

---

## **Analisis Pengendalian Internal Dan Kinerja Keuangan Sebelum-Sesudah Pengadaan Tanker Mt Sembakung (Studi Kasus Pada PT Pertamina)**

**Yuni Aprilliyanti Kohar<sup>1</sup>, Fauziah Srihardini<sup>2</sup>, Nita Anugrah Ramadhan<sup>3</sup>, Fatima Azzahra<sup>4</sup>,  
Alfryanti<sup>5</sup>**

Universitas Negeri Makassar<sup>1,2,3,4,5</sup>

[aksyuniaprilliyantikohar@gmail.com](mailto:aksyuniaprilliyantikohar@gmail.com)<sup>1</sup>, [fauziahsrihardini22@gmail.com](mailto:fauziahsrihardini22@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[nitaanugrah16@gmail.com](mailto:nitaanugrah16@gmail.com)<sup>3</sup>, [fatimaazzahra46947@gmail.com](mailto:fatimaazzahra46947@gmail.com)<sup>4</sup>, [yantialfryanti@gmail.com](mailto:yantialfryanti@gmail.com)<sup>5</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis efektivitas pengendalian internal dalam proses pengadaan Kapal Tanker MT Sembakung dan dampaknya terhadap kinerja keuangan PT Pertamina. Dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini dibingkai oleh kerangka kerja COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) dan mencakup analisis komparatif rasio keuangan untuk periode sebelum (2010-2012), selama (2013-2014), dan setelah (2015-2017) pengadaan. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi laporan tahunan, artikel media, dan literatur yang relevan. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pengendalian internal dalam proyek pengadaan tidak efektif, ditunjukkan oleh kelemahan pada kelima komponen COSO, terutama dalam penilaian risiko terkait kegagalan mitra dan aktivitas pengendalian dalam mekanisme pembayaran. Kinerja keuangan menunjukkan tren menurun pasca pengadaan, dengan penurunan Return on Equity (ROE) dan Total Asset Turnover, bersama dengan peningkatan Debt to Equity Ratio (DER) selama periode akuisisi. Kesimpulannya, studi ini menyoroti bahwa kelemahan dalam pengendalian internal berkontribusi signifikan terhadap kegagalan realisasi aset dan berdampak negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan, yang menekankan perlunya tata kelola perusahaan yang kuat dalam mengelola investasi strategis di perusahaan milik negara.

**Kata Kunci:** Pengendalian Internal, Kerangka Kerja COSO, Kinerja Keuangan, Pertamina.

### **ABSTRACT**

*This study analyzes the effectiveness of internal controls in the procurement process of the MT Sembakung Tanker and its impact on PT Pertamina's financial performance. Utilizing a qualitative method with a case study approach, the research is framed by the COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) framework and includes a comparative analysis of financial ratios for the periods before (2010-2012), during (2013-2014), and after (2015-2017) procurement. Data were collected*

*through documentation studies of annual reports, media articles, and relevant literature. The findings reveal that the internal controls in the procurement project were ineffective, indicated by weaknesses in all five COSO components, especially in risk assessment related to partner failures and control activities in the payment mechanism. Financial performance showed a declining trend post-procurement, with decreases in Return on Equity (ROE) and Total Asset Turnover, along with an increase in the Debt to Equity Ratio (DER) during the acquisition period. In conclusion, the study highlights that weaknesses in internal controls significantly contribute to asset realization failures and negatively affect the company's financial performance, emphasizing the need for strong corporate governance in managing strategic investments in state-owned enterprises..*

**Keywords:** *Internal Control, COSO Framework, Financial Performance, Pertamina.*

## **A. PENDAHULUAN**

Perekonomian nasional merupakan bagian penting dari pembangunan suatu negara dan berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan bertindak sebagai pelaku ekonomi, negara kemudian membentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Tidak dapat dipungkiri bahwa, sejak sepuluh tahun pertama revolusi kemerdekaan hingga saat ini, BUMN telah memainkan peran yang signifikan dalam pertumbuhan dan kemajuan ekonomi nasional (Pikahulan & Faiz, 2019).

Jika diperhatikan, pada awal kemerdekaan, semua sektor usaha swasta tidak beroperasi dengan baik karena kondisi politik dan ekonomi setelah perjuangan kemerdekaan yang tidak teratur. Oleh karena itu, BUMN menjadi satu-satunya fokus untuk program penyediaan barang dan jasa, serta pengadaan infrastruktur lainnya oleh pemerintah. Selain itu, keberadaan BUMN merupakan salah satu faktor penting dalam penerimaan negara yang cukup signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, deviden dan hasil privatisasi (Pikahulan & Faiz, 2019).

Salah satu contohnya adalah BUMN, seperti PT Pertamina (Persero) yang menjadi tulang punggung sektor energi di Indonesia. Pertamina melakukan banyak kegiatan, mulai dari mencari dan menghasilkan minyak dan gas, hingga mengolah, memasarkan, dan mendistribusikan berbagai produk energi (Putri & Sijabat, 2024). Sebagai salah satu perusahaan milik negara yang utama, Pertamina berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan membantu kesejahteraan masyarakat (Mahbub et al., 2025).

Sistem pengendalian internal merupakan serangkaian kebijakan kerangka kerja atau infrastruktur yang komprehensif, yang terdiri dari gabungan berbagai elemen fundamental seperti kebijakan yang ditetapkan, prosedur operasional yang baku, dan proses kerja yang terstruktur. Keseluruhan elemen ini dirancang dan diimplementasikan secara sengaja oleh manajemen serta dewan direksi dengan tujuan utama untuk menyediakan keyakinan yang memadai meskipun bukan jaminan mutlak atas tercapainya berbagai tujuan strategis dan operasional organisasi. Jaminan yang wajar ini khususnya mencakup tiga area kritis, yaitu: keandalan dan integritas seluruh informasi keuangan yang dilaporkan, kepatuhan penuh terhadap segala peraturan, undang-undang, dan hukum yang berlaku, serta mendorong efisiensi dan efektivitas dalam setiap aspek operasional perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Anugerah, 2021).

Penerapan sistem pengendalian internal yang efektif memungkinkan manajemen untuk mengurangi tingkat risiko yang dihadapi serta memperkuat pertanggungjawaban dan keterbukaan dalam aktivitas bisnis sehari-hari (Palermo & Power Mike, 2017). Kerangka COSO terdiri dari lima komponen utama: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerangka COSO efektif dalam meningkatkan sistem pengendalian internal dan manajemen risiko di berbagai sektor (Lestari & Yuliarini, 2025).

Menurut Irfani (2020), kinerja keuangan merupakan sebuah ukuran yang menggambarkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi manajemen dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan. Pencapaian ini dinilai dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan dalam periode tertentu dengan berpedoman pada standar serta alat analisis yang telah diakui secara umum. Oleh karena itu, penilaian yang komprehensif tidak boleh terpaku semata pada indikator kuantitatif, melainkan juga perlu mencakup pemahaman mendalam mengenai peran ganda dan tantangan spesifik yang melekat pada perusahaan.

Dalam teori tata kelola perusahaan, kegagalan sebuah proyek investasi strategis, seperti yang ditandai dengan kebangkrutan mitra dan tidak terealisasinya aset dapat menjadi indikator lemahnya proses due diligence dan pengendalian internal (Badawi & Hartati, 2024). Kasus pengadaan tanker yang berujung pada potensi kerugian negara dan tidak adanya penyelesaian hukum yang transparan menjadi contoh empiris yang relevan untuk dikaji guna memahami kesenjangan antara teori dan praktik pengadaan aset di Indonesia.

Kasus MT Sembakung berawal dari program strategis PT Pertamina (Persero) pada tahun 2013 yang melakukan pemesanan 16 kapal tanker berkapasitas 17.500 DWT dari galangan kapal domestik maupun internasional. Program ini disusun dengan tujuan agar pada peringatan HUT Kemerdekaan RI ke-70 tahun 2015, Pertamina dapat menampilkan kepemilikan 70 kapal tanker sebagai simbol kemandirian energi nasional (Faisal Y, 2016). Namun, target tersebut tidak tercapai karena tiga kapal tidak berhasil diterima, salah satunya adalah MT Sembakung yang dipesan dari galangan kapal Chenye di China. Namun galangan kapal Chenye dinyatakan bangkrut dan menutup operasional secara permanen sehingga kapal tersebut tidak pernah terealisasi.

Kegagalan pengadaan Tanker MT Sembakung menyisakan dua masalah utama: potensi kerugian keuangan yang besar dan tidak tercapainya target strategis penguatan armada. Dampak ganda ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai efektivitas pengendalian internal dan manajemen risiko Pertamina dalam mengelola investasi berskala besar. Dari perspektif tata kelola perusahaan, kegagalan pengadaan Tanker MT Sembakung merupakan contoh nyata dari risiko yang terwujud. Kerugian finansial dan kegagalan mencapai tujuan strategis yang terjadi akibat proyek ini menyoroti celah yang potensial dalam proses due diligence, pengawasan kontrak, dan mitigasi risiko di Pertamina, yang seharusnya menjadi prioritas bagi sebuah BUMN strategis.

Umumnya, banyak studi menitikberatkan pada efektivitas pengendalian internal secara keseluruhan di sebuah perusahaan atau dalam siklus tertentu yang lebih luas seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Umami (2022) yang mengkaji dampak akuisisi aset terhadap kinerja keuangan PT Semen Tonasa. Namun, analisis mendalam terhadap pengendalian internal dalam satu transaksi kapital tertentu, seperti akuisisi tanker, masih sangat terbatas dan jarang dibahas. Sebagai bagian dari BUMN, PT Pertamina memiliki mandat ganda: mencapai profitabilitas dan memberikan pelayanan publik. Oleh karena itu, tekanan untuk menunjukkan akuntabilitas dan kinerja sangat tinggi. Penelitian mengenai bagaimana pengendalian internal mendukung investasi besar di BUMN untuk mencapai kedua mandat ini masih memiliki ruang untuk diperluas.

## **B. METODE PENELITIAN**

Rancangan kegiatan penelitian dimulai dengan tahap persiapan melalui identifikasi dan pengumpulan sumber dokumen sekunder, dilanjutkan dengan tahap organisasi data dengan mengelompokkan data ke dalam dua kategori; pengendalian internal dan kinerja keuangan.

Selanjutnya adalah tahap analisis data menggunakan teknik analisis isi dan analisis tren, dan diakhiri dengan tahap integrasi temuan dan penarikan kesimpulan.

Objek penelitian ini adalah proses pengadaan Tanker MT Sembakung oleh PT Pertamina (Persero) yang berlangsung pada periode 2013-2014. Fokus utama analisis adalah efektivitas pengendalian internal selama proses pengadaan dan dampak terhadap kinerja keuangan pasca-pengadaan. Ruang lingkup waktu mencakup analisis data dari tahun 2010 hingga 2017, yang terdiri dari tiga tahun sebelum pengadaan (2010-2012), tahun-tahun proses pengadaan (2013-2014), dan tiga tahun setelah pengadaan (2015-2017). Pemilihan periode ini bertujuan untuk mengamati tren yang terjadi sebelum, selama, dan setelah peristiwa pengadaan.

Bahan penelitian yang digunakan meliputi laporan tahunan PT Pertamina dari tahun 2010 hingga 2017, serta berita dan artikel investigasi dari media terpercaya seperti EnergyWorld, ANTARA, dan liputan berita lainnya yang meliput kasus pengadaan MT Sembakung. Selain itu, dokumen pendukung seperti literatur akademis terkait pengendalian internal COSO dan kinerja keuangan juga akan dianalisis dan dikaitkan. Sebagai alat utama, penelitian ini menggunakan Framework COSO sebagai pedoman untuk menganalisis pengendalian internal, yang terdiri dari lima komponen: Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi & Komunikasi, serta Pemantauan. Untuk pengolahan data keuangan dan pembuatan table tren serta grafik, digunakan software Microsoft Excel, sementara Microsoft Word digunakan untuk melakukan analisis isi terhadap dokumen kualitatif.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, serta analisis data numerik dari dua laporan utama; Laporan Posisi Keuangan dan Laporan Laba Rugi Perusahaan yang masing-masing digunakan untuk menghitung rasio likuiditas dan leverage, dan untuk menghitung rasio profitabilitas. Pengumpulan data dilakukan melalui akses arsip digital di internet, termasuk situs web resmi PT Pertamina untuk mendapatkan laporan tahunan, portal berita online terpercaya, dan database jurnal akademis seperti Google Scholar, Publish or Perish, dan portal jurnal lainnya.

Variabel 1 yaitu Pengendalian Internal, yang didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan penerapan kelima komponen COSO *Framework* dalam proses pengadaan MT Sembakung. Pengukuran dilakukan secara kualitatif melalui indikator seperti adanya bukti pelaksanaan tender, dokumen due diligence, laporan monitoring, dan pernyataan komitmen manajemen yang ditemukan dalam dokumen publik. Variabel 2 yaitu Kinerja Keuangan, yang didefinisikan sebagai perubahan kondisi keuangan PT Pertamina, yang diukur melalui perbandingan rasio-

rasio keuangan sebelum dan sesudah pengadaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur dampak ini adalah nilai dari rasio-rasio yang dihitung berdasarkan Laporan Keuangan, seperti *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Current Ratio (Likuiditas)*, dan *Debt to Equity Ratio (Leverage)*.

Dengan demikian, kedua variabel ini saling terkait, di mana efektivitas pengendalian internal dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan setelah proses pengadaan Tanker MT Sembakung. Analisis data akan dilakukan secara terpisah untuk setiap variabel dan kemudian diintegrasikan.

Untuk Pengendalian Internal, analisis isi (*content analysis*) akan mengikuti langkah-langkah berikut:

- 1) Memilah teks dalam dokumen, seperti berita dan laporan tahunan, menjadi unit-unit makna.
- 2) Menganalisis kode-kode yang telah dibuat untuk mendeskripsikan temuan mengenai kekuatan dan kelemahan pengendalian internal yang terindikasi.

Sementara itu, untuk Kinerja Keuangan, analisis tren akan dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- 1) Menghitung rasio-rasio keuangan untuk setiap tahun dalam periode 2010-2017.
- 2) Membandingkan rata-rata rasio pada periode sebelum (2010-2012) dan sesudah (2015-2017) pengadaan, serta mendeskripsikan kecenderungannya (meningkat, menurun, stagnan) dan kaitannya dengan peristiwa pengadaan tanker.
- 3) Membuat grafik garis (*line chart*) untuk setiap rasio guna melihat pola pergerakannya.

### **C. HASIL DAN PEMBAHSAN**

Pengadaan MT Sembakung adalah salah satu kapal tanker yang direncanakan untuk diakuisisi oleh PT Pertamina (Persero) sebagai bagian dari program pengadaan armada kapal tanker baru untuk memperkuat kapasitas logistik dan distribusi bahan bakar minyak (BBM) serta produk energi lainnya di Indonesia.

MT Sembakung memiliki spesifikasi teknis berupa deadweight tonnage (DWT) sebesar 17.500 ton, yang mengindikasikan kapasitas maksimum untuk mengangkut muatan, termasuk bahan bakar dan perlengkapan kapal. Kapal ini juga memiliki gross tonnage (GT) sekitar 24.160 ton, yang menunjukkan total volume ruang di dalam kapal. Dengan panjang sekitar 180

meter, kapal ini dirancang sebagai tanker berukuran sedang, ideal untuk kebutuhan distribusi BBM di perairan Indonesia dan wilayah sekitarnya. Kapal ini awalnya dipesan dari galangan kapal Zhejiang Chenye Shipbuilding di Tiongkok, tetapi pembangunannya tidak pernah terlaksana karena galangan kapal tersebut mengalami kebangkrutan.

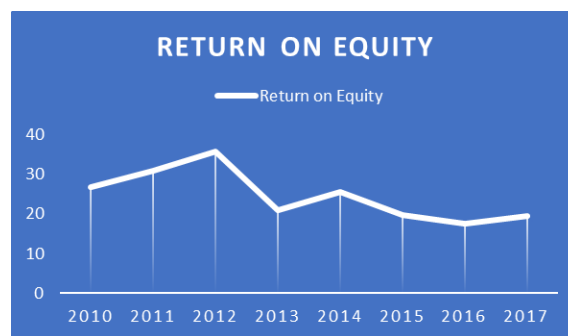
Pengadaan MT Sembakung bertujuan untuk mendukung visi PT Pertamina dalam memperbarui dan memperbesar armada kapal tankernya (Suarawan, 2025). Pada awal 2013, Pertamina memulai program ambisius untuk memesan 16 kapal tanker baru, termasuk MT Sembakung, dari galangan kapal domestik dan internasional (Sandy, 2025). Program ini merupakan bagian dari rencana strategis untuk memiliki 70 kapal tanker pada peringatan HUT Kemerdekaan RI ke-70, yaitu 17 Agustus 2015. Armada ini dimaksudkan untuk memperkuat rantai distribusi BBM, meningkatkan efisiensi pengiriman, dan mengurangi ketergantungan pada kapal sewaan pihak ketiga yang biayanya cenderung tinggi. Dengan memiliki armada sendiri, Pertamina berupaya menekan biaya operasional sekaligus memastikan distribusi energi yang lebih andal ke seluruh wilayah Indonesia, termasuk daerah-daerah terpencil.

Lebih lanjut, tujuan strategis ini tidak hanya berfokus pada aspek operasional tetapi juga pada peningkatan efisiensi rantai pasok secara keseluruhan. Dengan adanya FSO yang dapat menampung volume besar, model distribusi beralih dari pengiriman langsung (*direct delivery*) oleh kapal-kapal kecil berfrekuensi tinggi menjadi model hub and spoke yang lebih terintegrasi dan ekonomis. Hal ini secara signifikan mengurangi biaya logistik per unit, meminimalkan delay, dan mengoptimalkan kinerja armada kapal (Arief & Setyawan, 2020). Efisiensi ini pada akhirnya mendukung aktivitas perekonomian masyarakat lokal di sektor-sektor vital seperti perikanan, pertanian, dan pariwisata yang ketergantungannya terhadap BBM sangat tinggi (Redaksi, 2025).

Di tingkat yang lebih makro, pengadaan MT Sembakung merefleksikan komitmen Pertamina sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk mendukung program pemerintah dalam pemerataan pembangunan dan energi. Langkah ini merupakan wujud dari tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dalam skala nasional, yang menegaskan bahwa pelayanan kepada publik di daerah yang secara komersial kurang menguntungkan tetap menjadi prioritas (Pertamina, 2019). Dengan demikian, secara keseluruhan, kehadiran MT Sembakung dilatarbelakangi oleh tujuan strategis multidimensi yang mencakup aspek ketahanan energi, stabilitas ekonomi, efisiensi operasional, dan komitmen kebangsaan.

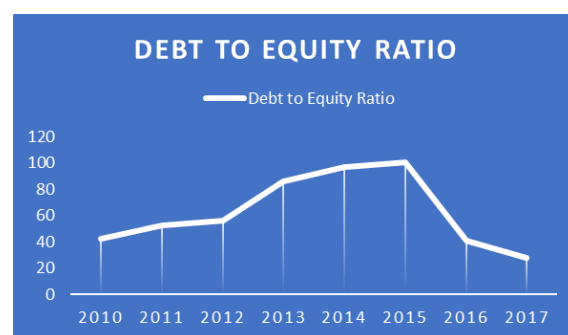
Tabel 1. Data Keuangan PT Pertamina Periode 2010-2017				
Tahun	Rasio Profitabilitas	Rasio Likuiditas	Rasio Leverage	
	Return on Equity	Current Ratio	Debt to Equity Ratio	Total Assets Turnover
2010	26.72%	132.73%	42.43%	72.00%
2011	30.87%	138.44%	52.53%	62.53%
2012	35.78%	184.73%	56.37%	78.08%
2013	20.83%	126.11%	85.96%	65.49%
2014	25.66%	135.25%	97.31%	68.67%
2015	19.76%	113.52%	100.63%	42.33%
2016	17.63%	120.07%	41.17%	48.57%
2017	19.55%	113.84%	28.14%	42.27%

Gambar 1. Tabel Data Keuangan PT Pertamina Periode 2010-2017



Gambar 2. Grafik Tren *Return on Equity* PT Pertamina Periode 2010-2017

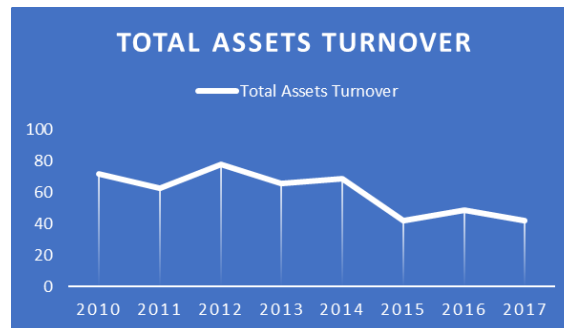
Berdasarkan tabel di atas, penurunan ROE yang dimulai pada tahun pengadaan (2013) dan berlanjut setelahnya menunjukkan bahwa proyek ini, bersama dengan kemungkinan faktor eksternal, tidak berhasil meningkatkan profitabilitas perusahaan dan malah diikuti dengan penurunan kinerja.



Gambar 3. Grafik Tren Debt to Equity Ratio PT Pertamina Periode 2010-2017

Lonjakan DER pada 2013-2014 menunjukkan bahwa Pertamina melakukan pembiayaan utang yang signifikan untuk investasi, kemungkinan termasuk pengadaan MT Sembakung. Menariknya, DER kemudian mengalami penurunan drastis. Penurunan ini bisa disebabkan oleh dua faktor:

(1) restrukturisasi utang, atau (2) yang lebih problematik, penghapusan (*write-off*) aset yang gagal seperti MT Sembakung dari neraca, yang akan mengurangi sisi aset dan secara matematis menurunkan DER jika utangnya dilunasi atau direstrukturisasi.



Gambar 4. Grafik Tren *Total Assets Turnover* PT Pertamina Periode 2010-2017

Tren Efisiensi Aset (*Total Assets Turnover*) adalah rasio yang paling penting untuk menilai dampak akuisisi aset. Penurunan drastisnya menunjukkan bahwa penambahan aset (termasuk tanker yang mungkin sudah dicatat) tidak diimbangi dengan peningkatan pendapatan yang sebanding. Sebaliknya, perusahaan menjadi kurang efisien dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan penjualan. Hal ini konsisten dengan narasi kegagalan proyek. Tren likuiditas relatif stabil, meskipun terdapat penurunan pada 2013 dan 2015. Meskipun ini mungkin bukan indikator utama untuk kasus ini, penurunan tersebut bisa jadi terkait dengan pembayaran termin untuk proyek yang menguras kas.

Temuan kuantitatif ini memberikan konteks penting untuk menganalisis pengendalian internal. Kegagalan MT Sembakung untuk terealisasi, seperti yang dilaporkan media, tercermin dalam data keuangan: penurunan efisiensi aset dan profitabilitas. Ini menimbulkan dugaan kuat adanya kelemahan dalam komponen-komponen pengendalian internal COSO. Misalnya, apakah penilaian risiko telah mengidentifikasi dengan baik risiko kegagalan galangan kapal? Apakah kegiatan pengendalian dalam proses pembayaran termin (yang mencapai 80% nilai kontrak) memiliki pengamanan yang memadai? Dan apakah kegiatan pemantauan mampu mendeteksi penyimpangan ini lebih awal?

Dengan kata lain, data keuangan tidak hanya mencerminkan dampak kinerja yang buruk, tetapi juga berfungsi sebagai bukti tidak langsung yang memperkuat tesis tentang lemahnya pengendalian internal dalam proses pengadaan aset strategis ini. Efektivitas pengendalian internal menjadi dipertanyakan ketika sebuah investasi besar justru diikuti oleh kemunduran dalam kinerja keuangan perusahaan.

Temuan mengenai tren kinerja keuangan yang kurang menggembirakan setelah 2013 menimbulkan pertanyaan penting tentang faktor-faktor yang mendasarinya. Dari sudut pandang tata kelola perusahaan, kinerja keuangan adalah hasil dari proses bisnis yang dikelola oleh sistem pengendalian internal. Oleh karena itu, untuk memahami akar permasalahan, temuan kuantitatif ini harus dikaitkan dengan penilaian terhadap efektivitas penerapan kelima komponen dalam COSO Framework dalam proses pengadaan MT Sembakung.

### **1. Risk Assessment (Penilaian Risiko)**

Lonjakan *Debt to Equity Ratio* (DER) pada 2013-2014 mengindikasikan bahwa Pertamina mengambil risiko *leverage* yang signifikan. Namun, tidak diimbangi dengan peningkatan *Return on Equity* (ROE), justru sebaliknya. Hal ini mempertanyakan efektivitas risk assessment yang dilakukan sebelum pengadaan. Apakah risiko kegagalan galangan kapal dan ketidakmampuan proyek memberikan return yang memadai telah dinilai dengan cermat?

### **2. Control Activities (Aktivitas Pengendalian)**

Berdasarkan fakta bahwa pembayaran termin telah mencapai 80% namun kapal tidak pernah terealisasi, terdapat indikasi kelemahan dalam control activities, khususnya dalam prosedur pembayaran. Prosedur tersebut seharusnya dikaitkan dengan bukti kemajuan pekerjaan atau penerimaan aset. Pengendalian yang kuat seharusnya mencegah pembayaran besar tanpa adanya jaminan kepastian realisasi aset.

### **3. Information & Communication (Informasi & Komunikasi)**

Penurunan kinerja keuangan yang berlanjut pasca-2014 mengindikasikan bahwa masalah dalam proyek ini mungkin tidak dikomunikasikan atau ditindaklanjuti dengan cukup cepat untuk mengambil koreksi yang diperlukan. Ini menunjukkan adanya potential gap dalam information and communication. Selain itu, dalam laporan tahunan periode 2013-2014, tidak ada penyebutan mengenai pengadaan tanker dalam aktivitas operasi perusahaan.

Hal ini menandakan bahwa: (1) kurangnya transparansi, informasi mengenai proyek strategis seharusnya disampaikan secara jelas untuk memastikan pemangku kepentingan memahami risiko dan perkembangan proyek, (2) proses pelaporan yang tidak memadai, perusahaan perlu memperbaiki mekanisme pelaporan agar semua aktivitas penting, termasuk pengadaan besar, dicatat dan dilaporkan dengan benar, dan (3) perbaiki komunikasi internal, dengan meningkatkan saluran komunikasi antara departemen terkait untuk memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan tepat waktu kepada manajemen.

**4. *Monitoring Activities* (Pemantauan Aktivitas)**

Kegagalan proyek yang berujung pada potensi kerugian negara yang signifikan memunculkan pertanyaan mengenai efektivitas *monitoring activities* oleh komite audit dan internal audit. Pemantauan yang efektif seharusnya dapat mengidentifikasi kegagalan mitra dan menghentikan pembayaran lebih dini.

**5. *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)**

Tidak adanya tindakan hukum yang jelas pasca-kegagalan proyek dapat mencerminkan kelemahan dalam *control environment*, khususnya terkait penegakan akuntabilitas dan integritas, yang merupakan dasar bagi lingkungan pengendalian yang sehat.

Ketidakjelasan dalam tindakan hukum menunjukkan bahwa tidak ada mekanisme yang efektif untuk memastikan bahwa individu atau pihak yang bertanggung jawab atas kegagalan proyek diakui dan bertanggung jawab.

**D. KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengadaan Tanker MT Sembakung oleh PT Pertamina periode 2013-2014 tidak efektif, baik dari aspek pengendalian internal maupun dampaknya terhadap kinerja keuangan.

**1. Aspek Pengendalian Internal**

Berdasarkan analisis terhadap kerangka COSO, teridentifikasi kelemahan signifikan dalam seluruh komponen pengendalian:

- a. ***Risk Assessment*** tidak mampu mengidentifikasi dan memitigasi risiko kegagalan galangan kapal dengan memadai.
- b. ***Control Activities*** lemah, khususnya dalam prosedur pembayaran termin yang tidak dikaitkan dengan jaminan realisasi aset, terbukti dengan pembayaran 80% tanpa kapal yang diterima.
- c. ***Information & Communication*** tidak efektif, ditunjukkan oleh kurangnya transparansi dalam laporan tahunan dan lambatnya penanganan masalah.
- d. ***Monitoring Activities*** gagal mendeteksi penyimpangan secara dini dan mengambil tindakan korektif.
- e. ***Control Environment*** ditunjukkan lemah oleh tidak adanya akuntabilitas dan penegakan hukum yang jelas pasca-kegagalan proyek.

## 2. Aspek Kinerja Keuangan

Analisis komparatif sebelum-sesudah pengadaan (2010-2017) menunjukkan dampak yang negatif, penjelasannya sebagai berikut:

- a. **Profitabilitas (ROE) dan Efisiensi Aset (*Total Assets Turnover*)** mengalami tren penurunan yang dimulai tepat pada tahun pengadaan dan berlanjut setelahnya.
- b. **Leverage (DER)** melonjak drastis selama periode pengadaan, mengindikasikan pembiayaan utang yang besar untuk investasi yang tidak memberikan imbal balik yang proporsional.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kelemahan dalam pengendalian internal berkontribusi langsung terhadap kegagalan proyek strategis, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan. Studi kasus ini memberikan pelajaran penting mengenai signifikansi penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang kuat, terutama dalam pengelolaan investasi berskala besar di BUMN, guna mencegah kerugian negara dan memastikan tercapainya tujuan strategis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief, M., & Setyawan, D. (2020). Strategi Pengelolaan Logistik BBM di Daerah 3T (Studi Kasus: Penggunaan FSO Sembakung oleh Pertamina). *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog)*.
- Badawi, D., & Hartati, W. (2024). *Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance)*. Deepublish. Yogyakarta.
- CerineWS. (2025, Juli 30). *Pertamina Sudah Bayar Pembelian Tanker Sejak 2014, Tapi Tankernya Tidak Pernah Ada* - CerineWS.id. CerineWS.id. <https://www.cerineWS.id/2025/07/31/pertamina-sudah-bayar-pembelian-tanker-sejak-2014-tapi-tankernya-tidak-pernah-ada/>
- Faisal Y. (2016, 28 Februari). Pertamina Pesan Tanker dari Galangan Nasional. Antara News; ANTARA. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://www.antaraneWS.com/berita/547501/pertamina-pesan-tanker-dari-galangan-nasional>
- Gandhi, A. (2025). *Gagal Tambah Armada, Pertamina Diduga Alami Kerugian Ratusan Miliar Akibat Gagal Terima 3 Tanker* - Suara Flores. Suara Flores. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://flotim.pikiran-rakyat.com/news/pr-3669537798/gagal->

tambah-armada-pertamina-diduga-alami-kerugian-ratusan-miliar-akibat-gagal-terima-3-tanker

- Irfani, A. S. (2020). *Manajemen Keuangan dan Bisnis Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Iqbal Marsya. (2025, 4 Agustus). *Ditutup Rapat PT Pertamina, Kegagalan Mendapatkan 3 Kapal Tanker yang Sudah Dibayar di Tahun 2013 Tak Terendus BPK - Konteks.co.id*. Ditutup Rapat PT Pertamina, Kegagalan Mendapatkan 3 Kapal Tanker Yang Sudah Dibayar Di Tahun 2013 Tak Terendus BPK - Konteks.co.id; Konteks.co.id. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://www.konteks.co.id/nasional/1631463901/ditutup-rapat-pt-pertamina-kegagalan-mendapatkan-3-kapal-tanker-yang-sudah-dibayar-di-tahun-2013-tak-terendus-bpk>
- Lestari, D. P., & Yuliarini, S. (2025). Strategi Pengelolaan Risiko: Mengurangi Kerugian Perusahaan dari Pesanan Gagal Bayar dan Stock yang Tidak Seimbang dengan Pendekatan Kerangka COSO (Studi Kasus: PT. Signal Niaga Indonesia). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(3). <https://doi.org/10.69714/0d49qq31>
- Mahbub, M. N., Makuku, M. M., & Yasin, M. (2025). Sektor Industrialisasi dan Pengelompokan pada Perusahaan Negara. *MENAWAN: Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 3(3), 63–68. <https://doi.org/10.61132/menawan.v3i3.1396>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2014). POJK No. 55/POJK.04/2015 Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan kerja Unit Audit Internal.
- Pikahulan, R., & Faiz, A. K. (2019). Analisis Yuridis Tentang Kebijakan Holding Terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sektor Pertambangan. *DIKTUM: Jurnal Syariah Dan Hukum*, 17(2), 295–312. <https://doi.org/10.35905/diktum.v17i2.1019>
- PT Pertamina (Persero). (2010). *Laporan Tahunan 2010: A Leap of Faith*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202010%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2011). *Laporan Tahunan 2011: Reach Higher to Brighter Future*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202011%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2012). *Laporan Tahunan 2012: A Determination to Achieve The Target*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202012%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>

- PT Pertamina (Persero). (2013). *Laporan Tahunan 2013: Accelerates Rapid Growth Through Value Creation*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202013%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2014). *Laporan Tahunan 2014: Accelerating Growth Through Dynamic Expansion*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Integrated%20Annual%20Report%202014.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2015). *Laporan Tahunan 2015: From Rallying to Reenergizing*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Integrated%20Annual%20Report%202015.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2016). *Laporan Tahunan 2016: Advancing Each Generation*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202016%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>
- PT Pertamina (Persero). (2017). *Laporan Tahunan 2017: Enabling Energy Transformation, Repositioning for The Future*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/annual-report/Annual%20Report%202017%20PT%20Pertamina%20Gas.pdf>
- Redaksi. (2025, 3 Agustus). *Terbongkar! Misteri Hilangnya 3 Kapal Pertamina, Kerugian Negara Mencengangkan*. Info Migas. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://infomigas.id/terbongkar-misteri-hilangnya-3-kapal-pertamina-kerugian-negara-mencengangkan/>
- Putri, T., & Sijabat, R. (2024). Analisis Risiko dan Peluang Pasok Global Industri Minyak dan Gas Indonesia (Studi Kasus PT Pertamina Patra Niaga). *Jurnal Transaksi* 16(2).
- Redaksi. (2025, 31 Juli). *Pertamina Sudah Bayar Pembelian MT Sembakung Sejak 2014, Tapi Tankernya Tidak Pernah Ada*. Energy World Indonesia. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://energyworld.co.id/2025/07/31/pertamina-sudah-bayar-pembelian-mt-sembakung-sejak-2014-tapi-tankernya-tidak-pernah-ada>
- Sandy. (2025, 31 Juli). *Pertamina Sudah Bayar Pembelian Tanker Sejak 2014, Diduga Tankernya Tidak Ada*. Waspada Online. <https://waspada.co.id/pertamina-sudah-bayar-pembelian-tanker-sejak-2014-diduga-tankernya-tidak-ada/>
- Suarawan. (2025, 31 Juli). *Pembayaran Pembelian MT Sembakung oleh Pertamina Sejak 2014 Tanpa Kehadiran Tanker*. Suarawan.id. Diakses pada 24 September 2025, dari <https://www.suarawan.id/pembayaran-pembelian-mt-sembakung-oleh-pertamina-sejak-2014-tanpa-kehadiran-tanker/>

Umami, M. (2021). *Analisis Revaluasi Aset dan Akuisisi Aset Tetap terhadap Kinerja Keuangan PT Semen Tonasa (Persero) Tbk* [Skripsi Sarjana, Universitas Pembangunan Panca Budi]. Repositori Institusi Universitas Pembangunan Panca Budi.