



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

## Peran Dewan Komisaris Dalam Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Untuk Memperkuat Sistem Pengendalian Internal: Studi Pada Pt Kereta API Indonesia

*The Role of the Board of Commissioners in the Implementation of Good Corporate Governance Principles to Strengthen the Internal Control System: A Study of PT Kereta API Indonesia*

Parisyia Muthi Pasa<sup>1</sup>, Firdausi Arrayyan Saputra<sup>2</sup>, Lola Putri Kalita<sup>3</sup>, Rohmawati Kusumaningtias<sup>4</sup>, Ambar Kusumaningsih<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, [parisyia.23218@mhs.unesa.ac.id](mailto:parisyia.23218@mhs.unesa.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, [firdausi.23249@mhs.unesa.ac.id](mailto:firdausi.23249@mhs.unesa.ac.id)

<sup>3</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, [lola.23270@mhs.unesa.ac.id](mailto:lola.23270@mhs.unesa.ac.id)

<sup>4</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, [rohmawatikusumaningtias@unesa.ac.id](mailto:rohmawatikusumaningtias@unesa.ac.id)

<sup>5</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, [ambarkusumaningsih@unesa.ac.id](mailto:ambarkusumaningsih@unesa.ac.id)

\*Corresponding Author: [parisyia.23218@mhs.unesa.ac.id](mailto:parisyia.23218@mhs.unesa.ac.id)

### Artikel Penelitian

#### Article History:

Received: 28 May, 2025

Revised: 18 Jun, 2025

Accepted: 24 Jun, 2025

#### Kata Kunci:

Dewan Komisaris, Good Corporate Governance, Sistem Pengendalian Internal, dan Komponen COSO ERM.

#### Keywords:

Board of Commissioners, Good Corporate Governance, Internal Control System, and COSO ERM Components.

DOI: 10.56338/jks.v8i6.7690

### ABSTRAK

Dalam beberapa tahun terakhir, penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dinilai krusial untuk memperkuat sistem pengendalian internal di perusahaan BUMN, seperti PT Kereta Api Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Dewan Komisaris dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG—termasuk komponen COSO—untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi pustaka, data sekunder dikumpulkan dari jurnal ilmiah, prinsip GCG global, serta laporan korporasi yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Dewan Komisaris secara aktif menetapkan lingkungan pengendalian yang berbasis etika, mengawasi penilaian risiko dan aktivitas pengendalian, memastikan kualitas informasi dan komunikasi, serta memantau efektivitas sistem pengendalian internal. Kesimpulannya, keterlibatan Dewan Komisaris yang berkualitas dan independen terbukti signifikan dalam memperkuat tata kelola dan keamanan operasional perusahaan.

### ABSTRACT

In recent years, implementing *Good Corporate Governance* (GCG) principles has become essential to strengthen internal control systems within state-owned enterprises, such as PT Kereta Api Indonesia. This study aims to analyze the role of the Board of Commissioners in applying GCG principles—including COSO components—to enhance internal control effectiveness. Employing a descriptive qualitative approach and library research method, secondary data were gathered from scientific journals, global GCG standards, and relevant corporate reports. Findings reveal that the Board of Commissioners actively establishes an ethical control environment, oversees risk assessment and control activities, ensures information quality and communication, and monitors internal control effectiveness. In conclusion, the active involvement of a qualified, independent Board of Commissioners is pivotal in strengthening corporate governance and operational security.

## PENDAHULUAN

Dalam dekade terakhir, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) semakin menjadi perhatian utama dalam tata kelola perusahaan, baik swasta maupun milik negara. GCG diyakini mampu menciptakan sistem yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya dapat memperkuat sistem pengendalian internal serta meminimalisir risiko penyalahgunaan wewenang. Perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki pengendalian internal yang lebih kuat, yang dapat mendukung efektivitas operasional, kepatuhan hukum, dan akurasi pelaporan keuangan.

Salah satu elemen penting dalam struktur GCG adalah Dewan Komisaris. Menurut Febrina & Sri (2022), Dewan Komisaris berperan penting dalam menerapkan komponen COSO, khususnya pada bagian pengendalian internal. Tugas utama Dewan Komisaris adalah mengawasi jalannya suatu perusahaan telah sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*. Perusahaan membutuhkan peran Dewan Komisaris untuk bertindak demi kepentingan terbaik bagi perusahaan dan menghindari kepentingan pribadi.

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana Dewan Komisaris menjalankan perannya dalam implementasi prinsip-prinsip GCG guna memperkuat sistem pengendalian internal pada PT Kereta Api Indonesia. Sebagai perusahaan BUMN yang strategis dan memiliki peran vital dalam transportasi nasional, PT Kereta Api Indonesia dituntut untuk tidak hanya unggul secara operasional, tetapi juga memiliki tata kelola yang kuat dan akuntabel.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran Dewan Komisaris dalam mendorong implementasi prinsip-prinsip GCG, serta menelaah kontribusinya terhadap penguatan sistem pengendalian internal. Penelitian ini juga menggunakan kerangka pemikiran dari COSO (2004), yang menyatakan bahwa sistem pengendalian internal merupakan bagian integral dari proses tata kelola perusahaan yang efektif, yang terdiri atas lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, penilaian risiko, tanggapan terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Harapannya, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris dalam penguatan tata kelola perusahaan, khususnya pada sektor BUMN. Selain itu, temuan ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis dalam meningkatkan efektivitas pengawasan Dewan Komisaris dan penguatan pengendalian internal berbasis prinsip-prinsip GCG.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah menganalisis dan memahami secara mendalam bagaimana peran dewan komisaris dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dapat memperkuat sistem pengendalian internal, dengan mengandalkan data dan informasi dari berbagai sumber literatur yang relevan. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menyusun argumen teoritis yang kuat berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, pedoman GCG, serta dokumen dan laporan perusahaan yang tersedia untuk umum.

Dalam studi literatur ini, data yang dikumpulkan bersifat data sekunder yang berasal dari berbagai publikasi ilmiah, seperti jurnal nasional dan internasional, pedoman tata kelola PT Kereta Api Indonesia, serta referensi global, seperti prinsip-prinsip GCG dari OECD. Selain itu, data juga diperoleh dari studi-studi kasus yang relevan yang membahas hubungan antara

dewan komisaris, GCG, dan sistem pengendalian internal, baik dalam konteks BUMN maupun perusahaan swasta lainnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri literatur yang terbit dalam kurun waktu 5–10 tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan aktualitas informasi yang dianalisis. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis dengan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan mensintesis tema-tema utama yang berkaitan dengan peran dewan komisaris, penerapan prinsip-prinsip GCG, dan dampaknya terhadap sistem pengendalian internal dalam organisasi.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami bagaimana peran strategis dewan komisaris sebagai organ pengawas dalam struktur perusahaan dapat memperkuat efektivitas sistem pengendalian internal melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Walaupun penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data primer secara langsung pada PT Kereta Api Indonesia, analisis dilakukan berdasarkan literatur yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan perusahaan tersebut, serta perusahaan sejenis dalam konteks BUMN di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab menjamin bahwa strategi perusahaan telah diterapkan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan, dan memastikan bahwa akuntabilitas diterapkan. Pada dasarnya, Dewan Komisaris berfungsi sebagai sarana pengawasan dan petunjuk bagi pengelola perusahaan. Di mana Dewan Komisaris bertugas mengawasi manajemen dan meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan, Dewan Komisaris adalah pusat kesuksesan dan ketahanan perusahaan (Rahmawati et al., 2017). Dewan Komisaris sangat penting untuk menjalankan *Good Corporate Governance*. Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk memantau operasi perusahaan dan memastikan bahwa prinsip akuntabilitas diterapkan. Untuk memastikan kinerja keuangan yang baik, Dewan Komisaris diharapkan dapat memenuhi kepentingan *principal*. Karena itu, Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk menjaga kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan menghindari kepentingan pribadi (Febrina & Sri, 2022).

Berikut ini adalah tugas, wewenang, dan kewajiban, serta tanggung jawab dan hak dewan komisaris PT KAI berdasarkan Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: 04/CH/KOM/III/2017 dan Nomor: KEP.U/KO.101/III/15/KA-2 Tentang Panduan Tata Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (Board Manual) PT Kereta Api Indonesia (Persero).

#### 1. Tugas

Dewan Komisaris bertugas:

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perusahaan maupun usaha Perusahaan yang dilakukan oleh Direksi; dan
- b. Memberikan nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Rapat Umum

Pemegang Saham, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk kepentingan Perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan.

2. Wewenang

Dewan komisaris berwenang untuk:

- a. melihat buku-buku, surat-surat serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kas untuk kepentingan verifikasi dan lain-lain dan memeriksa kekayaan Perseroan;
- b. memasuki pekarangan, gedung dan kantor yang dipergunakan oleh Perseroan;
- c. meminta penjelasan dari Direksi dan/atau pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perseroan;
- d. mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi;
- e. meminta Direksi dan/atau pejabat lainnya dibawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Komisaris;
- f. mengangkat dan memberhentikan Sekretaris Dewan Komisaris, jika dianggap perlu;
- g. memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
- h. membentuk komite-komite lain selain Komite Audit, jika dianggap perlu dengan memperhatikan kemampuan perusahaan;
- i. menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perseroan, jika dianggap perlu;
- j. melakukan tindakan pengurusan perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
- k. menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan;
- l. melaksanakan kewenangan pengawasan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, Anggaran Dasar, dan/atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

3. Kewajiban

Dewan Komisaris memiliki kewajiban:

- a. Kewajiban terhadap Pemegang Saham dan RUPS
- b. Kewajiban terhadap Stakeholders
- c. Kewajiban terkait Pencalonan Anggota Direksi (Nominasi) dan Remunerasi
- d. Kewajiban penilaian kinerja
- e. Kewajiban pengawasan Sistem Pengendalian Internal
- f. Kewajiban pengawasan Sistem Manajemen Mutu dan Pelayanan
- g. Kewajiban pengawasan Pengelolaan Manajemen Risiko Perusahaan/Enterprise Risk Management (ERM)
- h. Kewajiban pengawasan Keterbukaan dan Kerahasiaan Informasi Perusahaan
- i. Kewajiban pengawasan Sistem Teknologi Informasi
- j. Kewajiban pengawasan pengelolaan sumber daya manusia
- k. Kewajiban pengawasan Kebijakan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan
- l. Kewajiban pengawasan sistem kesehatan, keselamatan, keamanan dan lingkungan

- m. Kewajiban pengawasan praktik-praktik Tata Kelola Perusahaan
  - n. Kewajiban pengawasan mengenai perubahan Lingkungan Bisnis
  - o. Kewajiban evaluasi kinerja Direksi, Komite, dan Sekretariat Dewan Komisaris
  - p. Kewajiban terkait Etika Berusaha dan Anti Korupsi
  - q. Kewajiban terkait pengadaan barang dan jasa
  - r. Kewajiban terkait tindakan terhadap potensi benturan kepentingan
4. Tanggung Jawab Dewan Komisaris
- a. Setiap anggota Dewan Komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perusahaan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya.
  - b. Bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perusahaan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya. Dalam hal Dewan Komisaris terdiri dari 2 (dua) anggota atau lebih maka tanggung jawab secara renteng bagi setiap anggota Dewan Komisaris.
  - c. Anggota Dewan Komisaris tidak dapat dipertanggungjawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada angka 2 (dua) apabila dapat membuktikan:
    - telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan Perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan;
    - tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan Direksi yang mengakibatkan kerugian; dan
    - telah memberikan nasihat kepada Direksi untuk mencegah timbulnya atau berlanjutnya kerugian tersebut.
5. Hak
- Hak Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:
- a. Memperoleh akses atas informasi Perusahaan secara tepat waktu dan lengkap.
  - b. Meminta bantuan tenaga ahli dalam melaksanakan tugasnya untuk jangka waktu terbatas atas beban Perusahaan, atau membentuk komite-komite sesuai kebutuhan.
  - c. Untuk membantu pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dapat mengangkat Sekretaris Dewan Komisaris atas beban Perusahaan.
  - d. Menerima gaji dan tunjangan lain termasuk santunan purna jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang jumlahnya ditetapkan oleh RUPS.
  - e. Mendapatkan fasilitas Perusahaan sesuai dengan hasil penetapan RUPS.
  - f. Menerima insentif atas prestasi kerjanya yang besarnya ditetapkan oleh RUPS apabila Perusahaan mencapai tingkat keuntungan.

### **Prinsip *Good Corporate Governance* yang Diterapkan oleh PT KAI**

Berdasarkan Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: PER.D/Ke.202/XII/I/KA-2020 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), prinsip-prinsip GCG yang diterapkan dan diberlakukan dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai Perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Yaitu kejelasan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif. Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan Perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan Perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

4. Kemandirian (*Independency*)

Yaitu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

### **Pengendalian Internal**

Menurut Rahman (2020), sistem pengendalian internal adalah suatu mekanisme yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi dapat tercapai, khususnya dalam hal efisiensi dan efektivitas operasional, keandalan penyajian laporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan menurut Anggraini & Idayati (2022), pengendalian internal berperan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan guna memastikan tercapainya efisiensi operasional serta kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku. Keberadaan sistem pengendalian internal dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja melalui tahapan perencanaan hingga pelaksanaan yang telah dirancang sebelumnya. Pengendalian yang dijalankan secara efektif dan efisien sangat diperlukan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat diwujudkan secara optimal.

### **Implementasi Prinsip-Prinsip GCG Oleh Dewan Komisaris untuk Memperkuat Sistem Pengendalian Internal**

Menurut Hanifah et al (2023), sistem pengendalian internal memiliki hubungan yang erat dengan penerapan GCG (*Governance, Risk, and Compliance*) karena berperan penting dalam mendukung tata kelola yang baik, pengelolaan risiko yang tepat, serta kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku. Dalam praktiknya, keberhasilan penerapan GCG tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur yang telah diterapkan, tetapi juga oleh peran pihak-pihak yang terlibat dalam struktur tata kelola perusahaan salah satunya, yaitu Dewan Komisaris. Menurut Azizah et al (2025), semakin tinggi tingkat keterlibatan dewan komisaris independen dalam struktur dewan komisaris, maka semakin tinggi pula tingkat kepatuhan dan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan. Sejalan dengan itu, efektivitas Dewan Komisaris independen dalam memperkuat



penerapan GCG tidak hanya bergantung pada jumlah atau proporsi keanggotaannya, tetapi juga ditentukan oleh kualitas individu yang menduduki posisi tersebut. Dalam hal ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, khususnya dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas.

Dalam hal transparansi, perusahaan berupaya menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan melalui berbagai saluran komunikasi resmi. Upaya ini tentu tidak terlepas dari peran Dewan Komisaris yang turut mengawasi dan memastikan bahwa keterbukaan informasi dijalankan secara objektif. Dewan Komisaris berperan aktif dalam menilai kebijakan manajemen dan memastikan bahwa laporan yang disampaikan kepada publik benar-benar mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Sementara itu, dalam prinsip akuntabilitas, Dewan Komisaris memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan bahwa manajemen telah menjalankan fungsi-fungsi prinsip akuntabilitas melalui struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas dan wewenang yang terukur, serta sistem pengendalian internal yang kuat melalui proses evaluasi kinerja Direksi secara berkala.

Selain itu, prinsip responsibilitas juga diwujudkan dengan mematuhi seluruh ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku, serta pelaksanaan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Dalam konteks ini, Dewan Komisaris berperan sebagai pengawas independen yang menjaga agar perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga tetap memperhatikan dampak sosial dan lingkungan.

### **Komponen COSO ERM**

COSO ERM (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) yang diterbitkan pada tahun 2004 oleh *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) mendefinisikan delapan komponen yang saling terkait untuk membangun kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi. Delapan komponen ini berfungsi sebagai pilar bagi organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, merespon, serta memonitor risiko demi mencapai tujuannya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*)  
Lingkungan internal mencakup suasana organisasi dan menjadi dasar bagaimana risiko dipandang dan ditangani.
2. Penetapan Tujuan (*Objective Setting*)  
Tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi peristiwa potensial yang mempengaruhi pencapaiannya.
3. Identifikasi Kejadian (*Event Identification*)  
Kejadian internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan harus diidentifikasi, dengan membedakan antara risiko dan peluang.
4. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)  
Risiko dianalisis, dengan mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya, sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko tersebut harus dikelola.
5. Tanggapan terhadap Risiko (*Risk Response*)  
Manajemen memilih tanggapan terhadap risiko: menghindari, menerima, mengurangi,

atau berbagi risiko.

6. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)  
Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan bahwa respon risiko dilakukan secara efektif.
7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)  
Informasi yang relevan diidentifikasi, dicatat, dan dikomunikasikan sehingga orang-orang dapat memenuhi tanggung jawab mereka.
8. Pemantauan (*Monitoring*)  
Keseluruhan manajemen risiko perusahaan dipantau dan modifikasi dilakukan jika diperlukan.

### **Peran Dewan Komisaris dalam Menerapkan Komponen COSO ERM**

Pengendalian internal sangat penting bagi berbagai pihak yang terkait dengan suatu perusahaan, termasuk manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pihak lain yang tidak berhubungan dengan perusahaan (Hayes et al., 2017). Selain pihak yang telah disebutkan, dewan komisaris juga menjadi salah satu pihak yang membutuhkan komponen COSO dalam menerapkan sistem pengendalian internal yang baik. Sistem pengendalian internal penting untuk membantu perusahaan mencapai tujuan kinerja dan profitabilitasnya serta mencegah kehilangan sumber daya yang disebabkan oleh kecurangan (Hayes et al., 2017). Kerangka COSO yang juga dikenal sebagai COSO ERM Framework adalah kerangka kerja yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Kerangka kerja ini bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bisnisnya. COSO ERM memberikan panduan bagi organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merespons risiko, sehingga dapat memberikan jaminan yang wajar tentang pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Febrina & Sri (2022), Dewan Komisaris berperan penting dalam menerapkan komponen COSO, khususnya pada bagian pengendalian internal. Tugas utama Dewan Komisaris adalah mengawasi jalannya suatu perusahaan telah sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*. Perusahaan membutuhkan peran Dewan Komisaris untuk bertindak demi kepentingan terbaik bagi perusahaan dan menghindari kepentingan pribadi. Dewan Komisaris dalam suatu perusahaan lebih ditekankan pada fungsi monitoring dari implementasi kebijakan direksi. Peran Dewan Komisaris diharapkan dapat meminimalisir permasalahan agensi yang timbul antara Dewan Direksi dengan para pemegang saham.

Menurut Fajar (2018), pengawasan pengendalian internal sangat penting bagi perusahaan untuk mencegah kecurangan. Oleh sebab itu, adanya Dewan Komisaris sebagai pengawas keberlangsungan sistem pengendalian internal suatu perusahaan sangat penting demi terwujudnya sistem pengendalian internal yang baik. Hal ini membuat pengendalian internal suatu perusahaan tidak dapat berjalan efektif dikarenakan pemahaman pemilik terkait pengendalian internal sangat terbatas. Namun, menurut Fajarsari & Dini (2022), meskipun pengendalian internal telah memenuhi persyaratan COSO, hal ini tidak menghilangkan kemungkinan terjadinya kecurangan atau penyimpangan di perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh fakta bahwa masih terdapat kasus kecurangan pada subjek penelitian meskipun pengendalian internal telah memenuhi persyaratan COSO.

Peran Dewan Komisaris, khususnya dalam lingkungan pengendalian internal, meliputi menetapkan nilai-nilai etika dan integritas organisasi, menilai kinerja dan independensi manajemen, mendorong penerapan kode etik dan kebijakan tata kelola, serta memastikan



struktur organisasi mendukung akuntabilitas. Salah satu tanggung jawab utama Dewan Komisaris adalah menilai seberapa efektif kebijakan dan prosedur pengendalian yang dibuat oleh manajemen. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memastikan bahwa kebijakan dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meminimalkan risiko. Selain itu, Dewan Komisaris juga bertanggung jawab atas kinerja komite audit, khususnya dalam memantau pelaksanaan sistem pengendalian internal agar berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Pengawasan ini mencakup evaluasi kinerja fungsi audit internal dan tindak lanjut atas temuan audit. Selain itu, Dewan Komisaris juga memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen terkait upaya untuk meningkatkan sistem pengendalian internal, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Dewan Komisaris di PT Kereta Api Indonesia memiliki peran yang sangat krusial dalam memperkuat sistem pengendalian internal melalui penerapan komponen COSO. Dewan Komisaris tidak hanya menetapkan dan menegakkan nilai-nilai etika serta integritas sebagai fondasi lingkungan pengendalian, tetapi juga secara aktif mengawasi proses identifikasi dan penilaian risiko, memastikan aktivitas pengendalian diterapkan sesuai kebijakan, serta meninjau kualitas sistem informasi dan komunikasi. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab Dewan Komisaris yang diatur secara formal menjadi dasar kuat dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengarah perusahaan. Penerapan prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran oleh Dewan Komisaris mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang sehat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, keterlibatan aktif, profesionalisme, serta independensi Dewan Komisaris menjadi faktor utama dalam menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan tata kelola dan kinerja operasional perusahaan, khususnya di lingkungan BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, A. B., & Idayati, F. (2022). *PENGARUH GOOD GOVERNANCE DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Azizah, N., Azhari, N., & Robain, W. (2025, May). *Pengaruh Dewan Komisaris Independen dalam Penerapan Good Corporate Governance*. <https://doi.org/https://doi.org/10.70292/pctif.v3i1.40>
- Dewi, S., Andriani<sup>1</sup>, W. S., & Arwiyah<sup>2</sup>, M. Y. (2019). *PENERAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DALAM MENCAPAI GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) STUDI DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN ACHIEVING GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) STUDY CASE AT PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)*.
- Enjeli, Irgi Iqbal, Muhammad Raihan, Sibagariang, Y. A., & M. Iqbal, MA. (2024).

- Implementasi GCG (Good Corporate Governance) Pada PT Kereta Api Indonesia. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN*, 2(1), 114–121. <https://doi.org/10.59024/jise.v2i1.561>
- Febrina, V., & Sri, D. (2022). *Pengaruh Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, Dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan*.
- Hanifah, A. M., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023, June). *PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, PERAN AUDIT INTERNAL, KOMITMEN MANAJEMEN TERHADAP GOOD CORPORATE GOVERNANCE*. <https://doi.org/doi.org/10.55681/economina.v2i6.605>
- Hardhani, A. I. (2024). *PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN Sapari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Hayes, R., Wallage, P., & Gortmaker, H. (2017). *Prinsip-Prinsip Pengauditan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Hopkin, Paul. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management* (4th ed).
- Ismail, M. D., & Ardiyanto, M. D. (2017). PENGARUH MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP PENGUNGKAPAN INFORMASI PENGENDALIAN INTERNAL. *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 6(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Jayanti, P. D., & Praptoyo, S. (2015). *PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI VIII SURABAYA MENERAPKAN PRINSIP GCG*. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3561/3576>
- Jelita, F. K., & Novita. (2022). *PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DENGAN COSO INTEGRATED FRAMEWORK*, 195-210
- Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: 04/CH/KOM/III/2017 dan Nomor: KEP.U/KO.101/III/15/KA-2 Tentang Panduan Tata Kerja Dewan Komisaris dan Direksi (Board Manual) PT Kereta Api Indonesia (Persero)
- Manap, A., Nugroho, M. R. A., Saepullah, A., Yusnidar, & Sekianti, A. (2023). *The role of corporate governance and size of the firm on internal control disclosure*. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(3), 655–659. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1120>
- Peraturan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: PER.D/Ke.202/XII/I/KA-2020 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance)

- 
- Rahman, K. G. (2020). *SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DAN PERAN AUDIT INTERNAL TERHADAP PENCEGAHAN KECURANGAN*. <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/BJRA/article/view/207/149>
- Rahmawati, I. A., Rikumahu, B., & Dillak, V. J. (2017). *View of Pengaruh Dewan Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. <https://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/866/586>
- Shabrina, H. N., Putri, R. A., Fitriyani, S., Ananda, R. A., & Dewi, A. P. (2024). Pentingnya Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan PT. KAI. *JPALG*, 8(1), 101–115. <https://doi.org/10.31002/jpalg.v8i1.8625>
- Tarigan, Tresia A. (2018). *PENGARUH AUDIT INTERNAL TERHADAP PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (Studi Kasus pada PT Kereta Api Indonesia)*. <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/10427>
- Ulum, S. N., Kartika, D., & Suryatimur, P. (2022). *Peran Sistem Pengendalian Internal dan Good Corporate Governance dalam Upaya Pencegahan Fraud*. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i1.1328>
-