



PEDOMAN UMUM SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PERUSAHAAN

Plaza PP 7th Floor

Jl. TB Simatupang No. 57 Pasar Rebo

Jakarta Timur 13760

Tel. (021) 8403988

www.pp-energi.com

2018

PERNYATAAN KOMITMEN PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PT PP ENERGI

PT PP ENERGI bertekad menerapkan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan untuk meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, menjamin tersedianya laporan keuangan dan laporan manajemen yang benar, lengkap, dan tepat waktu, serta memenuhi efisiensi dan efektivitas dari kegiatan usaha Perusahaan.

Seluruh unit kerja dan pegawai PT PP ENERGI wajib berpartisipasi dalam penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dengan secara aktif turut serta:

1. Membangun lingkungan pengendalian yang mendukung efektivitas penerapan komponen pengendalian internal lainnya;
2. Melakukan penilaian risiko dalam menjalankan tugas dan fungsinya;
3. Menyusun dan melaksanakan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa arahan Direksi dilaksanakan;
4. Mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam waktu dan bentuk yang tepat untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawabannya;
5. Menilai kualitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan melalui pemantauan rutin terhadap kegiatan yang sedang berjalan dan evaluasi menyeluruh oleh SPI atau pihak independen yang ditunjuk.

Pernyataan komitmen Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ini disampaikan kepada seluruh pegawai untuk dilaksanakan dan dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 26 Juli 2018
PT PP Energi

Komisaris,


1. **Abdul Haris Tatang**
Komisaris Utama


2. **Harry Nugroho**
Komisaris

Direksi,


1. **HR Ario Setyawan**
Direktur Utama


2. **Supriyadi**
Direktur Keuangan & SDM


3. **Yoyok Nusihandoyo**
Direktur Teknik & Pengembangan
Bisnis

DAFTAR ISI

Pernyataan Komitmen Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	1
DAFTAR ISI	3
1. Pendahuluan	5
2. Pengertian Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	7
2.1 Pengertian dan Tujuan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	7
2.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	7
2.3 Faktor Pertimbangan dalam Pengembangan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	9
3. Ruang Lingkup Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	9
4. Komponen Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	10
4.1 Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>)	10
4.2 Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>)	13
4.3 Kegiatan Pengendalian (<i>Control Activities</i>)	16
4.4 Informasi dan Komunikasi (<i>Information & Communication</i>)	28
4.5 Pemantauan (<i>Monitoring</i>)	29
5. Tahapan Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	30
5.1 Tahap Pemahaman	30
5.2 Tahap Pemetaan	30
5.3 Tahap Pembangunan Infrastruktur	31
5.4 Tahap Implementasi	32
5.5 Tahap Pemantauan	32
6. Pihak yang Berperan dalam Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	33
6.1 Dewan Komisaris	33
6.2 Direksi	33
6.3 Satuan Pengawasan Intern	34
6.4 Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana Unit Kerja	34

Operasional dan Pendukung	
6.5 Pihak-pihak Eksternal	34
7. Pertanggungjawaban Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	35
7.1 Penyusunan Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	35
7.2 Penilaian Mandiri atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal (<i>Control Self Assessment</i>)	35
7.3 Pelaporan atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	36
7.4 Evaluasi atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan	36
8. Penutup	37

1. Pendahuluan

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang efektif merupakan unsur penting dalam pengelolaan perusahaan dan menjadi dasar bagi kegiatan operasional Perusahaan yang sehat dan aman. Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang efektif dapat membantu manajemen perusahaan meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, menjamin tersedianya laporan keuangan dan laporan manajemen yang benar, lengkap, dan tepat waktu serta memenuhi efisiensi dan efektivitas dari kegiatan usaha perusahaan.

Terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari manajemen perusahaan. Sistem Pengendalian Internal Perusahaan perlu mendapat perhatian manajemen perusahaan, mengingat bahwa salah satu faktor penyebab terjadinya kesulitan usaha perusahaan secara umum adalah adanya berbagai kelemahan dalam rancangan dan pelaksanaan pengendalian internal, antara lain:

- a. kurangnya komitmen manajemen perusahaan untuk melakukan proses pengendalian internal dan menerapkan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran ketentuan yang berlaku, kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan
- b. kurang memadainya pelaksanaan identifikasi dan penilaian atas risiko dari kegiatan operasional perusahaan
- c. tidak ada atau gagalnya suatu pengendalian pokok terhadap kegiatan operasional perusahaan, seperti pemisahan fungsi, otorisasi, dan verifikasi
- d. kurangnya mekanisme pengawasan, tidak jelasnya akuntabilitas dari manajemen perusahaan, dan kegagalan dalam mengembangkan budaya pengendalian internal pada seluruh jenjang perusahaan
- e. kurang memadai atau kurang efektifnya program audit internal dan kegiatan pemantauan lainnya.

Mengacu kepada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara pasal 26 dan Surat Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara parameter 107, yang menyatakan bahwa Direksi harus menetapkan suatu sistem pengendalian intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan, maka Manajemen perlu mengembangkan sistem pengendalian internal perusahaan dan mencantumkannya dalam suatu pedoman umum penyelenggaraan sistem pengendalian internal perusahaan.

Maksud dan tujuan penyusunan Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ini adalah untuk:

- a. Memberikan gambaran tentang kerangka sistem pengendalian internal perusahaan
- b. Menyamakan persepsi di antara Direksi, Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana Unit Kerja Operasional dan Pendukung dalam penerapan sistem pengendalian internal perusahaan
- c. Sebagai acuan dalam pengembangan standar operasional dan prosedur untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi unit-unit kerja pada Perusahaan
- d. Sebagai pedoman bagi Satuan Pengawasan Intern dan Auditor Independen serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam memahami sistem pengendalian internal yang diterapkan di perusahaan

2. Pengertian Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

2.1 Pengertian dan Tujuan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

2.1.1 Pengertian

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses pengendalian yang dilaksanakan secara terus menerus oleh Direksi, Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana, dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan.

2.1.2 Tujuan

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan mempunyai tujuan:

- a. Tujuan Kepatuhan yaitu menjamin bahwa semua kegiatan usaha perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik ketentuan yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun kebijakan dan prosedur internal yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Tujuan Informasi yaitu menyediakan laporan yang benar, lengkap, tepat waktu dan relevan yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggung-jawabkan.
- c. Tujuan Operasional yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya dalam rangka melindungi perusahaan dari risiko kerugian.

2.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Terintegrasi

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dijabarkan dalam lima komponen utama yang saling terintegrasi yaitu: lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), kegiatan pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan pemantauan (*monitoring*).

b. Proses

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan merupakan suatu proses yang terintegrasi dan melibatkan seluruh tingkatan manajemen. Apabila kelima komponen Sistem Pengendalian Internal Perusahaan tersebut di atas diterapkan dengan baik, maka dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

c. Memiliki 2 (dua) tingkatan pengendalian

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan terdiri dari 2 (dua) tingkatan pengendalian yaitu:

- 1) Pengendalian tingkat perusahaan (*entity level*) dimana pengendalian ini apabila tidak diterapkan dengan baik akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Pengendalian tingkat kegiatan (*activity level*), merupakan tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada kegiatan atau transaksi yang bersangkutan.

d. Memberikan keyakinan yang memadai

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak terhadap tercapainya tujuan pengendalian yaitu ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, kehandalan pelaporan keuangan dan manajemen, serta efektivitas & efisiensi pelaksanaan kegiatan.

e. Bergantung pada faktor manusia

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan sangat dipengaruhi oleh manusia sebagai pelaksananya yaitu Direksi, pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana. Oleh karena itu, efektivitas peran dari tiap-tiap pelaksana menjadi penting dalam menerapkan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan sesuai dengan tingkatan tanggung jawabnya.

f. Memiliki keterbatasan

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan tidak akan tercapai, apabila pertimbangan yang keliru digunakan dalam pembuatan keputusan, terjadi kesalahan manusia, kegiatan manajemen yang dengan sengaja menghindari pengendalian internal, terdapat kolusi, dan keputusan yang keliru dalam mempertimbangkan biaya dan manfaat pengendalian internal.

2.3 Faktor Pertimbangan dalam Pengembangan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Dalam mengembangkan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan, manajemen harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. nilai aset
- b. kompleksitas operasional
- c. profil risiko dari setiap proses bisnis/kegiatan

-
- d. metode yang digunakan untuk pengolahan data dan teknologi informasi
 - e. ketentuan perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - f. biaya dan manfaat dari penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

3. Ruang Lingkup Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan diterapkan pada seluruh proses bisnis dan fungsi-fungsi organisasi yang ada di Perusahaan, mencakup:

- a. Kepala Departemen, Manajer
- b. Unit usaha

4. Komponen Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

4.1 Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan faktor yang mempengaruhi keseluruhan perusahaan dan menjadi atmosfir bagi setiap individu di perusahaan dalam melakukan aktivitas dan melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang menjadi bagiannya. Lingkungan pengendalian menjadi pondasi yang efektif bagi komponen pengendalian internal lainnya.

Lingkungan pengendalian di perusahaan dibangun dengan:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika

Penegakan integritas dan nilai etika dilakukan dengan:

- 1) Menyusun dan menerapkan aturan perilaku. Aturan perilaku berisi standar etika dan pedoman perilaku bagi pegawai di lingkungan perusahaan

- 2) Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku oleh setiap tingkat pimpinan di perusahaan dalam bentuk tindakan dan ucapan;
- 3) Menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur atau pelanggaran terhadap aturan perilaku
- 4) Menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian internal
- 5) Menghilangkan peluang/godaan untuk berperilaku tidak etis, melalui:
 - (a) Penetapan target dan sasaran yang realistis/dapat dicapai dan tidak menuntut pegawai untuk mencapai sasaran yang tidak realistis
 - (b) Memberikan penghargaan yang sepadan kepada pegawai atas prestasi kerjanya. Penghargaan diberikan dalam rangka penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai etika.

b. Komitmen terhadap kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi diwujudkan dengan:

- 1) Mengidentifikasi dan mendefinisikan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi di lingkungan perusahaan
- 2) Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi di lingkungan perusahaan
- 3) Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya
- 4) Memilih pejabat yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam tugas dan fungsi kegiatan perusahaan.

c. Kepemimpinan yang kondusif

Direksi harus menunjukkan kepemimpinan yang kondusif dengan:

- 1) Mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan
- 2) Menerapkan manajemen berbasis kinerja
- 3) Mendorong setiap unit kerja menerapkan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- 4) Melindungi aset dan informasi dari akses dan/atau penggunaan yang tidak sah
- 5) Melakukan interaksi yang intensif dengan pejabat struktural
- 6) Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, dan kegiatan/program, serta saran dari pejabat struktural
- 7) Menunjukkan sikap yang adil/tidak memihak dalam memberi tugas kepada pejabat struktural.

d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan

Pembentukan struktur organisasi yang tepat di lingkungan perusahaan, dilakukan dengan:

- 1) Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan perusahaan
- 2) Memberikan kejelasan mengenai uraian pekerjaan (*job description*) pada semua pegawai
- 3) Memberikan kejelasan hubungan jenjang pelaporan internal di lingkungan perusahaan
- 4) Melaksanakan evaluasi dan penyesuaian serta perbaikan terhadap struktur organisasi dalam hal terjadi perubahan lingkungan stratejik
- 5) Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai untuk formasi manajerial dan non manajerial.

e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab di lingkungan perusahaan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Wewenang diberikan kepada pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya melalui *job description* dan ketentuan otorisasi perusahaan
 - 2) Pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana harus memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan mempunyai keterkaitan dengan unit kerja lain di lingkungan perusahaan
 - 3) Pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana harus memahami bahwa pelaksanaan tanggung jawab dan wewenangnya terkait dengan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia

Penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan sumber daya manusia yang sehat di lingkungan perusahaan dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) Penetapan prosedur dari tahap rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.
 - 2) Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen.
 - 3) Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.
- g. Perwujudan peran Satuan Pengawasan Internal yang efektif

Perwujudan peran Satuan Pengawasan Internal yang efektif dilakukan dengan cara:

- 1) Melakukan evaluasi atas ketaatan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- 2) Memberikan penilaian atas kecukupan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

-
- 3) Memberikan saran perbaikan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

4.2 Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko merupakan proses identifikasi dan analisis terhadap risiko-risiko yang berpotensi dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko perusahaan yang menjadi prioritas untuk ditangani secara tepat, agar tingkatan risiko perusahaan dapat berkurang sampai pada tingkatan yang dapat diterima oleh perusahaan.

Manajemen dalam menjalankan tugas dan fungsinya, wajib melakukan penilaian risiko. Sebelum melakukan penilaian risiko, terlebih dahulu harus ditetapkan tujuan Perusahaan sampai pada tingkatan kegiatan. Penetapan tujuan Perusahaan memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu serta dikomunikasikan ke seluruh pegawai. Dalam usaha pencapaian tujuan Perusahaan, Manajemen menetapkan strategi dan menerapkannya secara konsisten.

Penilaian risiko pada Perusahaan dilakukan dengan:

- a. Penetapan tujuan perusahaan

Penetapan sasaran dan target bisnis harus dilakukan dengan terlebih dahulu memperhatikan risiko-risiko potensial yang mempengaruhi secara negatif terhadap upaya pencapaian sasaran/target. Manajemen akan selalu menetapkan target bisnis dalam koridor toleransi risiko yang masih dapat ditanggung oleh perusahaan.

Direksi dan Manajemen menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran Perusahaan yang dituangkan dalam rencana strategis (Rencana Jangka Panjang Perusahaan), rencana kinerja tahunan (Rencana Kerja

Anggaran Perusahaan), maupun Anggaran Dasar Perusahaan. Tujuan Perusahaan yang telah ditetapkan secara jelas dikomunikasikan pada semua pegawai. Manajemen menetapkan strategi operasional yang konsisten dengan rencana strategis Perusahaan.

b. Penetapan tujuan pada tingkat kegiatan

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis Perusahaan. Tujuan pada tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang dan tidak bertentangan satu dengan lainnya. Tujuan pada tingkatan kegiatan relevan dengan seluruh kegiatan utama perusahaan. Tujuan pada tingkatan kegiatan mempunyai unsur kriteria pengukuran. Tujuan pada tingkatan kegiatan didukung sumber daya Perusahaan yang cukup. Kepala Unit Kerja mengidentifikasi tujuan pada tingkatan kegiatan yang penting terhadap keberhasilan tujuan Perusahaan secara keseluruhan. Semua Kepala Unit Kerja terlibat dalam proses penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan dan berkomitmen untuk mencapainya.

c. Identifikasi risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi setiap peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan yang bersumber dari faktor internal dan eksternal perusahaan, maupun faktor lainnya. Faktor internal meliputi antara lain infrastruktur, kebijakan/ketentuan perusahaan, sumber daya manusia, proses bisnis, keuangan, investasi dan teknologi informasi. Faktor eksternal meliputi antara lain lingkungan alam, ekonomi, sosial, politik, dan teknologi informasi. Sedangkan faktor lainnya, antara lain kegagalan pencapaian misi, tujuan, dan sasaran masa lalu, dan program yang kompleks dan penting

Manajemen akan mengidentifikasi risiko-risiko internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi usaha pencapaian sasaran. Manajemen selalu berupaya memposisikan diri pada suatu tingkat tertentu sehingga dengan mudah dapat membedakan antara risiko dan peluang. Setiap peluang yang berhasil ditangkap akan dimasukkan ke dalam proses penetapan sasaran perusahaan setelah memperhatikan risiko inheren/residual pada peluang tersebut.

Risiko inheren adalah risiko yang melekat pada setiap keputusan sebelum dilakukan suatu mitigasi risiko. Risiko residual adalah risiko yang masih ada setelah dilaksanakan mitigasi risiko.

Identifikasi risiko yang komprehensif dilakukan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, baik yang mencakup risiko yang berada dalam kendali perusahaan maupun yang di luar kendali perusahaan.

d. Analisis risiko

Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) risiko dan tingkat dampak risiko (*impact*) dari hasil identifikasi risiko sebagai acuan untuk mengelolanya. Risiko diukur berdasarkan pendekatan risiko inheren dan risiko residual.

Tujuan analisis risiko adalah untuk memperoleh risiko potensial yang perlu memperoleh prioritas pengendalian risiko karena dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan dan menyediakan data untuk membantu dalam melakukan evaluasi dan menetapkan strategi respon berupa mitigasi risiko/*action plan*.

4.3 Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa arahan Direksi dilaksanakan. Direksi menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat perusahaan.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kegiatan pengendalian dilakukan pada seluruh kegiatan perusahaan
- b. Kegiatan pengendalian dikaitkan dengan proses penilaian risiko untuk memitigasi tingkatan kemungkinan dan dampak terjadinya risiko
- c. Kebijakan dan prosedur ditetapkan secara tertulis melalui surat keputusan Direksi
- d. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh manajemen.

Kegiatan pengendalian dilakukan melalui:

- a. Reviu atas kinerja perusahaan

Reviu atas kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan sebelumnya, antara lain berupa target, anggaran, hasil-hasil pencapaian kinerja periode tahun sebelumnya, dan pencapaian target perusahaan lain dalam industri yang sejenis.

- b. Pembinaan sumber daya manusia

Pembinaan sumber daya manusia di perusahaan dilaksanakan melalui;

- 1) Komunikasi yang jelas dan konsisten kepada seluruh pegawai mulai dari Pimpinan Unit Kerja sampai dengan pegawai tentang Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan beserta realisasi pencapaian targetnya
- 2) Penyusunan strategi pembinaan sumber daya manusia yang dituangkan dalam rencana pembinaan sumber daya manusia meliputi:

kebijakan, program dan kegiatan dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku

- 3) Penyusunan uraian tugas yang jelas yang antara lain memuat tujuan jabatan, tanggung jawab utama, wewenang, dan spesifikasi jabatan berupa pendidikan dan kompetensi
- 4) Pembangunan budaya kerja untuk mendukung pencapaian tujuan Perusahaan
- 5) Penyusunan prosedur rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai
- 6) Penyusunan program pengembangan karir dan kompetensi pegawai
- 7) Penyusunan program kesejahteraan pegawai
- 8) Penyusunan pedoman evaluasi kinerja pegawai yang bertujuan untuk membantu pegawai memahami keterkaitan kinerjanya dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Pembinaan sumber daya manusia di perusahaan diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi pada perusahaan dilakukan untuk memastikan akurasi, ketersediaan, ketepatan waktu (*up to date*) dan kelengkapan informasi. Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi pengendalian umum dan pengendalian sistem aplikasi.

1) Pengendalian Umum

Merupakan pengendalian terhadap aspek *reliabilitas* dari sumber daya teknologi informasi yang meliputi organisasi, dokumentasi, permasalahan sistem dan keamanan sumber daya informasi.

Pengendalian umum terdiri dari Pengendalian Organisasi,

Pengendalian Dokumentasi, Pengendalian Permasalahan Sistem, dan Pengendalian Keamanan Sumber Daya Informasi.

a) Pengendalian Organisasi

Pengendalian organisasi sistem informasi yang baik dapat tercapai bila ada pemisahan tugas dan tanggung jawab yang tegas, yang berupa pemisahan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi sistem informasi maupun dengan pengguna sistem informasi (*user*).

Fungsi-fungsi utama dalam organisasi sistem informasi yang perlu dipisahkan tugas dan tanggung jawabnya adalah Fungsi Sistem Aplikasi, Fungsi Operasional Sistem, dan Fungsi Infrastruktur Teknologi Informasi.

Fungsi Sistem Aplikasi bertanggung jawab dalam proses perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi bisnis maupun *office automation*. Fungsi Sistem Aplikasi bertindak sebagai perantara dengan fungsi lain dalam proses pengembangan dan pemeliharaan/penyempurnaan sistem aplikasi.

Fungsi Operasional Sistem bertanggung jawab dalam pengoperasian *data center* yang meliputi administrasi sistem operasi server aplikasi, administrasi sistem *database*, pengelolaan pustaka data, pengelolaan *Disaster Recovery Center*, dan pengelolaan dokumentasi sistem.

Fungsi Infrastruktur Teknologi Informasi bertanggung jawab dalam perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi, meliputi jaringan komputer, telekomunikasi dan *IT Helpdesk*.

b) Pengendalian Dokumentasi

Pengendalian dokumentasi bertujuan untuk memastikan bahwa semua prosedur dan manual operasi terkait dengan sistem dan teknologi informasi didokumentasikan dengan baik. Dokumentasi akan memudahkan pegawai memahami kebijakan yang ditetapkan, memahami hubungan antar bagian dan menjamin bahwa semua prosedur dijalankan secara konsisten, efisien dan terpercaya.

c) Pengendalian Permasalahan Sistem

Proses bisnis dapat terganggu jika terjadi permasalahan perangkat keras, perangkat lunak maupun infrastruktur teknologi informasi. Untuk mengatasi permasalahan sistem tersebut, maka dapat dilakukan dengan pengendalian yang meliputi tindakan pencegahan dan tindakan penanggulangan permasalahan sistem.

Tindakan pencegahan meliputi *Preventive Maintenance* untuk perangkat keras Teknologi Informasi dan Komunikasi, *System Tuning* (perbaikan /penyempurnaan kinerja sistem), dan *Patch Management* (pengelolaan *updating system*) perangkat lunak, manajemen konfigurasi sistem, serta mekanisme *backup* data dan sistem.

Tindakan penanggulangan meliputi pengadaan perangkat cadangan (*backup*), pengelolaan *Disaster Recovery Center* (DRC), dan mekanisme *restore* data dan sistem.

d) Pengendalian Keamanan Sumber Daya Informasi

Pengendalian keamanan sumber daya informasi terdiri dari:

(1) Pengendalian Keamanan Fisik

Pengendalian keamanan fisik perlu dilakukan untuk menjaga keamanan fisik terhadap perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur jaringan dan manusia di dalam perusahaan.

Pengendalian keamanan fisik dapat dilakukan sebagai berikut :

(a) Pengawasan terhadap pengaksesan fisik

Pengawasan ini merupakan proteksi berupa pembatasan terhadap orang-orang yang akan masuk ke area perangkat kritis seperti *data center*, *network operation center*, sentral telepon, dan sentral komunikasi nirkabel. Pengawasan ini dapat dilakukan dengan cara pengisian daftar aktivitas, identifikasi petugas yang berwenang, pemakaian *electronic security acces (finger print)*, dan penggunaan *Closed-Circuit Television (CCTv)*.

(b) Penerapan alat-alat pengaman

Alat pengaman tambahan digunakan untuk mengendalikan hal-hal yang mungkin terjadi yang dapat berakibat fatal. Alat-alat pengaman tersebut dapat berupa alat pemadam kebakaran, UPS (*Uninterruptible Power Systems*), *Stabilizer*, AC (*Air Condition*), dan alat pendeteksi kebakaran.

(2) Pengendalian Keamanan Sistem

Pencegahan terhadap gangguan keamanan sistem dapat dilakukan dengan pengendalian dan perlindungan terhadap sumber daya informasi agar tidak hilang, rusak atau diakses

oleh orang yang tidak berhak. Cara-cara pengendalian keamanan sistem adalah:

(a) Penerapan Pengamanan Sistem

Tujuannya adalah melakukan perlindungan sistem dari kemungkinan terjadinya gangguan keamanan sistem yang dilakukan dari pihak eksternal maupun internal. Pengamanan sistem dapat dilakukan dengan mengimplementasikan perangkat pengamanan sistem yang terpadu (*Unified Threat Management*) seperti *Firewall*, Anti Virus, dan Anti Spam.

(b) Pembatasan Hak Akses (*Access Restriction*)

Tujuannya adalah untuk mencegah personil yang tidak berwenang mengakses sumber daya informasi. Pengaksesan harus dibatasi untuk mereka yang tidak berhak dengan cara isolasi fisik sumber daya informasi yang penting dari personil-personil yang tidak berhak, otorisasi dan identifikasi (tiap personil yang berhak mengakses data diotorisasi dan diberi pengenalan/diidentifikasi dengan memberikan *user id* dan *password* kepada personil yang bersangkutan), *automatic lockout* (untuk mencegah seseorang mencoba-coba *password* berulang-ulang, biasanya mencoba *password* hanya diberikan kesempatan tiga kali).

(c) Data *Back-up* dan *Recovery*

Pengendalian *back-up* dan *recovery* diperlukan untuk berjaga-jaga jika *file* atau *database* mengalami kerusakan, kesalahan data, atau kehilangan data. *Back-up* adalah

proses membuat salinan terhadap *file* data atau *database* ke media penyimpanan eksternal seperti *tape/catridge*, dan menyimpannya di tempat yang terpisah dan aman. *Recovery* adalah proses menyalin kembali *file* atau *database* dari media penyimpanan *backup* ke dalam sistem komputer.

2) Pengendalian Sistem Aplikasi

Merupakan pengendalian terhadap operasionalisasi sistem aplikasi, yang terdiri dari Pengendalian Masukan (*Input Control*), Pengendalian Pengolahan (*Processing Control*), dan Pengendalian Keluaran (*Output Controls*).

(a) Pengendalian Masukan (*Input Control*)

Pengendalian masukan mempunyai tujuan untuk meyakinkan bahwa data yang akan dimasukkan sudah benar dan bebas dari kesalahan sebelum dilakukan proses pengolahannya.

Pengendalian masukan antara lain meliputi validitas data, kelengkapan data, dan verifikasi data. Pengendalian tersebut bisa dilakukan secara manual ataupun *system embedded*.

(b) Pengendalian Pengolahan (*Processing Control*)

Pengendalian pengolahan mempunyai tujuan untuk mencegah kesalahan yang terjadi selama proses pengolahan data yang dilakukan setelah data dimasukkan ke dalam komputer. Kesalahan pengolahan dapat terjadi karena program aplikasi yang digunakan untuk mengolah data mengandung kesalahan.

Pengendalian pengolahan dilakukan terhadap kemungkinan kesalahan yang umum terjadi dalam suatu program komputer,

antara lain kesalahan logika program, logika program yang tidak lengkap, pembulatan yang salah, kerusakan data, kesalahan urutan, atau kesalahan *file* acuan.

(c) Pengendalian Keluaran (*Output Controls*)

Keluaran (*output*) yang merupakan produk dari pengolahan data dapat disajikan dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy*. Pengendalian keluaran mempunyai tujuan untuk menjamin kualitas dan keamanan keluaran, baik *hard copy* maupun *soft copy*. Dalam bentuk *hard copy* keluaran yang paling banyak dihasilkan berbentuk laporan yang dicetak menggunakan *printer*. Dalam bentuk *soft copy* yang paling umum adalah berbentuk tampilan di layar monitor.

Pengendalian keluaran jenis *hardcopy* dilakukan pada setiap tahapan proses menghasilkan laporan, yaitu antara lain tahap menyediakan media laporan, tahap memproses program yang menghasilkan laporan, tahap mencetak laporan di media kertas, tahap mengkaji ulang laporan, tahap pemilahan laporan, tahap distribusi laporan, tahap pengecekan laporan oleh pemakai laporan, tahap pengarsipan laporan, dan tahap pemusnahan laporan yang sudah tidak diperlukan.

Pengendalian yang dilakukan pada laporan yang berbentuk *soft copy* antara lain meliputi pengendalian pada keamanan informasi yang dikirimkan dan pengendalian pada keamanan informasi pada layar monitor.

d. Pengendalian fisik aset

Pengendalian fisik aset di lingkungan perusahaan diarahkan untuk mengamankan dan melindungi aset-aset berisiko. Pengendalian fisik atas aset yang berisiko dilakukan dengan cara:

- 1) Menetapkan prosedur pengamanan fisik dan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan ke seluruh pegawai
- 2) Menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana pemulihan setelah bencana (*disaster recovery plan*) kepada seluruh pegawai
- 3) Mengembangkan identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur
- 4) Menetapkan prosedur pengamanan dan pembatasan akses secara fisik terhadap aset yang berisiko hilang, dicuri, rusak, digunakan tanpa hak seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan
- 5) Menghitung dan membandingkan secara periodik dengan catatan pengendalian atas aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan
- 6) Menyimpan uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan di dalam tempat terkunci dan mengendalikan akses ke aset tersebut
- 7) Memberi nomor urut (*prenumbered*) dan secara fisik diamankan serta mengamankan akses atas formulir seperti blanko cek dan *voucher* pembayaran
- 8) Melindungi secara fisik dan mengendalikan akses atas validasi pembayaran secara tunai melalui cek
- 9) Melekatkan identifikasi aset pada meubelair, peralatan, dan inventaris kantor lainnya
- 10) Menyimpan dan mengamankan secara fisik dari kerusakan atas persediaan dan perlengkapan

- 11) Melindungi seluruh fasilitas dari api dengan menggunakan alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran
- 12) Mengendalikan akses ke gedung dan fasilitas dengan pagar, penjaga, dan atau pengendalian fisik lainnya
- 13) Membatasi akses ke fasilitas dan mengendalikannya di luar jam kerja.

e. Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja

Direksi menetapkan dan mereviu indikator kinerja keuangan dan non keuangan (*Key Performance Indicator* dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan ukuran/standar kinerja agar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat. Untuk melaksanakan penetapan dan reviu atas indikator dan pengukuran kinerja dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Ukuran dan indikator kinerja ditetapkan dari tingkatan perusahaan, unit kerja sampai dengan ke tingkat individu/pegawai
- 2) Mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketepatan dan integritas ukuran dan indikator kinerja baik pada tingkat perusahaan, unit kerja sampai dengan ke tingkat individu/pegawai
- 3) Mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja untuk memberikan keyakinan bahwa faktor-faktor tersebut terkait dengan misi, sasaran, dan tujuan serta menyeimbangkan dan mengatur insentif yang pantas untuk tujuan yang tercapai namun tetap taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan standar etika
- 4) Membandingkan data kinerja aktual secara terus menerus dengan sasaran yang direncanakan/diharapkan dan menganalisa perbedaannya lebih lanjut

- 5) Melakukan evaluasi atas hasil kinerja yang tidak diharapkan atau kecenderungan yang tidak lazim yang mengarah pada keadaan tidak tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan;
- 6) Menganalisis dan mereviu ukuran dan indikator kinerja untuk digunakan bagi kepentingan pengendalian dan pelaporan keuangan dan kinerja.

f. Pemisahan fungsi

Pemisahan fungsi diarahkan untuk mengurangi kesalahan, kecurangan dan pemborosan. Pemisahan fungsi di lingkungan Perusahaan, dilakukan dengan memastikan bahwa:

- 1) Tidak seorangpun diperbolehkan mengendalikan seluruh aspek utama kejadian dan transaksi dari awal sampai akhir proses
- 2) Pemisahan tanggung jawab dan tugas atas kejadian dan transaksi kepada pegawai yang berbeda berkaitan dengan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, reviu dan audit, serta fungsi-fungsi penyimpanan dan penanganan aset
- 3) Pembagian tugas kepada lebih dari satu orang pegawai dilakukan secara sistematis untuk memberikan keyakinan adanya *check and balances*
- 4) Direksi menetapkan kebijakan-kebijakan untuk mengurangi kesempatan terjadinya kolusi.

g. Pelaksanaan kejadian dan transaksi

Pelaksanaan kejadian dan transaksi harus diotorisasi dan dilaksanakan oleh pegawai yang berwenang. Untuk melaksanakan kejadian dan transaksi yang sesuai, diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

-
- 1) Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa hanya kejadian dan transaksi yang valid dilaksanakan, sesuai dengan keputusan Direksi
 - 2) Pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa seluruh kejadian dan transaksi yang dilaksanakan telah diotorisasi serta dilakukan oleh pegawai yang bertindak sesuai kapasitasnya
 - 3) Kondisi dan syarat otorisasi secara jelas dikomunikasikan kepada Pimpinan Unit Kerja dan pegawai.
- h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas kejadian dan transaksi
- Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas kejadian dan transaksi wajib dilakukan di lingkungan perusahaan untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.
- Untuk menjamin pencatatan yang akurat dan tepat waktu, memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- 1) Kejadian dan transaksi diklasifikasi dan diverifikasi dengan tepat dan dicatat segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi Direksi dalam mengendalikan kegiatan dan mengambil keputusan
 - 2) Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus kejadian dan transaksi yang mencakup otorisasi, verifikasi, pelaksanaan, pemrosesan dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar
 - 3) Klasifikasi dan verifikasi yang tepat atas kejadian dan transaksi mencakup informasi pada dokumen sumber (*source document*) dan pencatatan ikhtisar laporan keuangan
 - 4) Penyesuaian dilakukan hanya untuk nilai koreksi yang material agar tujuan ketepatan waktu penyusunan laporan keuangan terpenuhi
- i. Pembatasan akses dan akuntabilitas atas sumber daya dan pencatatannya

Pembatasan akses dan akuntabilitas atas sumber daya dan catatan di perusahaan dilakukan untuk mengendalikan sumber daya yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan:

- 1) Risiko penggunaan secara tidak sah atau risiko kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumber daya dan pencatatannya hanya kepada pegawai yang memiliki otorisasi
 - 2) Penetapan pembatasan dan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya dan pencatatan secara periodik direviu dan dipelihara
 - 3) Nilai aset, kemudahan dipindahkan, dan kemudahan ditukarkan untuk menentukan tingkat pembatasan akses
 - 4) Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan dan tingkat pembatasan akses dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya, dalam hal terdapat ketidaksesuaian maka dilakukan audit/evaluasi
 - 5) Frekuensi perbandingan berkala untuk menghindari tingkat risiko sumber daya terhadap kesalahan, penyimpangan, pemborosan, penyalahgunaan, pencurian, atau perubahan tanpa hak
 - 6) Kepastian bahwa pegawai yang mendapatkan pelimpahan tanggung jawab untuk mempertanggungjawabkan sumber daya dan pencatatannya, memahami tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan penyimpanan dan penggunaan sumber daya.
- j. Dokumentasi yang baik atas kejadian dan transaksi pengendalian
- Direksi, pejabat struktural dan pejabat fungsional dan pelaksana wajib menyelenggarakan dokumentasi yang baik atas kejadian dan transaksi pengendalian agar kegiatan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

4.4 Informasi dan Komunikasi (*Information & Communication*)

Direksi wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi (keuangan dan non keuangan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam waktu dan bentuk (format) yang tepat untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawabannya. Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.

Penyelenggaraan komunikasi yang efektif di perusahaan dilakukan dengan:

- a. Menerapkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dengan pegawai dan pihak lain yang terkait, antara lain melalui;
 - 1) Penyusunan buku pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur;
 - 2) Surat edaran;
 - 3) Memorandum;
 - 4) Pengumuman;
 - 5) Pemanfaatan intranet dan internet
 - 6) Arahan lisan
- b. Mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Pengembangan sistem informasi didasarkan pada rencana stratejik pengembangan sistem informasi yang merupakan bagian dari rencana stratejik perusahaan secara menyeluruh
 - 2) Mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi
 - 3) Perkembangan dan kemajuan teknologi

-
- 4) Pemantauan secara berkelanjutan terhadap mutu informasi yang mencakup ketepatan isi, akurasi dan kemudahan mengakses informasi
 - 5) Kecukupan sumber daya manusia dan dana untuk pengembangan teknologi informasi.

4.5 Pemantauan (*Monitoring*)

Monitoring adalah proses menilai kualitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Pemantauan dilaksanakan melalui:

- a. Pemantauan rutin terhadap kegiatan yang sedang berjalan (*On Going Monitoring*), diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan-tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
- b. Evaluasi oleh unit terpisah/independen (*Separate Evaluation*), diselenggarakan melalui penilaian mandiri, revidi, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

Tanggung jawab untuk melaksanakan evaluasi terhadap kecukupan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ada pada Satuan Pengawasan Intern Perusahaan. Namun demikian, Satuan Pengawasan Intern Perusahaan dapat meminta pihak eksternal untuk melakukan evaluasi atas kecukupan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan di bawah koordinasi Satuan Pengawasan Intern.

5. Tahapan Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dilakukan dengan melalui tahapan:

5.1 Tahap Pemahaman

Pemahaman terhadap kerangka konseptual dan operasional Sistem Pengendalian Internal Perusahaan diberikan kepada seluruh insan perusahaan melalui kegiatan sosialisasi Sistem Pengendalian Internal Perusahaan secara lebih mendalam oleh Satuan Pengawasan Internal.

5.2 Tahap Pemetaan

Pemetaan adalah suatu tindakan untuk menetapkan dan mencapai arah pengendalian yang dituju, sebaiknya dituju, atau diharapkan. Pemetaan bukan sekedar identifikasi baik-buruk atau positif-negatif dari penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan. Pemetaan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dilakukan terhadap keberadaan infrastruktur seluruh unsur Sistem Pengendalian Internal Perusahaan, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian intern. Keberadaan infrastruktur Sistem Pengendalian Internal Perusahaan diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan prosedur.

Pemetaan diarahkan untuk mendapatkan gambaran bagaimana kondisi penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang sudah berjalan dan kesesuaiannya dengan kebijakan, sehingga didapatkan *area of improvement*.

Pemetaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui antara lain apakah:

- a. Perusahaan telah memiliki peraturan/kebijakan yang melandasi unsur/subunsur yang hendak dibangun
- b. Perusahaan telah memiliki *Standard Operating Procedures* (SOP) atau pedoman untuk menyelenggarakan peraturan tersebut
- c. Dalam SOP atau pedoman dimaksud telah sesuai dengan peraturan yang ada dan atau yang akan dibangun
- d. Perusahaan telah melaksanakan SOP tersebut dan mendokumentasikannya secara memadai.

Pemetaan dapat dilakukan oleh pihak eksternal tetapi sebaiknya dilaksanakan oleh pihak internal agar dapat menemukan saran/solusi yang lebih tepat.

5.3 Tahap Perbaikan/Pembangunan Infrastruktur

Memperbaiki/membangun infrastruktur merupakan tanggung jawab pimpinan bersama-sama dengan para pegawai. Pelaksanaan perbaikan/pembangunan infrastruktur mengacu pada *area of improvement* sesuai Laporan Hasil Pemetaan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

Langkah-langkah memperbaiki/membangun infrastruktur pengendalian meliputi sebagai berikut:

- a. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) pengendalian internal sub kriteria pengendalian internal sudah ada/tersedia, namun masih terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan di

atasnya, maka perlu dilakukan perbaikan atas hal-hal yang belum sesuai tersebut.

- b. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) pengendalian internal sub kriteria pengendalian internal sudah ada, namun belum memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur kegiatan baku atau SOP untuk dapat menerapkannya, maka langkah selanjutnya adalah menyusun SOP yang diperlukan.
- c. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) pengendalian internal sub kriteria pengendalian internal sudah ada, demikian pula SOP-nya, namun SOP dimaksud masih belum sesuai dengan peraturan yang ada dan atau yang akan dibangun, perlu dilakukan perbaikan atas SOP tersebut.
- d. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) pengendalian internal sub kriteria pengendalian internal sama sekali belum ada, maka perlu dibuat kebijakan dan pedoman tersebut, dengan mengacu pada teori, kriteria dan indikator pengendalian terkait, serta peraturan perundang-undangan terkait.
- e. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) dan SOP pengendalian internal sub kriteria pengendalian internal sudah ada/tersedia dan sudah dilaksanakan, namun belum ada prosedur pelaporan ataupun pemantauannya, langkah berikutnya membangun sistem pelaporan dan pemantauannya.

5.4 Tahap Implementasi

Tahap implementasi Sistem Pengendalian Internal Perusahaan adalah tahap dimana infrastruktur yang diperbaiki/dibangun dengan instrumen-instrumen yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh pimpinan dan para pegawai.

5.5 Tahap Pemantauan

Tahap pemantauan adalah tahap dimana pimpinan dan para pegawai memantau pelaksanaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan. Pemantauan dilakukan baik oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Tujuan pemantauan adalah untuk dapat mengetahui apakah pengendalian internal telah diterapkan sesuai dengan rancangan, apakah terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam penerapannya, dan apakah terdapat perubahan-perubahan kondisi yang memungkinkan perlunya perubahan atas pengendalian yang diterapkan saat ini.

Pemantauan dilakukan baik pemantauan atas pelaksanaan pengendalian internal secara terus menerus/berkelanjutan (*on going*) maupun evaluasi secara terpisah (*separate evaluation*). Pemantauan atas efektivitas pengendalian intern dapat dilakukan secara mandiri dengan cara *Control Self Assessment* dan evaluasi penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

6. Pihak yang Berperan dalam Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

6.1 Dewan Komisaris

Dewan Komisaris mempunyai tanggung jawab:

- a. Mengevaluasi penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- b. Melakukan pengawasan terhadap penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- c. Memberikan arahan untuk meningkatkan kecukupan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

6.2 Direksi

Direksi mempunyai tanggung jawab:

- a. Menetapkan Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- b. Menciptakan dan memelihara Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang efektif
- c. Berperan aktif dalam mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana dengan cara menetapkan kebijakan sesuai dengan prinsip kehati-hatian
- d. Membuat pernyataan dalam Laporan Tahunan tentang Sistem Pengendalian Internal Perusahaan bahwa semua aspek pengendalian internal yang signifikan sudah dipertimbangkan untuk tahun pemeriksaan sampai tanggal persetujuan Laporan Tahunan
- e. Memantau kecukupan dan efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- f. Memastikan bahwa Sistem Pengendalian Internal Perusahaan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

6.3 Satuan Pengawasan Internal

Satuan Pengawasan Internal (SPI) mempunyai tanggung jawab:

- a. Mengevaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan
- b. Berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan secara berkesinambungan dengan cara memberikan rekomendasi perbaikan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan guna pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen Perusahaan
- c. Melaksanakan audit internal yang independen dan menyampaikan laporan yang memadai secara berkala

-
- d. Meningkatkan keahlian audit internal khususnya penerapan penilaian risiko dan audit berbasis risiko.

6.4 Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana Unit Kerja Operasional dan Pendukung

Setiap pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana unit kerja operasional dan pendukung bertanggung jawab:

- a. Memahami dan melaksanakan Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang telah ditetapkan oleh Direksi
- b. Mengkomunikasikan kepada manajemen yang tingkatannya lebih tinggi semua informasi mengenai adanya permasalahan, ketidaktaatan atas kebijakan/prosedur/peraturan, dan tindakan ilegal.

6.5 Pihak-pihak Eksternal

Pihak-pihak eksternal Perusahaan antara lain pelanggan, pemasok, dan auditor independen berperan memberikan kesaksian atau bukti yang menguatkan tentang efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan. Pelanggan menyampaikan informasi kepuasan pelanggan, pemasok memberikan kesaksian atas penerapan sistem pengendalian internal melalui konfirmasi pihak independen, dan auditor independen menyampaikan hasil audit kepada manajemen Perusahaan.

7. Pertanggungjawaban Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

7.1 Penyusunan Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Direksi bertanggungjawab terhadap efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal di perusahaan. Sebagai wujud tanggung jawabnya,

Direksi membuat pernyataan/asersi bahwa setiap kegiatan dan transaksi perusahaan dilaksanakan berdasarkan pada Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang memadai.

7.2 Penilaian Mandiri atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan (*Control Self Assessment*)

Penilaian mandiri atas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dilakukan secara berkala oleh setiap Unit Kerja Perusahaan. Kepala Unit Kerja bertanggungjawab terhadap pelaksanaan penilaian mandiri tersebut.

7.3 Pelaporan atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Direksi menyusun laporan tentang pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dan disampaikan kepada Dewan Komisaris.

Laporan atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan paling sedikit memuat:

- a. Suatu pernyataan bahwa manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan dan memelihara suatu sistem pengendalian internal dan prosedur pelaporan keuangan yang memadai
- b. Suatu penilaian atas efektivitas sistem pengendalian intern dan prosedur pelaporan keuangan pada akhir tahun buku perusahaan

-
- c. Kelemahan material yang terjadi dalam rancangan dan efektivitas penerapan sistem pengendalian intern perusahaan
 - d. Upaya perbaikan yang akan dilakukan untuk memperbaiki kelemahan material sistem pengendalian intern perusahaan.

7.4 Evaluasi atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Satuan Pengawasan Intern melakukan evaluasi atas kecukupan dan efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan secara menyeluruh untuk mendukung asersi Direksi tentang efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang diterapkan.

Pedoman pelaksanaan evaluasi atas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

8. Penutup

Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan wajib ditaati dan dilaksanakan oleh semua pihak di lingkungan perusahaan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Pedoman Umum Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ini secara berkala akan dievaluasi dan disempurnakan sesuai dengan perkembangan perubahan perundangan dan kebijakan perusahaan.