

Analisis Efektivitas Peran Satuan Pengawasan Intern PT Perkebunan Nusantara III sebagai SPI Induk dalam Audit Intern Subholding PTPN Group

Tulus Gunawan Pasaribu*, Wahyu Ario Pratomo, Emerson Pascawira Sinulingga

Universitas Sumatera Utara, Indonesia

Email: tuluspasaribuqia@gmail.com*, wahyuario@yahoo.com,

emerson.sinulingga@usu.ac.id

Keywords:

*Effectiveness; Governance;
Internal Audit; Parent Internal
Audit Unit; Subholding.*

Abstract

This study analyzes the effectiveness of the Internal Audit Unit of PT Perkebunan Nusantara III (Persero) as the Parent Internal Audit Unit in the internal audit of PTPN Group subholdings, motivated by the holding-subholding transformation that increases governance and oversight complexity. Using a descriptive qualitative approach through document review and interviews with 15 informants from Holding and subholding Internal Audit Units, data were obtained from PER-2/MBU/03/2023, Internal Audit Charters, 2026 Annual Audit Plans, and other documents. Analysis was conducted through data reduction, display, and conclusion drawing based on five dimensions: audit strategy, methodology, quality control, monitoring, and independence and objectivity. The results show that the Parent Internal Audit Unit's role has a formal and normative basis and has been implemented through integrated audit planning, coordination, strategic assignment reviews, and follow-up monitoring. However, its effectiveness is not yet optimal, as strengthening is needed in integrated audit operational mechanisms, group audit methodology, group QAIP, recommendation monitoring systems, and role governance between the Parent and subholding Internal Audit Units. This study produces a strengthening model consisting of strategic audit alignment, group audit methodology, integrated quality assurance, integrated monitoring system, and independence and role governance.

Kata Kunci:

Audit Intern; Efektivitas; SPI
Induk; Subholding; Tata Kelola

Abstrak

Penelitian ini menganalisis efektivitas peran Satuan Pengawasan Intern (SPI) PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group, yang dilatarbelakangi oleh transformasi struktur holding-subholding yang meningkatkan kompleksitas tata kelola dan pengawasan grup. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi dokumen dan wawancara dengan 15 informan dari SPI Holding dan SPI subholding. Data diperoleh dari PER-2/MBU/03/2023, Piagam Audit Intern, PKPT 2026, dan dokumen pendukung lainnya. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan berdasarkan lima dimensi: strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran SPI Induk telah memiliki dasar normatif dan formal yang memadai serta telah diimplementasikan melalui PKPT terintegrasi, koordinasi audit, review penugasan strategis, dan monitoring tindak lanjut. Namun, efektivitasnya belum optimal karena masih diperlukan penguatan pada

mekanisme operasional audit terintegrasi, metodologi audit grup, QAIP grup, sistem monitoring rekomendasi, dan tata kelola peran antara SPI Induk dan SPI subholding. Penelitian ini menghasilkan model penguatan peran SPI Induk yang terdiri dari strategic audit alignment, group audit methodology, integrated quality assurance, integrated monitoring system, serta independence and role governance.

PENDAHULUAN

PTPN Group sebagai holding perkebunan negara memiliki peran strategis dalam pengelolaan berbagai komoditas agribisnis di Indonesia dengan kompleksitas usaha yang tinggi, baik dari jenis komoditas, skala operasi, maupun struktur entitas (Feska et al., 2026; Lumbantobing et al., 2025; I. M. D. Siregar et al., 2026). Kondisi tersebut membutuhkan tata kelola perusahaan yang baik, manajemen risiko yang terintegrasi, serta sistem pengendalian intern yang andal agar kegiatan perusahaan berjalan efektif, efisien, dan akuntabel (Maharani & Khasanah, 2026; Puspitasari et al., 2026; Rahmawati et al., 2025; Setyorini, 2026; J. Siregar et al., 2024). Dalam tata kelola BUMN, fungsi Satuan Pengawasan Intern (SPI) menjadi salah satu unsur penting dalam memberikan keyakinan bahwa kegiatan usaha, pengelolaan aset, dan pelaporan perusahaan telah berjalan sesuai ketentuan dan kebijakan yang berlaku (Amalia & Adib, 2024; Chairin, 2022; Edriansah, 2022; Maulana & Yulastuti, 2025; Sukarmo & Aswadi, 2025). Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 menegaskan bahwa SPI BUMN Induk memiliki peran dalam menentukan strategi audit intern anak perusahaan, merumuskan prinsip dan metodologi audit, melaksanakan pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan audit intern pada anak perusahaan.

Sebagai holding PTPN Group, PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melalui SPI menjalankan fungsi sebagai SPI Induk yang mengoordinasikan pengawasan intern di lingkungan grup (Chairin, 2022; Fradinata, 2024; Olivia, 2023; Simamora, 2025). Piagam Audit Intern PTPN III (Persero) memberikan dasar bagi SPI untuk melaksanakan fungsi assurance dan konsultasi secara independen dan objektif, termasuk melalui penyusunan PKPT terintegrasi, pengembangan pedoman dan metodologi audit, pelaksanaan quality control, serta monitoring tindak lanjut hasil audit. Peran tersebut menjadi semakin penting setelah adanya transformasi organisasi PTPN Group melalui pembentukan subholding, antara lain PTPN I, PTPN IV, dan PT Sinergi Gula Nusantara (SGN) (Chairin, 2022; Sofiyana et al., 2024; Taslim, 2022). Struktur tersebut menghasilkan pengelolaan usaha yang lebih terfokus, tetapi sekaligus meningkatkan kebutuhan koordinasi pengawasan karena masing-masing subholding memiliki karakteristik usaha dan operasional yang berbeda. Oleh karena itu, SPI PTPN III (Persero) sebagai SPI Induk dituntut mampu mengarahkan dan menyinergikan pengawasan intern pada tingkat grup dengan tetap menjaga independensi dan objektivitas SPI subholding.

Secara normatif, peran SPI Induk telah memiliki dasar yang cukup jelas melalui Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, dan PKPT Divisi SPI PTPN III (Persero) Tahun 2026. Dokumen tersebut menunjukkan adanya arah pengawasan yang terintegrasi melalui penyusunan PKPT bersama, penggunaan guideline audit terintegrasi, penetapan tema audit bersama, serta pelaksanaan koordinasi dan supervisi pada penugasan tertentu. Namun, keberadaan dasar regulasi dan dokumen perencanaan belum secara otomatis menunjukkan bahwa pelaksanaannya telah efektif. Studi dokumentasi awal menunjukkan adanya indikasi tantangan dalam sinkronisasi PKPT antara holding dan subholding, variasi penerapan pedoman

dan metodologi audit, serta mekanisme quality control dan monitoring tindak lanjut yang belum sepenuhnya optimal pada tingkat grup. Kondisi tersebut perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian untuk mengetahui kesesuaian antara desain normatif dengan praktik pelaksanaan peran SPI Induk.

Efektivitas pengawasan intern pada struktur grup yang kompleks tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan dokumen formal, tetapi juga oleh konsistensi implementasi, kejelasan pembagian peran, keseragaman metodologi, serta kemampuan monitoring terhadap pelaksanaan audit dan tindak lanjut rekomendasi. Hal tersebut menjadi penting karena SPI pada setiap subholding tetap memiliki kedudukan formal dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama entitas masing-masing. Dengan demikian, penguatan peran SPI Induk harus dilakukan secara proporsional, yaitu mampu menciptakan integrasi dan keselarasan pengawasan pada tingkat grup tanpa menimbulkan tumpang tindih kewenangan atau mengurangi independensi dan professional judgement SPI subholding. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi terhadap efektivitas SPI PTPN III (Persero) dalam menjalankan fungsi koordinasi, arahan, quality control, dan monitoring audit intern pada subholding PTPN Group.

Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan penelitian yang secara khusus menganalisis efektivitas peran SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group. Penelitian ini difokuskan pada lima dimensi utama, yaitu strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas. Analisis terhadap kelima dimensi tersebut diharapkan dapat menunjukkan tingkat kesesuaian antara kondisi normatif dan kondisi aktual pelaksanaan peran SPI Induk, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan dan kebutuhan penguatan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif bagi penguatan fungsi SPI Induk dan peningkatan efektivitas pengawasan intern dalam mendukung penerapan tata kelola perusahaan yang baik di lingkungan PTPN Group.

Dalam struktur holding–subholding PTPN Group, SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) berkedudukan sebagai SPI Induk yang tidak hanya melaksanakan audit intern pada tingkat holding, tetapi juga berperan dalam mengarahkan, menyinergikan, mengendalikan mutu, dan memantau pelaksanaan audit intern pada subholding. Peran tersebut telah memiliki landasan melalui Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Namun, keberadaan dasar normatif dan dokumen formal belum sepenuhnya menjamin efektivitas implementasi di lapangan. Permasalahan utama ditemukan pada lima dimensi, yaitu strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas. Pada strategi audit, meskipun PKPT telah disusun secara terintegrasi, masih terdapat ketidakjelasan terkait bentuk penugasan, pembagian peran, metodologi, alur pelaporan, dan kewenangan penyampaian rekomendasi. Pada metodologi audit, belum tersedia metodologi audit grup yang berlaku seragam sehingga masing-masing SPI subholding masih menggunakan pedoman internal. Pada quality control, mekanisme QAIP yang tersedia masih lebih berorientasi pada internal SPI Holding dan belum sepenuhnya menjadi kerangka mutu grup (Madhakomala et al., 2025). Pada monitoring, belum tersedia sistem atau dashboard terintegrasi untuk memantau aktivitas audit dan tindak lanjut rekomendasi secara menyeluruh. Sementara itu, pada aspek independensi dan objektivitas, penguatan peran SPI Induk perlu dilakukan dengan batas kewenangan yang jelas agar tidak menimbulkan tumpang tindih, persepsi intervensi, atau mengurangi professional judgement

SPI subholding. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan pertanyaan mengenai efektivitas peran SPI Induk pada kelima dimensi tersebut serta rancangan penguatan peran SPI Induk untuk meningkatkan efektivitas audit intern subholding PTPN Group.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas peran SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group pada dimensi strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas, sekaligus menyusun rancangan penguatan peran SPI Induk berdasarkan kelima dimensi tersebut. Penelitian dibatasi pada efektivitas pelaksanaan peran SPI Induk dalam fungsi pengawasan intern tingkat grup dan tidak mencakup penilaian kinerja keuangan, kinerja operasional subholding, maupun tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Unit analisis difokuskan pada SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam hubungannya dengan SPI subholding PTPN Group. Data penelitian dibatasi pada dokumen dan informasi yang relevan, seperti Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, PKPT, pedoman pengawasan intern, laporan hasil audit, dokumen monitoring tindak lanjut, serta hasil wawancara dengan informan yang terkait dengan pelaksanaan pengawasan intern pada tingkat holding dan subholding. Penelitian juga difokuskan pada kondisi normatif dan aktual yang berlaku pada saat penelitian dilakukan sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan pada seluruh BUMN atau seluruh model holding–subholding.

Penelitian ini menggunakan beberapa asumsi, yaitu bahwa dokumen formal yang digunakan merupakan representasi yang sah mengenai landasan normatif dan formal peran SPI Induk, informan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai mengenai pelaksanaan fungsi SPI Induk dan SPI subholding, serta efektivitas peran SPI Induk dapat dianalisis melalui perbandingan kondisi normatif dan kondisi aktual. Lima dimensi penelitian, yaitu strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas, diasumsikan telah mewakili aspek utama dalam menilai efektivitas peran SPI Induk. Hasil perbandingan kondisi normatif dan aktual selanjutnya diasumsikan mampu memberikan gambaran mengenai kekuatan, keterbatasan, dan kebutuhan penguatan SPI Induk sehingga dapat menjadi dasar penyusunan rancangan penguatan yang sesuai dengan kebutuhan pengawasan intern pada tingkat grup.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk memahami pelaksanaan peran SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group. Pendekatan ini digunakan karena penelitian tidak hanya menganalisis dokumen formal, tetapi juga menggali praktik, pengalaman, mekanisme kerja, dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan intern. Analisis dilakukan dengan membandingkan kondisi normatif yang bersumber dari Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, dan PKPT dengan kondisi aktual berdasarkan dokumen pelaksanaan pengawasan dan hasil wawancara. Penelitian berfokus pada lima dimensi, yaitu strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, et al., (2014) melalui proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

Metode penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu mengidentifikasi kondisi normatif dan aktual, membandingkan keduanya, menilai tingkat efektivitas, serta merumuskan area penguatan. Kondisi normatif diperoleh melalui telaah terhadap Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, PKPT, dan dokumen formal lainnya, sedangkan kondisi aktual diperoleh dari dokumen realisasi pengawasan, laporan hasil audit, dokumen monitoring tindak lanjut, dan hasil wawancara. Hasil pembandingan digunakan untuk menilai tingkat pemenuhan pada lima dimensi penelitian dengan kategori terpenuhi kuat, terpenuhi sebagian, dan belum terpenuhi. Selanjutnya, hasil analisis digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi untuk memperkuat efektivitas peran SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group.

Sumber Data

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan 15 informan yang dipilih secara purposive karena memiliki pengetahuan dan keterlibatan dalam pelaksanaan pengawasan intern. Informan terdiri atas 1 Kepala Divisi SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero), 1 Ketua Tim Audit, 2 Kepala Subdivisi, 8 auditor SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero), serta 3 Kepala Divisi SPI subholding, yaitu PT Perkebunan Nusantara I, PT Perkebunan Nusantara IV, dan PT Sinergi Gula Nusantara. Untuk menjaga kerahasiaan identitas, informan diberi kode INF-01 sampai INF-15. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yang relevan, antara lain Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, Piagam Audit Intern, PKPT SPI Tahun 2026, laporan hasil audit, dokumen monitoring tindak lanjut rekomendasi, serta dokumen internal terkait pelaksanaan peran SPI Induk.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, wawancara mendalam, dan triangulasi. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah regulasi, Piagam Audit Intern, PKPT, laporan audit, dokumen monitoring, dan pedoman pengawasan untuk memperoleh gambaran kondisi normatif dan aktual. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur berdasarkan lima dimensi penelitian, yaitu strategi audit, metodologi audit, quality control, monitoring, serta independensi dan objektivitas. Pertanyaan wawancara diarahkan untuk menggali pelaksanaan koordinasi audit, penerapan metodologi, pengendalian mutu, monitoring tindak lanjut, serta upaya menjaga independensi dan objektivitas SPI subholding. Untuk memudahkan analisis, data wawancara diklasifikasikan dengan kode SA untuk strategi audit, MA untuk metodologi audit, QC untuk quality control, MO untuk monitoring, dan IO untuk independensi dan objektivitas. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen serta membandingkan informasi dari informan SPI Induk dan SPI subholding.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, et al., (2014) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan informasi berdasarkan lima dimensi penelitian serta kode informan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian, tabel, dan matriks yang membandingkan kondisi normatif dengan kondisi aktual. Selanjutnya, kesimpulan ditarik berdasarkan pola, kesesuaian, dan kesenjangan yang ditemukan serta diverifikasi melalui triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan

membandingkan informasi dari SPI Induk dan SPI subholding, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen resmi.

Penilaian efektivitas dilakukan secara kualitatif berdasarkan tingkat keterpenuhan indikator pada masing-masing dimensi. Kategori terpenuhi kuat diberikan apabila indikator memiliki dasar normatif yang jelas dan telah diterapkan secara konsisten; terpenuhi sebagian apabila indikator telah memiliki dasar formal tetapi implementasinya masih parsial atau belum seragam; dan belum terpenuhi apabila indikator belum memiliki dukungan formal yang memadai atau belum menunjukkan implementasi nyata. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan dan menyusun rekomendasi penguatan peran SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam meningkatkan efektivitas audit intern subholding PTPN Group.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model atau Framework

Berdasarkan hasil kajian teoritis, studi dokumen, dan hasil wawancara dengan informan, penelitian ini menghasilkan rancangan berupa Model Penguatan Efektivitas Peran SPI Induk dalam Audit Intern Subholding PTPN Group. Model ini disusun untuk menjawab kebutuhan penguatan peran Divisi Satuan Pengawasan Intern PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk dalam mengarahkan, menyinergikan, mengendalikan mutu, dan memantau pelaksanaan audit intern pada subholding PTPN Group.

Rancangan model ini didasarkan pada kesenjangan antara kondisi normatif, kondisi formal perusahaan, dan kondisi aktual empiris. Secara normatif, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 menegaskan bahwa SPI BUMN Induk memiliki peran dalam menentukan strategi pelaksanaan audit intern anak perusahaan, merumuskan prinsip audit intern yang mencakup metodologi audit dan langkah pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan audit intern pada masing-masing anak perusahaan. Dalam konteks PTPN Group, pengaturan tersebut telah diterjemahkan secara formal melalui Piagam Audit Intern PTPN III (Persero) dan PKPT Divisi SPI PTPN III (Persero) Tahun 2026 yang memuat fungsi integrasi dan sinergi dengan SPI anak perusahaan, termasuk dalam penyusunan PKPT, QAIP, pengembangan personel, sistem manajemen audit, dan monitoring pengawasan.

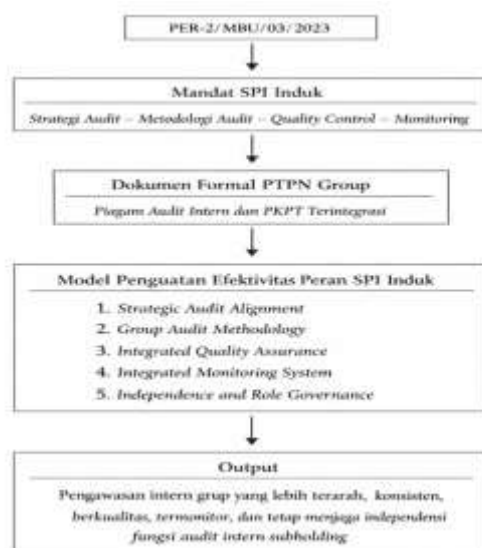
Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan pengaturan normatif dan dokumen formal belum sepenuhnya menjamin efektivitas implementasi peran SPI Induk dalam praktik. Berdasarkan hasil wawancara, strategi audit terintegrasi telah tersedia secara administratif, tetapi masih memerlukan penguatan dalam mekanisme operasional, pembagian peran, metodologi audit grup, quality assurance, sistem monitoring tindak lanjut, serta kejelasan batas koordinasi dan independensi antara SPI Induk dan SPI subholding.

Oleh karena itu, model yang dihasilkan dalam penelitian ini tidak hanya menekankan pada keberadaan dokumen formal, tetapi juga pada kebutuhan mekanisme kerja yang lebih operasional, terstruktur, dan terintegrasi. Model ini dikembangkan berdasarkan lima komponen utama, yaitu:

1. Strategic Audit Alignment, yaitu penyelarasan strategi audit dan PKPT antara SPI Induk dan SPI subholding.
2. Group Audit Methodology, yaitu pengembangan metodologi audit grup yang menjadi acuan bersama dalam audit terintegrasi.

3. Integrated Quality Assurance, yaitu penguatan QAIP dan quality oversight lintas entitas.
4. Integrated Monitoring System, yaitu penguatan sistem monitoring hasil audit dan tindak lanjut rekomendasi pada tingkat grup.
5. Independence and Role Governance, yaitu pengaturan batas koordinasi, supervisi, dan professional judgement agar integrasi pengawasan tidak mengurangi independensi SPI subholding.

Secara konseptual, model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gmabar 1. Framework Penguatan Efektivitas Peran SPI Induk dalam Audit Intern Subholding PTPN Group

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

Model tersebut menunjukkan bahwa efektivitas peran SPI Induk tidak dapat hanya dinilai dari keberadaan mandat formal dalam regulasi, piagam, dan PKPT, tetapi harus dilihat dari sejauh mana mandat tersebut diterjemahkan ke dalam mekanisme pelaksanaan yang jelas. Dalam struktur holding–subholding, SPI Induk harus mampu menjalankan fungsi koordinasi dan penguatan pengawasan pada tingkat grup, namun tetap menjaga proporsionalitas agar tidak mengambil alih tanggung jawab SPI subholding sebagai fungsi audit intern pada entitas masing-masing.

Dengan demikian, model yang dihasilkan dalam penelitian ini menempatkan SPI Induk sebagai pengarah, penyelar, koordinator, quality overseer, dan pemantau pada tingkat grup. Sementara itu, SPI subholding tetap berperan sebagai pelaksana fungsi audit intern yang independen pada entitas masing-masing. Hubungan keduanya harus dibangun melalui mekanisme yang formal, terdokumentasi, berbasis risiko, dan didukung oleh sistem monitoring yang terintegrasi.

Analisis dan Evaluasi

Analisis dan evaluasi pada bagian ini dilakukan untuk menilai efektivitas peran SPI PTPN III sebagai SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group, dengan membandingkan kondisi ideal (Peraturan Menteri BUMN, Piagam Audit Intern, PKPT) dengan kondisi aktual berdasarkan dokumen pelaksanaan pengawasan dan wawancara terhadap

informan SPI Holding dan SPI subholding. Analisis disusun berdasarkan lima dimensi—strategic audit alignment, group audit methodology, integrated quality assurance, integrated monitoring system, dan independence and role governance—dengan pembahasan mencakup temuan utama, bukti dokumen, bukti wawancara berdasarkan kode informan, serta interpretasi peneliti. Kategori evaluasi menggunakan istilah kualitatif: terpenuhi kuat, terpenuhi sebagian, dan belum terpenuhi, guna menjaga konsistensi dengan pendekatan penelitian kualitatif-deskriptif.

1. Strategic Audit Alignment

Dimensi ini menilai penyelarasan strategi audit grup antara SPI Holding dan SPI subholding, terutama terkait integrasi PKPT, proses penyusunan strategi, dan kesesuaian tema audit dengan tujuan strategis serta risiko utama PTPN Group. Piagam Audit Intern PTPN III menegaskan posisinya sebagai SPI Induk yang berwenang menyusun kebijakan pengawasan terintegrasi dan mengoordinasikan PKPT grup, sementara piagam audit PTPN I, PTPN IV, dan PT SGN menempatkan SPI masing-masing sebagai fungsi independen namun tetap dalam kerangka pengawasan terintegrasi. PKPT SPI PTPN III 2026 secara eksplisit disusun terintegrasi dengan seluruh subholding dan memuat program audit tematik grup (pemupukan, hilirisasi komoditi, piutang, COGS, TI, ICOFR, WBS), dan PKPT subholding menunjukkan acuan pada arahan PTPN III, profil risiko, RKAP, serta audit tahun sebelumnya.

Wawancara (INF 01, INF 02) menunjukkan integrasi strategi audit sudah berjalan namun masih dominan pada level administratif/perencanaan, dengan mekanisme operasional audit terintegrasi dan pembagian peran yang masih perlu diperkuat. Informan subholding (INF 13, INF 14, INF 15) menilai arahan strategi dari SPI Holding bermanfaat memberi fokus pada isu strategis grup, tetapi tema audit grup tidak selalu bisa langsung diterapkan tanpa penyesuaian risiko lokal. Berdasarkan temuan tersebut, dimensi ini berada pada kategori terpenuhi sebagian—penyelarasan formal sudah terbangun melalui Piagam Audit dan PKPT terintegrasi, namun masih ada kesenjangan pada model penugasan, pembagian peran baku, dan dokumentasi keterkaitan tema audit dengan risiko grup/lokal.

2. Group Audit Methodology

Dimensi ini menilai ketersediaan metodologi audit bersama yang konsisten digunakan SPI Holding dan SPI subholding, mencakup pedoman audit, risk based audit, tahapan audit, format kertas kerja/laporan, dan definisi bentuk penugasan terintegrasi. Piagam audit dan PKPT seluruh entitas menunjukkan fungsi dan kewenangan audit berbasis risiko secara normatif, namun belum menunjukkan adanya satu metodologi audit grup yang baku dan seragam.

INF 01 dan INF 02 menyatakan bahwa masing-masing entitas memiliki SOP sendiri, sementara tim Holding dan subholding masih menggunakan pedoman/template masing-masing sehingga penyesuaian format kertas kerja dan laporan masih diperlukan pada setiap penugasan. Hal ini diperkuat INF 13, INF 14, INF 15 yang menegaskan belum ada metodologi audit grup sebagai acuan bersama, dengan perbedaan pada kedalaman risk assessment, format kertas kerja, dan format laporan. Penerapan risk based audit pada dasarnya sudah dilakukan namun kematangannya belum seragam antar entitas, dan definisi bentuk audit terintegrasi (joint audit, tematik, supervisi, monitoring) belum dipahami secara sama oleh seluruh pihak. Dimensi ini berada pada kategori terpenuhi sebagian—fondasi metodologis sudah tersedia melalui SOP

entitas dan pendekatan risk based audit dalam PKPT, tetapi belum ada metodologi audit grup yang baku dan operasional untuk seluruh penugasan lintas entitas.

3. Integrated Quality Assurance

Dimensi ini menilai sejauh mana pengendalian mutu audit grup dibangun secara terintegrasi, mencakup QAIP, supervisi, review berjenjang, eskalasi temuan, evaluasi mutu, dan pengukuran kapabilitas fungsi audit. Piagam audit seluruh entitas menegaskan tanggung jawab SPI menjaga mutu, dan PKPT PTPN III 2026 memuat agenda QAIP, self-assessment IACM, evaluasi ICOFR, dan penguatan kompetensi auditor. Namun dokumen belum menunjukkan adanya kerangka QA grup yang baku dan berlaku menyeluruh.

INF 01 menyampaikan bahwa pengendalian mutu SPI PTPN III sudah berjalan melalui supervisi dan review, namun QAIP yang mencakup audit subholding masih perlu dikembangkan karena quality oversight Holding terhadap audit subholding belum baku dan terintegrasi—pandangan yang konsisten dengan INF 02, INF 03, dan INF 04, terutama soal dokumentasi review dan mekanisme QC lintas entitas yang masih perlu diperkuat. Informan subholding (INF 13, INF 14, INF 15) menyatakan quality control masih dijalankan internal, dengan keterlibatan SPI Holding umumnya hanya pada audit terintegrasi atau isu strategis, dan menilai manfaatnya belum optimal karena belum ada QAIP grup yang baku, rutin, dan terdokumentasi sistematis. Dimensi ini berada pada kategori terpenuhi sebagian—pengendalian mutu telah berjalan di level entitas dan mulai diarahkan ke level grup, namun belum ada QAIP grup baku, quality oversight lintas entitas yang rutin, dan dokumentasi review yang seragam.

4. Integrated Monitoring System

Dimensi ini menilai kemampuan SPI Holding mengonsolidasikan hasil audit dan memantau tindak lanjut rekomendasi subholding secara terpadu, mencakup format pelaporan, sistem/dashboard monitoring, dan efektivitas mendorong penyelesaian action plan. PKPT seluruh entitas memuat kegiatan monitoring tindak lanjut sebagai bagian dari fungsi pengawasan, dan piagam audit memberi dasar normatif kewenangan pemantauan tindak lanjut, namun belum tampak adanya sistem monitoring grup yang terintegrasi penuh.

INF 01 menyatakan monitoring pada subholding pada dasarnya sudah dilakukan namun belum rutin dan terintegrasi pada tingkat grup, dengan monitoring Holding yang masih selektif tergantung jenis penugasan dan signifikansi temuan—sejalan dengan INF 02, INF 03, dan INF 04 yang menilai konsolidasi informasi masih bergantung pada permintaan data manual karena belum ada dashboard grup real time. Informan subholding (INF 13, INF 14, INF 15) menegaskan monitoring masih dominan dilakukan entitas masing-masing, dengan visibilitas Holding yang terbatas karena belum ada sistem terintegrasi, meski monitoring Holding dinilai dapat mendorong penyelesaian action plan meski belum merata. Dimensi ini berada pada kategori terpenuhi sebagian—monitoring rekomendasi sudah dilakukan dan Holding sudah berperan pada isu strategis tertentu, namun belum ada sistem monitoring grup terintegrasi, format pelaporan seragam, dan mekanisme evaluasi berkala yang konsisten.

5. Independence and Role Governance

Dimensi ini menilai keseimbangan antara kebutuhan integrasi pengawasan grup dengan independensi, objektivitas, dan ruang professional judgement SPI subholding, termasuk kejelasan batas arahan, koordinasi, supervisi, dan potensi intervensi. Piagam Audit Intern PTPN III menempatkan SPI PTPN III sebagai pengarah dan penguat sinergi pengawasan grup,

sementara piagam PTPN I, PTPN IV, dan PT SGN tetap menegaskan tanggung jawab struktural SPI kepada Direktur Utama masing-masing dan independensi fungsi audit. Secara normatif pembagian kedudukan sudah tersedia, namun dokumen belum merinci batas operasional antara koordinasi, supervisi, dan intervensi dalam audit terintegrasi.

INF 01 menegaskan independensi dan objektivitas sebagai prinsip penting yang harus dikelola melalui komunikasi dan koordinasi yang baik, sementara INF 02, INF 03, dan INF 04 menilai koordinasi grup tidak boleh mengganggu professional judgement auditor, namun batas koordinasi-supervisi-intervensi perlu dijelaskan lebih tegas agar tidak menimbulkan multiinterpretasi. Informan subholding (INF 13, INF 14, INF 15) menyatakan peran SPI Holding sejauh ini masih dalam batas wajar, tetapi karena model audit terintegrasi belum dijelaskan rinci, masih ada potensi perbedaan persepsi mengenai apakah SPI Holding berperan sebagai koordinator, reviewer, supervisor, anggota tim, atau pemantau. Dimensi ini berada pada kategori terpenuhi sebagian—independensi SPI subholding secara normatif masih terlindungi dan peran SPI Holding masih dipandang wajar, namun efektivitas tata kelola peran belum sepenuhnya kuat karena batas koordinasi, arahan, supervisi, dan intervensi operasional belum diatur secara rinci dalam pedoman audit terintegrasi.

Hasil Rancangan

Hasil rancangan dalam penelitian ini disusun berdasarkan temuan analisis dan evaluasi pada lima komponen utama efektivitas peran SPI Induk, guna menjawab kesenjangan antara kondisi normatif dan aktual sehingga menghasilkan penguatan yang lebih operasional dan relevan bagi pelaksanaan audit intern pada tingkat grup. Secara umum, hasil rancangan mencakup penguatan strategic audit alignment, group audit methodology, integrated quality assurance, integrated monitoring system, serta independence and role governance, yang disusun sebagai acuan untuk memperjelas mekanisme, standar, dan tata kelola peran SPI Induk dan SPI subholding dalam audit intern PTPN Group.

1. Rancangan Penguatan Strategic Audit Alignment

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa PTPN Group telah memiliki dasar formal penyelarasan strategi audit melalui Piagam Audit Intern dan PKPT terintegrasi, namun efektivitasnya masih terpenuhi sebagian karena model penugasan audit terintegrasi belum baku, pembagian peran SPI Holding–subholding belum rinci, dan dokumentasi keterkaitan tema audit dengan risiko grup/lokal belum konsisten. Atas dasar itu, rancangan penguatan diarahkan pada penyusunan Matriks Penyelarasan Strategi Audit Terintegrasi PTPN Group sebagai perangkat operasional pelengkap PKPT terintegrasi, agar setiap tema audit disertai dasar penetapan, tujuan, cakupan entitas, bentuk pelaksanaan, pembagian tanggung jawab, dan mekanisme pelaporan yang jelas.

Rancangan ini diharapkan memperjelas hubungan tema audit dengan prioritas risiko grup, mengurangi perbedaan persepsi SPI Holding dan SPI subholding, serta memperkuat akuntabilitas audit lintas entitas—tanpa menarik seluruh kewenangan audit ke level Holding.

Tabel 1. Rancangan Matriks Penyelarasan Strategi Audit Terintegrasi PTPN Group

Komponen	Rancangan Penguatan
Dasar penetapan tema audit	Setiap tema audit terintegrasi harus dikaitkan dengan RJPP, RKAP, risk profile, arahan Direksi, temuan audit sebelumnya, dan isu strategis grup.

Risk rationale	Setiap objek audit harus memiliki penjelasan mengenai risiko utama yang ingin dijawab melalui penugasan audit.
Tujuan audit	Tujuan audit harus ditetapkan secara spesifik, terukur, dan relevan dengan kebutuhan assurance pada tingkat grup.
Entitas yang terlibat	PKPT harus menjelaskan entitas pelaksana, entitas objek audit, dan entitas pendukung.
Model penugasan	Setiap penugasan diklasifikasikan jelas sebagai joint audit, audit tematik grup, supervisi, monitoring, consulting, atau bentuk lain.
Pembagian peran	Ditetapkan peran SPI Induk dan SPI subholding, termasuk penanggung jawab utama, reviewer, penyusun laporan, dan pemantau tindak lanjut.
Output penugasan	Berupa LHA terintegrasi, executive summary, laporan tematik, rekomendasi grup, atau laporan monitoring.
Mekanisme pelaporan	Diatur jalur pelaporan kepada Direktur Utama Holding, Direksi subholding, Dewan Komisaris/Komite Audit, dan pihak terkait lainnya.

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

2. Rancangan Penguatan Group Audit Methodology

Masing-masing entitas PTPN Group pada prinsipnya telah memiliki pedoman audit intern sendiri, namun belum ada satu metodologi audit grup yang baku sebagai acuan bersama—tahapan audit, format program/kertas kerja, kedalaman risk assessment, format laporan, serta definisi jenis audit terintegrasi (joint audit, tematik, supervisi, monitoring) belum seragam. Penguatan diarahkan pada penyusunan Pedoman Metodologi Audit Intern Terintegrasi PTPN Group sebagai standar minimum bersama, bukan pengganti SOP masing-masing entitas.

Rancangan ini diharapkan meningkatkan konsistensi penerapan audit berbasis risiko, mengurangi perbedaan format/kualitas dokumentasi audit, serta memperjelas bentuk audit terintegrasi dan peran masing-masing pihak sejak awal—tanpa menghilangkan fleksibilitas subholding dalam menyesuaikan teknik audit.

Tabel 2. Rancangan Komponen Pedoman Metodologi Audit Intern Terintegrasi PTPN Group

Komponen Pedoman	Rancangan Penguatan
Prinsip metodologi audit grup	Menetapkan metodologi audit intern terintegrasi sebagai standar minimum bersama untuk penugasan lintas entitas.
Tahapan audit	Menyeragamkan perencanaan, pelaksanaan, pembahasan hasil, pelaporan, dan monitoring tindak lanjut.
Risk based audit	Mengatur keterkaitan risk register, prioritas audit, program audit, prosedur pengujian, dan dasar rekomendasi.
Program kerja audit	Format baku yang dapat digunakan bersama SPI Holding dan SPI subholding.
Kertas kerja audit	Template seragam untuk dokumentasi bukti, analisis, simpulan, dan tindak lanjut.
Klasifikasi audit terintegrasi	Definisi jelas mengenai joint audit, audit tematik grup, supervisi, monitoring, consulting, dan bentuk lain.
Format laporan	Struktur minimum laporan: ringkasan eksekutif, temuan, analisis risiko, rekomendasi, penanggung jawab tindak lanjut.
Mekanisme review	Review berjenjang atas program kerja, kertas kerja, temuan, dan laporan pada audit lintas entitas.
Sistem dokumentasi audit	Prinsip penyimpanan, pengkodean, dan pengelolaan dokumentasi agar mudah ditelusuri dan mendukung pengendalian mutu.
Fleksibilitas entitas	SPI subholding tetap dapat menyesuaikan teknik audit selama tidak bertentangan dengan standar minimum grup.

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

3. Rancangan Penguatan Integrated Quality Assurance

Pengendalian mutu audit pada masing-masing entitas pada dasarnya telah berjalan melalui review internal, supervisi ketua tim, review kasubdiv, dan review pimpinan SPI. Namun, quality oversight oleh SPI Holding terhadap audit SPI subholding belum baku, rutin, dan terintegrasi—belum ada QAIP grup formal, dokumentasi review belum seragam, evaluasi mutu lintas entitas belum rutin, dan belum tersedia kerangka pengukuran kapabilitas. Penguatan diarahkan pada penyusunan Framework QAIP Grup PTPN yang mencakup seluruh siklus audit; SPI Holding menjalankan quality oversight untuk penugasan strategis/lintas entitas, sedangkan SPI subholding tetap menjalankan quality control internal.

Framework ini mencakup empat tingkat pengendalian sebagaimana Tabel 6.3, dan diharapkan memperkuat konsistensi mutu audit lintas entitas, membangun budaya mutu berkelanjutan, serta membantu SPI Holding menjalankan pengawasan mutu grup tanpa masuk terlalu jauh ke ranah operasional subholding.

Tabel 3. Rancangan Framework QAIP Grup PTPN

Tingkat QAIP	Fokus Pengendalian	Mekanisme yang Diusulkan
Level penugasan	Menjamin mutu setiap audit terintegrasi	Review program kerja, risk assessment, kertas kerja, temuan, laporan, dan checklist quality control.
Level fungsi audit	Menilai konsistensi penerapan standar audit intern di setiap SPI	Periodic self-assessment, peer review antar SPI, evaluasi kepatuhan metodologi, evaluasi dokumentasi.
Level kapabilitas	Meningkatkan maturitas fungsi audit intern grup	Assessment kapabilitas SPI, pemetaan kompetensi, rencana pengembangan, pelatihan berbasis gap kompetensi.
Level perbaikan berkelanjutan	Memastikan hasil QAIP menjadi dasar peningkatan mutu	Kompilasi lesson learned, forum QA grup, pembaruan metodologi, monitoring rencana perbaikan mutu.

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

4. Rancangan Penguatan Integrated Monitoring System

Monitoring tindak lanjut rekomendasi pada subholding pada dasarnya telah dilakukan masing-masing SPI subholding, namun monitoring oleh SPI Holding belum sepenuhnya terintegrasi dan cenderung selektif—belum ada sistem monitoring terpadu, format pelaporan belum seragam, permintaan data masih manual, dan forum evaluasi berkala belum rutin. Penguatan diarahkan pada pengembangan Dashboard Monitoring Rekomendasi Audit Terintegrasi PTPN Group untuk mengonsolidasikan temuan, rekomendasi, action plan, target, status, bukti, dan hambatan tindak lanjut, dilengkapi forum evaluasi berkala (triwulanan/semesteran) antara SPI Holding dan SPI subholding.

Rancangan ini diharapkan mempercepat konsolidasi informasi tindak lanjut, memungkinkan identifikasi dini rekomendasi terlambat/berisiko tinggi, serta memperkuat akuntabilitas penyelesaian action plan—tanpa menggantikan fungsi monitoring internal subholding.

Tabel 4. Rancangan Struktur Dashboard Monitoring Rekomendasi Audit Terintegrasi

Komponen Data	Penjelasan
Identitas penugasan	Nama audit, jenis audit, tahun audit, entitas terkait, dan unit auditee.
Kategori temuan	Klasifikasi temuan berdasarkan risiko, proses bisnis, kepatuhan, pengendalian intern, tata

Rekomendasi	kelola, atau fraud.
Action plan	Rekomendasi yang harus ditindaklanjuti oleh auditee atau manajemen.
Penanggung jawab	Rencana aksi yang disepakati antara auditor dan auditee.
Target waktu	Unit atau pejabat yang bertanggung jawab atas pelaksanaan action plan.
Status tindak lanjut	Batas waktu penyelesaian tindak lanjut.
Bukti tindak lanjut	Open, in progress, overdue, closed, atau tidak dapat ditindaklanjuti dengan alasan tertentu.
Validasi SPI	Dokumen pendukung, foto, laporan, surat keputusan, SOP, berita acara, atau bukti lain.
Eskalasi	Hasil penilaian SPI atas kecukupan bukti tindak lanjut.
	Penanda rekomendasi yang memerlukan perhatian Direksi Holding, Direksi subholding, Komite Audit, atau Dewan Komisaris.

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

5. Rancangan Penguatan Independence and Role Governance

Secara normatif, independensi SPI subholding telah terlindungi melalui piagam audit intern, struktur pelaporan, dan prinsip objektivitas profesional. Namun pada tingkat implementasi, batas antara koordinasi, arahan, supervisi, review, dan potensi intervensi operasional SPI Holding dalam audit terintegrasi belum baku, dan pemahaman mengenai ruang professional judgement SPI subholding belum seragam. Penguatan diarahkan pada penyusunan Matriks Tata Kelola Peran SPI Induk dan SPI Subholding, yang menempatkan SPI Holding sebagai pengarah, koordinator, dan penjaga konsistensi pengawasan grup—bukan pengambil alih fungsi audit subholding.

Rancangan ini diharapkan memperjelas ekspektasi peran per jenis audit terintegrasi, mengurangi risiko perbedaan persepsi di lapangan, menjaga keseimbangan antara integrasi pengawasan grup dan independensi auditor internal entitas, serta mendukung konsistensi pelaksanaan audit terintegrasi.

Tabel 5. Rancangan Matriks Tata Kelola Peran SPI Induk dan SPI Subholding

Area Tata Kelola	Peran SPI Holding	Peran SPI Subholding
Strategi audit grup	Menyusun arah strategis pengawasan grup, menyelaraskan tema audit dengan sasaran strategis dan risiko grup	Memberikan masukan atas risiko lokal, kebutuhan pengawasan entitas, dan kesiapan implementasi audit
Penetapan tema audit terintegrasi	Menetapkan prioritas audit strategis dan lintas entitas	Memberikan informasi pendukung dan usulan penyesuaian berdasarkan karakteristik bisnis entitas
Perencanaan penugasan	Mengoordinasikan desain penugasan, model audit, ruang lingkup umum, kebutuhan pelaporan grup	Menyusun penyesuaian teknis di entitas, termasuk data awal, auditee, dan kebutuhan lapangan
Pelaksanaan audit	Dapat berperan sebagai koordinator, reviewer, atau pelaksana sesuai model penugasan	Melaksanakan audit sesuai penugasan dan tetap menggunakan professional judgement
Review dan quality oversight	Quality oversight atas audit strategis, lintas entitas, atau terintegrasi	Review internal atas audit di entitas dan menindaklanjuti perbaikan mutu
Monitoring tindak lanjut	Mengonsolidasikan rekomendasi strategis dan memantau isu berdampak grup	Memantau penyelesaian action plan pada entitas masing-masing dan melaporkan perkembangannya
Pelaporan dan eskalasi	Menyusun konsolidasi pelaporan grup dan eskalasi isu strategis ke manajemen Holding	Menyusun laporan audit entitas dan menyampaikan isu signifikan untuk dikonsolidasikan
Ruang profesional	Tidak mengambil alih penilaian teknis auditor subholding di luar koordinasi,	Tetap memiliki kewenangan profesional dalam penilaian, kesimpulan, dan

Validasi Hasil

Validasi hasil dalam penelitian ini dilakukan secara konseptual dan analitis melalui pendekatan triangulasi sumber data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan tiga kelompok data utama, yaitu ketentuan normatif, dokumen formal perusahaan, dan hasil wawancara informan. Pendekatan ini digunakan karena penelitian bersifat kualitatif dan bertujuan menghasilkan rancangan penguatan peran SPI Induk berdasarkan kesesuaian antara regulasi, dokumen formal, dan kondisi aktual.

Pertama, validasi dilakukan terhadap ketentuan normatif. Rancangan yang dihasilkan telah diselaraskan dengan mandat PER-2/MBU/03/2023 mengenai peran SPI BUMN Induk, yaitu menentukan strategi pelaksanaan audit intern anak perusahaan, merumuskan prinsip audit intern yang mencakup metodologi dan langkah pengendalian mutu, serta memantau pelaksanaan audit intern pada anak perusahaan. Dengan demikian, lima komponen model yang dihasilkan dalam penelitian ini memiliki dasar normatif yang jelas.

Kedua, validasi dilakukan terhadap dokumen formal perusahaan. Rancangan model telah dibandingkan dengan Piagam Audit Intern dan PKPT PTPN III serta subholding. Dokumen formal tersebut telah memuat unsur integrasi dan sinergi, PKPT terintegrasi, QAIP, monitoring, dan hubungan kerja antar SPI. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa pengaturan formal tersebut masih perlu diperkuat dalam bentuk mekanisme operasional yang lebih rinci. Oleh karena itu, rancangan yang dihasilkan tidak bertentangan dengan dokumen formal perusahaan, tetapi justru menjadi pengembangan atas pengaturan yang telah ada.

Ketiga, validasi dilakukan terhadap hasil wawancara. Hasil wawancara dengan informan SPI Holding dan SPI subholding menunjukkan pola temuan yang relatif konsisten. Informan umumnya menyatakan bahwa integrasi pengawasan telah berjalan pada tingkat dokumen dan koordinasi, tetapi masih diperlukan penguatan dalam pedoman operasional audit terintegrasi, metodologi audit grup, QAIP grup, sistem monitoring terintegrasi, dan kejelasan batas peran antara SPI Induk dan SPI subholding. Konsistensi pola jawaban ini memperkuat validitas rancangan yang dihasilkan karena kebutuhan penguatan tersebut muncul dari pengalaman praktis para pelaksana fungsi audit intern.

Tabel 6. Validasi Rancangan Berdasarkan Triangulasi Sumber Data

Komponen Rancangan	Dasar Normatif	Dukungan Dokumen Formal	Dukungan Hasil Wawancara	Kesimpulan Validasi
<i>Strategic Audit Alignment</i>	SPI Induk menentukan strategi audit anak perusahaan	PKPT memuat audit terintegrasi dan program mandatory grup	Integrasi PKPT ada, tetapi perlu mekanisme operasional lebih jelas	Valid dan relevan
<i>Group Audit Methodology</i>	SPI Induk merumuskan prinsip dan metodologi audit	Piagam audit memuat peran metodologi dan standar audit	Belum ada metodologi audit grup yang baku	Valid dan dibutuhkan
<i>Integrated Quality Assurance</i>	SPI Induk mengatur langkah pengendalian mutu	Piagam audit memuat QAIP dan quality assurance	QAIP grup belum baku dan lintas entitas belum terstruktur	Valid dan dibutuhkan
<i>Integrated Monitoring System</i>	SPI Induk memantau pelaksanaan audit anak perusahaan	PKPT memuat monitoring dan tindak lanjut rekomendasi	Monitoring belum terintegrasi dan masih manual/selektif	Valid dan prioritas

<i>Independence and Role Governance</i>	Audit intern harus independen dan objektif	Piagam audit mengatur independensi dan objektivitas	Batas koordinasi, supervisi, dan professional judgement perlu diperjelas	Valid dan penting
---	--	---	--	-------------------

Sumber: Hasil Rancangan Penelitian (2026)

Berdasarkan validasi tersebut, rancangan yang dihasilkan dapat dinilai layak sebagai model penguatan efektivitas peran SPI Induk dalam audit intern subholding PTPN Group. Rancangan ini sesuai dengan mandat regulasi, selaras dengan dokumen formal perusahaan, dan didukung oleh kebutuhan aktual yang muncul dari hasil wawancara. Dengan demikian, model ini dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen untuk menyusun langkah penguatan lebih lanjut, baik dalam bentuk penyempurnaan pedoman, pengembangan sistem, penguatan forum koordinasi, maupun peningkatan kapabilitas fungsi audit intern pada tingkat grup.

Secara keseluruhan, hasil rancangan ini bersifat aplikatif dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Rancangan tersebut tidak mengubah struktur formal SPI yang telah ada, tetapi memperkuat mekanisme kerja agar peran SPI PTPN III (Persero) sebagai SPI Induk dapat berjalan lebih efektif, terarah, konsisten, dan tetap menjaga independensi SPI subholding. Model ini diharapkan dapat menjadi dasar penguatan tata kelola audit intern terintegrasi di lingkungan PTPN Group.

Implikasi Manajerial

Dampak terhadap Pengambilan Keputusan

Rancangan penguatan efektivitas peran SPI Induk memiliki dampak penting terhadap proses pengambilan keputusan manajemen, terutama pada tingkat Holding PTPN Group. Dalam struktur holding–subholding, Direksi Holding membutuhkan informasi pengawasan yang tidak hanya bersifat parsial pada masing-masing entitas, tetapi juga terkonsolidasi pada tingkat grup. Informasi tersebut diperlukan untuk menilai efektivitas pengendalian intern, kepatuhan terhadap kebijakan korporasi, pengelolaan risiko strategis, serta pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi audit.

Melalui rancangan strategic audit alignment, proses pengambilan keputusan dapat didukung oleh perencanaan audit yang lebih selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan risiko utama grup. PKPT terintegrasi tidak hanya menjadi daftar program kerja pengawasan, tetapi juga menjadi instrumen manajerial untuk memastikan bahwa area yang diaudit benar-benar berkaitan dengan prioritas strategis PTPN Group. Dengan demikian, manajemen dapat memperoleh keyakinan bahwa sumber daya audit diarahkan pada area yang memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu, rancangan matriks penyelarasan audit terintegrasi dapat membantu manajemen dalam memahami alasan pemilihan tema audit, risiko yang mendasarinya, entitas yang terlibat, model penugasan, serta output yang diharapkan. Hal ini akan memperkuat kualitas pengambilan keputusan karena hasil audit tidak hanya memberikan informasi mengenai kepatuhan atau kelemahan pengendalian, tetapi juga memberikan gambaran mengenai risiko strategis yang perlu memperoleh perhatian manajemen.

Implikasi lain terhadap pengambilan keputusan adalah meningkatnya kemampuan SPI Induk dalam menyajikan informasi audit yang terkonsolidasi. Dengan adanya rancangan integrated monitoring system, manajemen Holding dapat memperoleh informasi mengenai status tindak lanjut rekomendasi audit pada subholding secara lebih cepat, terstruktur, dan

terdokumentasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menentukan prioritas penyelesaian masalah, melakukan eskalasi terhadap rekomendasi yang belum ditindaklanjuti, serta mengambil langkah korektif terhadap isu yang berdampak lintas entitas.

Dalam konteks Dewan Komisaris dan Komite Audit, rancangan ini juga memberikan manfaat dalam mendukung fungsi pengawasan. Informasi hasil audit yang lebih terintegrasi akan memudahkan organ pengawas dalam menilai efektivitas pengendalian intern dan manajemen risiko pada tingkat grup. Dengan demikian, keputusan pengawasan tidak hanya didasarkan pada laporan masing-masing entitas, tetapi juga pada gambaran menyeluruh mengenai kondisi pengawasan intern di PTPN Group.

Dengan adanya model penguatan ini, proses pengambilan keputusan diharapkan menjadi lebih berbasis risiko, lebih cepat, dan lebih akuntabel. Manajemen tidak hanya memperoleh informasi setelah permasalahan terjadi, tetapi juga memperoleh early warning atas risiko dan kelemahan pengendalian yang muncul pada subholding. Oleh karena itu, rancangan ini memiliki implikasi manajerial yang penting dalam meningkatkan kualitas keputusan strategis dan pengawasan korporasi pada tingkat grup.

Implikasi terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia/SDM

Rancangan penguatan efektivitas peran SPI Induk memiliki implikasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya auditor intern di lingkungan SPI Holding dan SPI subholding. Dalam pelaksanaan audit intern terintegrasi, auditor tidak hanya dituntut memahami proses bisnis entitas masing-masing, tetapi juga perlu memiliki pemahaman yang sama mengenai risiko grup, metodologi audit berbasis risiko, pengendalian mutu, dan monitoring tindak lanjut rekomendasi.

Implikasi rancangan metodologi audit grup terhadap manajemen sumber daya manusia adalah mendorong standarisasi kompetensi auditor di lingkungan PTPN Group melalui penyamaan pemahaman mengenai risk based audit, risk assessment, penyusunan program kerja dan kertas kerja audit, perumusan temuan, rekomendasi, serta monitoring tindak lanjut. Rancangan ini juga memperkuat pengembangan auditor secara lebih terstruktur melalui pelatihan metodologi audit grup, penyusunan risk control matrix, penggunaan dashboard monitoring, quality review, pelaporan audit strategis, serta peningkatan kemampuan komunikasi dan koordinasi lintas entitas. Selain itu, penerapan audit terintegrasi mendorong kolaborasi antara SPI Holding sebagai pengarah, penyelaras, dan quality overseer dengan SPI subholding sebagai pelaksana fungsi audit intern pada masing-masing entitas, sehingga dapat meningkatkan pertukaran pengetahuan, pemahaman risiko, dan keseragaman pendekatan audit. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan secara berkelanjutan melalui Quality Assurance and Improvement Program (QAIP) grup dengan memanfaatkan hasil review mutu, evaluasi penugasan, dan lesson learned sebagai dasar perbaikan. Dengan standar metodologi dan mekanisme quality assurance yang seragam, manajemen juga dapat memetakan kompetensi dan kapabilitas auditor secara lebih objektif, khususnya dalam audit strategis, audit berbasis risiko, data analytics, quality assurance, dan monitoring tindak lanjut, sehingga mendukung penguatan efektivitas fungsi SPI Induk.

Dengan demikian, dari sisi manajemen sumber daya manusia, rancangan ini memberikan arah penguatan kompetensi auditor yang lebih sistematis, terintegrasi, dan berbasis kebutuhan organisasi. Penguatan tersebut penting agar fungsi SPI di lingkungan PTPN Group tidak hanya

mampu menjalankan audit secara administratif, tetapi juga mampu memberikan assurance, insight, dan rekomendasi yang bernilai tambah bagi manajemen.

Implikasi terhadap Operasional Perusahaan

Rancangan penguatan efektivitas peran SPI Induk memiliki implikasi terhadap operasional fungsi pengawasan intern di lingkungan PTPN Group. Dalam konteks penelitian ini, operasional perusahaan yang dimaksud lebih diarahkan pada operasional fungsi audit intern sebagai bagian dari tata kelola, manajemen risiko, dan sistem pengendalian intern perusahaan. Rancangan yang dihasilkan diharapkan dapat membuat proses pengawasan intern menjadi lebih terarah, terdokumentasi, dan terintegrasi antara SPI Holding dan SPI subholding.

Implikasi rancangan metodologi audit grup terhadap operasional perusahaan adalah meningkatkan efektivitas penyusunan PKPT terintegrasi dengan memperjelas dasar risiko, tujuan, ruang lingkup, entitas yang terlibat, model penugasan, pembagian peran, dan output audit sehingga lebih mudah digunakan sebagai pedoman pelaksanaan audit intern. Rancangan ini juga memperjelas pelaksanaan audit lintas entitas melalui penetapan model penugasan seperti joint audit, audit tematik, supervisi, monitoring, dan consulting, sehingga koordinasi antara SPI Induk dan SPI subholding menjadi lebih efektif serta mengurangi potensi tumpang tindih peran. Selain itu, metodologi audit grup mendorong konsistensi tahapan audit, risk assessment, kertas kerja, struktur laporan, dan dokumentasi sehingga hasil audit antarentitas lebih mudah dikonsolidasikan dan dievaluasi. Penerapan QAIP grup turut memperkuat pengendalian mutu sejak tahap perencanaan hingga tindak lanjut rekomendasi, sehingga dapat meningkatkan kualitas bukti audit, ketepatan rekomendasi, dan relevansi laporan terhadap risiko utama. Selanjutnya, penggunaan dashboard monitoring rekomendasi memungkinkan pemantauan status, action plan, penanggung jawab, target waktu, bukti tindak lanjut, serta hambatan penyelesaian secara lebih tertib dan terdokumentasi. Sistem monitoring yang terintegrasi juga mengurangi ketergantungan pada proses manual karena data tindak lanjut dapat dikonsolidasikan secara lebih cepat untuk mendukung penyusunan laporan pengawasan kepada Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit, dan pihak berkepentingan lainnya.

Implikasi terhadap Kepuasan Pelanggan dan Stakeholder

Rancangan penguatan efektivitas peran SPI Induk memiliki implikasi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dan stakeholder fungsi pengawasan intern. Dalam konteks penelitian ini, pelanggan dan stakeholder tidak hanya dimaknai sebagai pelanggan eksternal perusahaan, tetapi juga pihak-pihak yang menerima manfaat dari hasil audit intern, antara lain Direksi Holding, Dewan Komisaris, Komite Audit, Direksi subholding, SPI subholding, auditee, serta pemegang saham atau pihak lain yang berkepentingan terhadap kualitas tata kelola PTPN Group.

Implikasi rancangan metodologi audit grup terhadap kepuasan pelanggan dan stakeholder adalah meningkatkan kualitas informasi audit bagi Direksi Holding melalui penyelarasan strategi audit, metodologi yang seragam, dan sistem monitoring terintegrasi sehingga informasi mengenai pengendalian, kepatuhan, dan risiko strategis pada subholding dapat disajikan secara lebih lengkap, relevan, dan berbasis risiko untuk mendukung pengambilan keputusan. Rancangan ini juga memperkuat fungsi pengawasan Dewan Komisaris dan Komite Audit karena hasil audit yang terintegrasi dan termonitor memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas pengendalian intern dan manajemen risiko di lingkungan PTPN Group. Bagi Direksi subholding, PKPT terintegrasi dan metodologi audit

grup memberikan arahan yang lebih jelas mengenai prioritas pengawasan, dasar risiko, dan output yang diharapkan sehingga dapat mendukung penguatan pengendalian internal, kepatuhan, dan tindak lanjut rekomendasi. Selain itu, SPI subholding memperoleh pedoman yang lebih terstruktur melalui metodologi audit grup, QAIP, dan forum monitoring tanpa menghilangkan independensi serta professional judgement pada masing-masing entitas. Penerapan metodologi yang seragam dan berbasis risiko juga meningkatkan kualitas rekomendasi audit agar lebih relevan, mudah dipahami, dan dapat ditindaklanjuti, didukung dengan monitoring action plan, target penyelesaian, dan bukti tindak lanjut yang lebih jelas. Pada akhirnya, penguatan audit intern yang terintegrasi, berkualitas, dan termonitor dapat meningkatkan akuntabilitas serta transparansi tata kelola perusahaan, sehingga memperkuat kepercayaan pemegang saham dan stakeholder eksternal terhadap efektivitas pengelolaan risiko dan pengendalian intern PTPN Group.

Dengan demikian, dari sisi kepuasan pelanggan dan stakeholder, rancangan ini memberikan manfaat dalam bentuk peningkatan kualitas informasi audit, kejelasan proses pengawasan, peningkatan kualitas rekomendasi, serta penguatan kepercayaan terhadap fungsi SPI di lingkungan PTPN Group. Rancangan ini juga memperkuat posisi SPI Induk sebagai mitra strategis manajemen dalam memberikan assurance, insight, dan rekomendasi yang bernilai tambah bagi perusahaan.

Implikasi terhadap Sustainability

Rancangan penguatan efektivitas peran SPI Induk memiliki implikasi terhadap keberlanjutan tata kelola pengawasan intern di lingkungan PTPN Group. Dalam konteks penelitian ini, sustainability tidak hanya dimaknai sebagai keberlanjutan lingkungan, tetapi juga sebagai keberlanjutan sistem tata kelola, manajemen risiko, pengendalian intern, dan fungsi audit intern dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Implikasi rancangan metodologi audit grup terhadap sustainability adalah memperkuat keberlanjutan sistem pengawasan intern terintegrasi melalui penerapan metodologi, mekanisme quality assurance, sistem monitoring, dan tata kelola peran yang lebih formal sehingga pengawasan dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan. Rancangan ini juga meningkatkan konsistensi tata kelola audit intern pada struktur holding–subholding melalui penerapan standar metodologi audit grup dan QAIP grup dengan tetap mempertimbangkan karakteristik masing-masing subholding. Selain itu, monitoring tindak lanjut rekomendasi yang terintegrasi dapat memperkuat budaya pengendalian dan akuntabilitas karena setiap rekomendasi dipantau hingga terdapat bukti penyelesaian yang memadai. Penguatan SPI Induk juga mendukung keberlanjutan transformasi PTPN Group dengan memastikan fungsi audit intern mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan struktur, risiko, dan proses bisnis serta memberikan assurance dan insight yang relevan bagi manajemen. Dalam pelaksanaannya, integrasi pengawasan tetap perlu menjaga independensi dan objektivitas SPI subholding agar koordinasi tidak mengurangi professional judgement auditor. Pada akhirnya, penerapan metodologi audit grup, QAIP, dan sistem monitoring terintegrasi dapat meningkatkan maturitas fungsi SPI dari pola kerja yang lebih administratif menuju fungsi pengawasan yang strategis dan mampu memberikan nilai tambah secara berkelanjutan bagi PTPN Group.

Dengan demikian, dari sisi sustainability, rancangan ini memberikan dasar bagi pembangunan tata kelola audit intern yang lebih kuat, adaptif, dan berkelanjutan di lingkungan PTPN Group. Model ini diharapkan dapat membantu perusahaan menjaga kualitas pengawasan

intern secara konsisten, mendukung pengelolaan risiko yang lebih baik, serta memperkuat kontribusi SPI sebagai mitra strategis manajemen dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, peran SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai SPI Induk telah memiliki dasar normatif dan formal yang jelas serta telah diimplementasikan melalui PKPT terintegrasi, koordinasi audit, penetapan tema audit grup, review penugasan, dan monitoring tindak lanjut. Namun, efektivitasnya masih cukup efektif secara formal tetapi belum optimal secara implementatif karena metodologi audit grup, pembagian peran, QAIP, dan sistem monitoring belum sepenuhnya baku dan terintegrasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan melalui strategic audit alignment, group audit methodology, integrated quality assurance, integrated monitoring system, serta independence and role governance agar pengawasan intern lebih terintegrasi tanpa mengurangi independensi SPI subholding. SPI Induk disarankan menyusun pedoman dan metodologi audit terintegrasi, memperkuat QAIP, mengembangkan dashboard monitoring tindak lanjut, serta membangun kesepakatan sinergi pengawasan dengan subholding terkait koordinasi, pertukaran informasi, quality oversight, dan batas professional judgement. SPI subholding juga perlu mendukung melalui penyelarasan PKPT, penerapan standar metodologi, serta monitoring tindak lanjut secara berkala.

REFERENSI

- Amalia, T. R., & Adib, N. (2024). Analisis Kapabilitas Satuan Pengawasan Intern Korporasi Dengan Menggunakan Internal Audit Capability Model. *Telaah Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 2(1), 23–31.
- Chairin, A. T. (2022). *Pengaruh Peran Satuan Pengawasan Internal dan Komite Audit terhadap Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. Universitas Medan Area.
- Edriansah, D. (2022). *Analisis Peran Auditor Internal Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pada Pt Semen Tonasa= An Analysis On The Role Of Internal Auditors On The Company Performance With Internal Control As An Intervening Variable: A Case Study At Pt Semen Tonasa*. Universitas Hasanuddin.
- Feska, S., Nurhayati, N., Wardani, A., & Wahyuni, R. (2026). *AGRIBISNIS PERKEBUNAN Strategi Penguatan Komoditas Unggulan*. LSO Creative.
- Fradinata, F. (2024). *Analisis Hukum Kedudukan Anak Perusahaan Sektor Perkebunan Kelapa Sawit Pada Induk Perusahaan (Holding Company) Badan Usaha Milik Negara Berdasarkan Perspektif Hukum Perusahaan*. Magister Hukum, Universitas Islam Sumatera Utara.
- Lumbantobing, P., Samhina, L., Ma'mur, S. H. M., Annisa, K., Ambarsari, W., Bahar, R. R., Darlen, M. F., Rizkina, F. D., & Manalu, P. M. C. (2025). *Manajemen dan strategi agribisnis*. CV GET PRESS INDONESIA.
- Madhakomala, R., Hatami, A. S., & Febrianti, S. (2025). *Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan: Total Quality Management, Quality Assurance, dan Quality Control dalam Pendidikan*. PT. Nas Media Indonesia.
- Maharani, I. A. P. S. D., & Khasanah, P. D. A. N. (2026). The Role of Internal Auditors in Monitoring Corporate Governance: Peran Auditor Internal dalam Mengawal Tata Kelola Perusahaan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perpajakan*, 9(1), 66–80.

- Maulana, A., & Yuliastuti, R. (2025). Analisis peran sistem pengawasan internal (SPI) pada PT Panca Wira Usaha Jatim. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Bisnis Dan Teknologi Informatika*, 1(5), 44–48.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Olivia, F. (2023). *Upaya Satuan Pengawasan Internal Dalam Melaksanakan Pengawasan Secara Internal Di Pt Perkebunan Nusantara Xiii (Ptpn) Kalimantan Barat (STUDI PENELITIAN DI PTPN XIII KALIMANTAN BARAT)*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Puspitasari, W., Judijanto, L., Pancawati, N. L. P. A., Dewi, R. N., Noor, I. N., Oktaviani, A. A., Rustam, A., Darusalam, D., Angelus, M., & Christiani, D. (2026). *Akuntansi dan Tata Kelola Keuangan Perusahaan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahmawati, N., Irsyad, I., & Ningrum, T. A. (2025). Optimalisasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Melalui Pendekatan Manajemen Risiko. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* | E-ISSN: 3062-7788, 2(3), 1018–1023.
- Setyorini, D. (2026). *Pengendalian Internal pada Perguruan Tinggi Negeri: Integrasi COSO, Manajemen Risiko dan Peran SPI*. Penerbit K-Media.
- Simamora, A. A. (2025). *Laporan Praktik Kerja Lapangan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Distrik Serdang 1 Gunung Pamela*.
- Siregar, I. M. D., SP, M. S., Hendra Alfi, S. P., Putera, M. H. D., & SP, M. (2026). *Pengantar Ilmu Perkebunan: Panduan Memasuki Dunia Perkebunan*. Azzia Karya Bersama.
- Siregar, J., Sirait, B. R. L., & Risdayani, E. (2024). Sistem pengendalian internal. *At-Tanmiyah Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(1), 18–24.
- Sofiyana, D. H., Aini, N. A. K., & Musfiroh, L. (2024). Implementasi core value akhlak sebagai strategi meningkatkan produktivitas kerja karyawan di pt sinergi gula nusantara unit pg glenmore. *Pedamas (pengabdian kepada masyarakat)*, 2(02), 443–449.
- Sukarmo, I. G., & Aswadi, K. (2025). Danantara dan Paradigma Baru Pengelolaan Aset Negara Tinjauan Kritis terhadap Legalitas dan Model Tata Kelola menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 2025. *Commerce Law*, 5(1), 126–136.
- Taslim, A. I. S. (2022). *Strategi Pengembangan Agroindustri Gula pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV Pabrik Gula Takalar= Development Strategy of Sugar Agroindustry at PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV Takalar Sugar Factory*. Universitas Hasanuddin.