasnya Bang Infra memiliki tanggung jawab untuk memastikan proyek program investasi yang sedang dikerjakan dapat mencapai target, baik itu dalam hal waktu dan biaya. Dalam proses kerja Bang Infra terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus dipatuhi untuk mengatur proses administrasi proyek investasi dari unit-unit organisasi PT PAL Indonesia yang sumber dananya berasal dari PMN 2021. Dari uraian tersebut, penulis ingin mengangkat judul “Sistem Pengelolaan Proyek Investasi dengan Dana PMN APBN di PT PAL Indonesia”

KAJIAN TEORITIS

Sistem

Secara umum, sistem merupakan kumpulan elemen atau komponen yang memiliki makna yang berbeda-beda, saling terhubung, bekerja sama, dan mempengaruhi satu sama lain dalam suatu rencana atau tingkat yang sama guna mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan yang spesifik. Menurut (Marshall B. Romney & Paul John Steinbart, 2015), Sistem merupakan gabungan dari dua atau lebih komponen yang saling terhubung dan terintegrasi untuk mencapai tujuan tertentu. Umumnya, sistem dapat terdiri dari subsistem yang lebih kecil yang berkontribusi pada keseluruhan sistem yang lebih besar. Menurut (Mulyadi, 2016) Sistem adalah sekelompok elemen yang berhubungan erat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut (Lestari et al., 2021) Definisi sistem adalah kumpulan elemen yang berinteraksi guna mencapai tujuan tertentu. Dapat kita simpulkan bahwa sistem adalah sekumpulan komponen-komponen yang saling berhubungan dan saling berkaitan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sistem Informasi Manajemen

Menurut (Wijoyo et al., 2023) Sistem informasi manajemen (SIM) merupakan suatu sistem besar yang terdiri dari beberapa subsistem dengan tugas berbeda, namun saling berhubungan dan terintegrasi. Dalam (Wijoyo et al., 2023) Sistem informasi manajemen dalam konteks bisnis atau secara umum adalah bagian dari sistem perencanaan dan pengendalian internal di dalam suatu organisasi, penggunaan dokumen, orang, teknologi, prosedur dalam manajemen, atau kelompok atau kumpulan proses yang mengelola data. Data ini diproses, dianalisis, dan ditampilkan untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan. Sistem informasi manajemen berbeda dari

sistem informasi biasa karena SIM digunakan untuk menganalisis sistem informasi lain yang diterapkan pada aktivitas bisnis suatu organisasi. Di dunia akademis, istilah ini umumnya mengacu pada serangkaian teknik manajemen informasi yang berkaitan dengan otomatisasi atau mendukung pengambilan keputusan manusia, seperti sistem pendukung keputusan, sistem pakar, dan sistem informasi manajemen.

Pengendalian Internal

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel perusahaan untuk mencapai berbagai tujuan, seperti meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses, keandalan pelaporan keuangan, serta mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku. Pengendalian internal diharapkan dapat menangkalkan kegiatan kecurangan yang dapat merugikan organisasi. Secara keseluruhan, pengendalian internal adalah proses yang disusun dan diterapkan oleh suatu unit bisnis atau Perusahaan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Sistem pengendalian internal meliputi lima komponen dasar berupa kebijakan dan prosedur yang disusun dan dikelola oleh manajemen guna memastikan bahwa tujuan pengendalian bisa tercapai dengan keyakinan yang memadai. Menurut COSO (2013) dalam (Magdalena Pur Dwiastuti et al., 2023), komponen pengendalian internal terdiri dari : Lingkungan pengendalian, Penaksiran risiko, Kegiatan pengendalian, Informasi dan komunikasi, Pemantauan (Pengawasan)

Penyertaan Modal Negara (PMN)

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyertaan dan Penatausahaan Modal Negara pada Badan Usaha Milik Negara dan Perseroan Terbatas. Penyertaan modal negara merupakan langkah pemerintah untuk mengalokasikan sebagian kekayaan negara dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), atau menggunakan cadangan atau sumber dana lainnya, untuk diinvestasikan sebagai modal pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau perusahaan terbatas lainnya. Penyertaan ini dilakukan dengan maksud untuk mengoptimalkan kepemilikan atau pengaruh pemerintah dalam entitas tersebut serta untuk mendukung tujuan strategis perekonomian negara.

Penetapan cadangan perusahaan atau sumber modal lain yang akan digunakan dan dikelola bersama oleh APBN atau BUMN dan/atau perseroan terbatas lainnya; (Hamdani Yusuf Ikhsan Politeknik Keuangan Negara STAN et al., 2021). PMN merupakan bentuk penanaman modal yang terdiri dari beberapa jenis penanaman modal pemerintah. Menurut standar akuntansi pemerintah yang mengatur akuntansi investasi, investasi pemerintah memberikan dua manfaat: manfaat ekonomi dan manfaat sosial. Manfaat ekonomi datang dalam bentuk bunga, dividen, dan royalti. Sedangkan manfaat sosial ialah manfaat yang tidak dapat dinilai secara langsung dalam

satuan moneter, baik berupa barang, jasa, maupun manfaat lain yang mempengaruhi peningkatan pelayanan pemerintah, seperti di bidang kesehatan, pendidikan, perumahan, transportasi dan lain-lain

Pengelolaan Proyek Investasi

Proyek investasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk memperoleh keuntungan atau manfaat jangka panjang. Proyek ini melibatkan alokasi sumber daya, baik finansial maupun non-finansial, dengan tujuan menghasilkan produk, layanan, atau aset yang memiliki nilai ekonomi. Investasi dalam konteks ini tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga mencakup penggunaan sumber daya manusia, teknologi, dan waktu untuk mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan proyek investasi merujuk pada proses merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan investasi dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini melibatkan pengelolaan sumber daya seperti uang, waktu, tenaga kerja, dan bahan-bahan lainnya dengan cara yang efisien dan efektif.

METODE PENELITIAN

Metode analisis data yang diterapkan adalah metode kualitatif yaitu kegiatan penelitian ilmiah dengan menguraikan dan memahami tentang gejala-gejala sosial yang diamati, serta melakukan pengumpulan data melalui studi literatur. Penulis menggunakan data primer, yaitu data yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. PT PAL Indonesia menjadi sumber informasi utama untuk penelitian ini. PT PAL beralamat di Jalan Ujung, Ujung, Kec. Semampir, Surabaya, Jawa Timur 60155 digunakan sebagai lokasi penelitian, dan informasi dikumpulkan secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui wawancara dan dokumen-dokumen yang diperlukan dalam proses pengelolaan proyek investasi

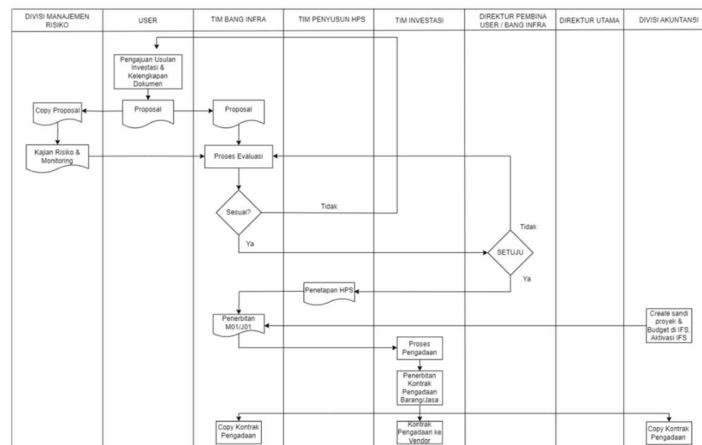
HASIL DAN PEMBAHASAN

PT PAL Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan dalam industri pembangunan kapal dan maritim, mendapat dukungan dari pemerintah melalui dana Penyertaan Modal Negara (PMN). Dana PMN ini diberikan untuk memperkuat struktur keuangan perusahaan dan mendukung pelaksanaan proyek-proyek strategis yang berskala besar. Untuk mengelola dana PMN tersebut dengan efektif dan transparan, PT PAL membentuk tim khusus yang memiliki tanggung jawab pada pengelolaan, pelaporan, dan penggunaan dana sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Tim ini terdiri dari para ahli dalam bidang keuangan, manajemen proyek, dan pengawasan internal, yang bekerja secara kolaboratif untuk memastikan bahwa dana PMN digunakan secara optimal untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Tim ini merupakan Tim Pembangunan Infrastruktur Kapal Selam atau disebut Bang Infra. Bang

Infra terbentuk dari tim ad/hoc yang terdiri dari berbagai divisi yang bergabung menjadi satu kesatuan tim. Banginfra dipimpin oleh Ketua Tim (Katim Bang Infra) yang membawahi 4 Katim, yang mana masing-masing katim memiliki tugas dan wewenangnya masing-masing, diantaranya: Katim Umum Bang Infra memiliki wewenang di bagian SDM, MK, Subfactory, dan Pengembangan Kantor Kapal Selam. Katim 1 memiliki wewenang di bagian Fasilitas Bengkel Torpedo & ECW, R&D Center, dan Peralatan Hull. Katim 2 memiliki wewenang di bagian Fasilitas Bengkel GRP, Power House, Peralatan Outfitting, dan Peralatan HAT & SAT. Katim 3 memiliki wewenang di bagian IT, Data Processing, Software Hardware, Desain Kasel, dan Security. Katim 4 memiliki wewenang di bagian Fasilitas Shiplift, Transfer System, Dan Dermaga, Outfitting, Dan SPMT Fasilitas Pendukung Lainnya. Dari pembagian *jobdesk* tersebut, tim Bang Infra bertugas dalam pengelolaan proposal pengadaan barang atau jasa kemudian melalui proses yang panjang hingga proposal tersebut berhasil mendapat persetujuan oleh direktur produksi, dan akhirnya akan dilakukan penerbitan kontrak pengadaan. Pelaksanaan proyek investasi di PT PAL tidak hanya melibatkan Tim Bang Infra saja, tetapi juga mengintegrasikan divisi dan tim lain dalam pengelolaannya. Terdapat beberapa tahap dalam pelaksanaan proyek investasi yang terdapat di gambar 1.1

Tahap Pelaksanaan Proyek Investasi

1. Pengajuan usulan oleh *user* berupa dokumen proposal program investasi kepada Tim Bang Infra yang ditandatangani oleh pejabat *user* setingkat Kepala Divisi, sesuai dengan tujuan untuk menunjang kegiatan pembangunan Kapal Selam secara *Whole Local Production*. Proposal dilengkapi dengan *Engineering Estimate* (EE)/Perkiraan Biaya/Referensi Harga, *Scope of Work*, gambar, spesifikasi, volume dan *Term of Reference* (TOR) atau Kerangka Acuan Kerja (KAK) untuk pengadaan Jasa, serta Spesifikasi Teknis dan EE/Perkiraan Biaya/Referensi Harga untuk pengadaan barang.



Gambar 1.1 *Flow Chart* Pelaksanaan Proyek Investasi dengan Dana PMN 2021 untuk Pengadaan Barang dan Jasa

Dalam hal ini *user* adalah unit kerja yang mengajukan dan mengelola investasi.

2. Tahap selanjutnya yaitu Tim Bang Infra dan *user* dibantu oleh Konsultan untuk mengasistensi dalam hal perencanaan desain, manajemen konstruksi (*review* Dokumen Konstruksi dan menyusun Kerangka Acuan Kerja (KAK), mengkaji desain yang dihasilkan oleh konsultan perencana, menyusun *Bill of Quantity* (BQ) dan estimasi biaya, membantu proses pra kualifikasi penyedia jasa/barang, membantu proses evaluasi dokumen tender, mengevaluasi program kegiatan pelaksanaan fisik yang disusun oleh konsultan perencana, dan lain sebagainya).
3. Proposal program investasi dari *user* juga diteruskan ke divisi manajemen risiko. Divisi Manrisk membuat kajian risiko Penggunaan Dana PMN APBN 2021 serta monitoringnya secara berkala dan disampaikan ke Tim Bang Infra. Kajian Risiko yang disusun mengacu kepada Standar Operasional Manajemen Risiko yang diterbitkan Divisi Manajemen Risiko.
4. Tahap Selanjutnya Tim Bang Infra mengevaluasi proposal program investasi meliputi dan tidak terbatas pada:
 - a. Pemeriksaan ulang kelengkapan proposal program investasi yang diajukan oleh *user*, termasuk kesesuaian anggaran investasi.
 - b. Mempertimbangkan skala prioritas, urgensi dan *impactnya*.
 - c. *Flow Process Whole Local Production* Kapal Selam
 - d. Kajian risiko Penggunaan Dana PMN APBN 2021
5. Dalam proses evaluasi, Tim Bang Infra dapat meminta klarifikasi lebih detail dengan melibatkan *user* dan/atau Konsultan. Bila tidak sesuai, proposal program investasi dikembalikan ke *user* untuk dilakukan revisi.
6. *User* memperbaiki proposal program investasi sesuai rekomendasi dan dikirim kembali kepada Tim Bang Infra.
7. Proposal program investasi yang telah diperbaiki oleh *User*, diperiksa dan ditandatangani oleh Katim 1 atau 2 atau 3 ataupun 4 sesuai dengan ruang lingkup masing-masing, Katim Bang Infra dan Kepala Divisi *User*.
8. Proposal program investasi dilaporkan ke Direktur Pembina *User* dan Direktur Pembina Bang Infra untuk mendapatkan tanda tangan persetujuan.
9. Proposal program investasi disampaikan ke Tim Penyusun HPS mengeluarkan/menetapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) untuk proses tender dari hasil *review* EE/Perkiraan Biaya/Referensi Harga yang disampaikan dalam proposal.
10. Divisi Akuntansi melakukan *Create* Sandi Proyek dan melakukan *upload budget* sesuai aktifitas di IFS.
11. Berdasarkan proposal dari *User* (yang telah disetujui oleh Direktur Pembina *User* dan

- Direktur Pembina Tim Bang Infra), selanjutnya Tim Bang Infra mengajukan/menerbitkan Form Pengajuan Pengadaan Barang/Jasa kepada Tim Investasi menggunakan Format M01/J01. Format M01 untuk Pengadaan Barang dan Format J01 untuk Pengadaan Jasa.
12. Tim Investasi Melakukan proses pengadaan barang/jasa berdasarkan pengajuan Format M01/J01 dilengkapi HPS, *Scope of Work*, gambar, spesifikasi, volume dan TOR atau KAK sampai dengan menerbitkan kontrak pengadaan barang/jasa. Copy kontrak pengadaan barang/jasa disampaikan kepada Tim Bang Infra, Divisi Akuntansi dan unit organisasi lainnya sebagai laporan.

Pengendalian Internal PT PAL Indonesia

Pengendalian internal yang ada di PT PAL Indonesia telah berjalan dengan baik, dapat dilihat dari pengelolaan proyek investasi oleh Tim Bang Infra yang terlaksana sesuai dengan rencana dan standar yang diputuskan. Hal tersebut mencakup pengelolaan anggaran, alokasi sumber daya, perencanaan, dan *monitoring* terhadap kemajuan proyek. Pengelolaan anggaran proyek merupakan tugas utama dari *cost control* Tim Bang Infra, setiap tahap pengeluaran harus disetujui dan direview oleh *cost control* untuk memastikan penggunaan dana yang efektif dan efisien. Selain itu, Perencanaan yang dilakukan oleh *document control* Tim Bang Infra juga dapat membantu menghindari risiko-risiko yang tidak diinginkan dan memastikan bahwa proyek berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pada pengelolaan proyek investasi, *monitoring* terhadap kemajuan proyek juga penting dilakukan untuk mengetahui sampai mana progressnya. Hal tersebut dilakukan oleh *project control* Tim Bang Infra. Pelaksanaan proyek investasi di PT PAL tidak hanya melibatkan Tim Bang Infra saja, tetapi juga mengintegrasikan divisi dan tim lain dalam pengelolaannya. Seperti Divisi Manajemen Risiko yang bertugas untuk membuat kajian risiko dari setiap proyek investasi kemudian akan direview bersama Tim Bang Infra. Adapun tujuan pengendalian internal menurut COSO dan penerapannya pada PT PAL Indonesia, diantaranya:

a. Efektivitas dan efisiensi operasional

Proses bisnis yang terjadi pada Tim Bang Infra telah terlaksana dengan efektif. Hal tersebut dapat kita lihat dari kemampuan tim dalam mengelola sejumlah besar proposal program investasi. Dengan berhasil menerbitkan kontrak untuk 71 proposal program investasi, keberhasilan ini mencerminkan kemampuan tim untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengeksekusi setiap tahap proyek dengan tepat waktu dan penggunaan biaya sesuai yang sudah direncanakan.

b. Realibilitas pelaporan keuangan

Manajemen memiliki tanggung jawab untuk merancang dan membuat laporan bagi para investor, kreditor, dan pemakai lainnya. Tujuan pengendalian internal yang efektif atas

pelaporan keuangan adalah menepati tanggung jawab pelaporan keuangan tersebut. Dalam hal ini, Tim Bang Infra sudah memenuhi realibilitas tersebut dengan selalu melaporkan laporan progress bulanan Proyek Pembangunan Infrastruktur Kapal Selam. Laporan Progress tersebut berisi berbagai pencapaian penting dalam proyek, realisasi penggunaan dana PMN APBN, dan rencana untuk bulan depannya. Laporan tersebut digunakan untuk memantau kinerja proyek dan bentuk pertanggungjawaban atas dana PMN.

c. Kesesuaian dengan aturan dan regulasi yang ada

Dalam hal ini, bertujuan untuk memastikan bahwa setiap langkah operasional dan keputusan manajemen mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku. Tim Bang Infra memiliki Standar Operasional Prosedur Pelaksanaan Investasi PMN APBN yang harus digunakan oleh seluruh unit organisasi yang ada di PT PAL Indonesia sebagai pedoman pelaksanaan investasi. SOP tersebut dibuat juga berdasarkan Peraturan Menteri BUMN dan Dokumen penting lainnya.

No	Tujuan Pengendalian Internal	Menurut Teori COSO	Pada PT PAL
1	Efektivitas dan efisiensi operasional	✓	✓
2	Realibilitas pelaporan keuangan	✓	✓
3	Kesesuaian dengan aturan dan regulasi yang ada	✓	✓

Dari ketiga tujuan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian internal merupakan bagian penting yang mendukung supaya tujuan perusahaan dapat dicapai. Semakin besar perusahaan maka semakin semakin vital peran pengendalian internal dalam mencapai tujuan tersebut.. Begitu pula di PT PAL ketiga tujuan diatas harus diterapkan dan tetap memperhatikan komponen-komponennya. Adapun komponen-komponen pengendalian internal menurut COSO dan bagaimana implementasinya di PT PAL Indonesia diantaranya:

a. Lingkungan Pengendalian

Di PT PAL Indonesia, lingkungan pengendalian mencakup seluruh proses dan standar yang berlaku sebagai panduan guna mengelola pengendalian di seluruh perusahaan. Perusahaan mengatur aktivitasnya melalui Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART). Struktur organisasi didasarkan pada fungsi-fungsinya, yang meliputi Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, dan Direktur Pemasaran. Setiap unit memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas, sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh PT PAL.

b. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko dilakukan guna mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang terkait dengan operasional perusahaan. PT PAL Indonesia fokus mengevaluasi risiko yang

muncul dalam konteks kontrak proyek, khususnya terkait dengan penjadwalan dan pembayaran.

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian yang dikembangkan pada sistem pengelolaan proyek investasi oleh Tim Bang Infra di PT PAL Indonesia salah satunya adalah dengan adanya otoritas berjenjang pada proses pengadaan proyek investasi. Dengan adanya hal tersebut dapat mengatur setiap keputusan sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan kompleksitasnya.

d. Informasi dan Komunikasi

Dokumen Perusahaan berfungsi sebagai sarana untuk mengelola dan menyampaikan informasi terkait pengaturan dan kemajuan aktivitas. Surat Perjanjian (SPER) antara PT PAL dengan pihak ketiga atau vendor merupakan dokumen kontrak yang mencakup rincian seperti jenis pekerjaan, harga, sumber pendanaan, jadwal penyelesaian, syarat serah terima, prosedur penghentian, tanggung jawab dan risiko, denda, serta penyelesaian perselisihan. Dokumen ini menyediakan kerangka yang jelas untuk informasi yang diperlukan oleh kedua belah pihak.

e. Pemantauan (Pengawasan)

PT PAL Indonesia melakukan pengawasan secara teratur untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian. Evaluasi ini dilakukan mulai dari penandatanganan kontrak pekerjaan, selama proses pelaksanaan, hingga setelah pekerjaan selesai, dengan tujuan untuk mencegah kegagalan proyek yang telah disepakati.

No.	Komponen-Komponen Pengendalian Internal	Menurut Teori COSO	Pada PT PAL
1.	Lingkungan Pengendalian	✓	✓
2.	Penaksiran Risiko	✓	✓
3.	Aktivitas Pengendalian	✓	✓
4.	Informasi dan komunikasi	✓	✓
5.	Pemantauan (Pengawasan)	✓	✓

Dari analisis berdasarkan komponen pengendalian internal didapatkan hasil bahwa PT PAL Indonesia telah berhasil mengimplementasikan sistem pengendalian internal secara efektif dengan memperhatikan kelima komponen utamanya. Sistem pengendalian internalnya telah terbukti memadai dan efisien dalam operasinya. Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) PT PAL Indonesia membantu manajemen dalam menyusun perencanaan yang efektif dan memfasilitasi pengendalian serta pengawasan terhadap potensi pelanggaran seperti operasional di luar standar dan pelanggaran prosedur kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka peneliti menyimpulkan bahwa Pada Sistem Pengeloaan Proyek Investasi dengan Dana PMN APBN telah berhasil menerapkan sistem pengendalian internal secara efektif dengan memperhatikan kelima komponen utamanya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari perbandingan komponen pengendalian internal Menurut Teori COSO dan bagaimana penerapannya di PT PAL Indonesia.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan yaitu perlu terus ditingkatkan integrasi antara berbagai divisi dan tim internal PT PAL dalam mengelola proyek, sehingga komunikasi dan koordinasi antar-divisi dapat lebih optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Ghaderi, S., Faezi, J.S., & Kahrizeh, A.A. (2017). International Review of Management and Marketing Studying the Factors Affecting on Use of Management Information 14 Systems: Case Study-Tehran Municipality. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 338–341.
- Hamdani Yusuf Ikhsan Politeknik Keuangan Negara STAN, V., Kunci, K., Modal Negara, P., Karya, W., & Kinerja Keuangan, R. (2021). ANALISIS EFEKTIVITAS PENYERTAAN MODAL NEGARA (PMN) TERHADAP KINERJA KEUANGAN PT WASKITA KARYA (PERSERO) TBK. *JURNAL INDONESIA RICH*, 2, 17–27.
- Lestari, S. A., Ansari, I., & Rahim, S. (2021). PENERAPAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DI PT. JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN KOTA MAKASSAR. *Journal Unismuh*, 2(3).
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Magdalena Pur Dwiastuti, M., Sukmarani, W., Irawan Chandra, Y., Nusa Megarkencana Jl Sangaji, S. A., Jetis, K., Yogyakarta, K., & Istimewa Yogyakarta, D. (2023). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada PT. SISFOMEDIKA Yogyakarta. *Jurnal Esensi Infokom*, 7(2), 86.
- Marshall B. Romney, & Paul John Steinbart. (2015). *Sistem Informasi Akuntansi* (13th ed.). Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi* (4th ed.). Salemba Empat.
- Samer, A., Rawan, M. (2018). Evaluating the Role of Management Information System Characteristics in Managerial DecisionMaking: A Study of Mutah University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 187–198.
- Wijoyo, A., Bajuri, A., Gustiani, A., Safira Putri, A., & Wahyuningsih, E. (2023). SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PADA BISNIS. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 1(1). <https://jurnal.portalpublikasi.id/index.php/JORAPI/index>