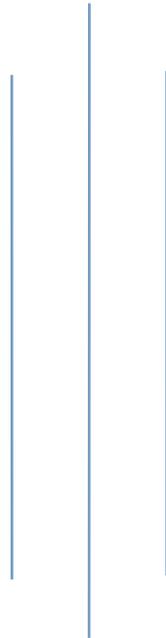




Spirit for giving the best

Pedoman Penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan



PT BRANTAS ABIPRAYA (Persero)

2017

**PERNYATAAN KOMITMEN
PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN
PT BRANTAS ABIPRAYA (Persero)**

PT Brantas Abipraya (*Persero*) berkomitmen menerapkan Sistem pengendalian intern Perusahaan dalam rangka memberikan jaminan yang memadai untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi Perusahaan dan menjamin tersedianya laporan keuangan maupun laporan manajemen yang benar, lengkap dan tepat waktu serta meningkatkan kepatuhan Perusahaan terhadap ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Seluruh unit kerja / unit bisnis dan pegawai PT Brantas Abipraya (*Persero*) wajib berpartisipasi aktif dalam penerapan sistem pengendalian intern Perusahaan dengan :

- 1 Membangun lingkungan pengendalian yang mendukung efektivitas penerapan komponen sistem pengendalian intern lainnya.
- 2 Melakukan penilaian risiko dalam menjalankan tugas dan fungsinya
- 3 Menyusun atau melaksanakan kebijakan dan prosedur untuk memastikan diterapkannya sistem pengendalian intern yang efektif dalam pencapaian tujuan Perusahaan.
- 4 Mengidentifikasi, mencatat dan mengkomunikasikan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam waktu yang tepat dan format sesuai dengan yang telah ditetapkan untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pertanggung jawabannya.
- 5 Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kualitas sistem pengendalian intern melalui pemantauan rutin (ongoing evaluation) yang mekanismenya melekat/ terintegrasi/built in dalam proses atau kegiatan yang sedang berjalan dan evaluasi secara terpisah (separate evaluation) oleh Satuan Pengawasan Intern atau pihak independen yang ditunjuk.

Pernyataan komitmen sistem pengendalian intern Perusahaan ini disampaikan kepada seluruh pegawai untuk dilaksanakan secara konsisten dan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi Perusahaan.

Jakarta, 30 September 2017
PT Brantas Abipraya (*Persero*)



HARYADI
Komisaris Utama 



BAMBANG E. MARSONO
Direktur Utama 

1. PENDAHULUAN

Unsur penting dalam pengelolaan perusahaan dan menjadi dasar bagi aktivitas operasional Perusahaan yang sehat dan aman adalah dengan penerapan sistem pengendalian intern yang efektif. Terselenggaranya sistem pengendalian intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab dari Pimpinan disetiap level Manajemen Perusahaan.

Sistem pengendalian intern Perusahaan perlu mendapatkan perhatian Manajemen Perusahaan, mengingat bahwa salah satu faktor penyebab terjadinya kesulitan usaha perusahaan secara umum adalah karena adanya berbagai kelemahan dalam pelaksanaan atau penerapan Sistem pengendalian intern, antara lain :

- a Kurangnya komitmen disetiap level manajemen perusahaan untuk melakukan proses pengendalian internal dan penerapan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran ketentuan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, serta kegagalan dalam mengembangkan budaya pengendalian internal pada seluruh jajaran perusahaan.
- b Pelaksanaan identifikasi / penilaian risiko dan respon terhadap risiko dari kegiatan operasional perusahaan yang kurang memadai.
- c Tidak ada atau gagalnya aktivitas pengendalian terhadap kegiatan operasional perusahaan
- d Lemahnya mekanisme supervisi dan tidak jelasnya akuntabilitas.
- e Kegiatan monitoring / pemantauan yang dilakukan oleh manajemen masih kurang memadai dan kurang efektif.
- f Progam evaluasi terhadap kecukupan dan efektifitas Penerapan Sistem pengendalian intern yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern masih kurang memadai.

Mengacu kepada pedoman umum good corporate governance yang menyatakan bahwa perusahaan harus :

- Memastikan adanya sistem pengendalian intern yang efektif dalam pengelolaan perusahaan,
- Menyusun pedoman penerapan sistem pengendalian intern dan melaksanakannya secara konsisten.

Maksud dan tujuan penyusunan pedoman penerapan sistem pengendalian intern perusahaan adalah untuk :

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

2. PENGERTIAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

2.1. Pengertian dan Tujuan Sistem pengendalian intern Perusahaan

2.1.1. Pengertian

Suatu proses pengendalian yang dilaksanakan secara terus menerus oleh Direksi, Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional dan Pelaksana yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan.

2.1.2. Tujuan

Sistem pengendalian intern Perusahaan mempunyai tujuan :

- a. **Tujuan Operasional**, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya dalam rangka melindungi perusahaan dari risiko kerugian.

- 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 Kepatuhan**, yaitu menjamin bahwa semua kegiatan usaha perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, kebijakan, prosedur yang ditetapkan perusahaan dan peraturan perundangan yang berlaku.

2.2. Karakteristik Sistem pengendalian intern Perusahaan

Sistem pengendalian intern Perusahaan memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

a. **Terintegrasi**

Sistem pengendalian intern 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 intern perusahaan merupakan suatu proses yang terintegrasi dan melibatkan seluruh tingkatan manajemen. Apabila kelima komponen sistem pengendalian intern perusahaan tersebut diterapkan dengan baik, maka dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

c. **Memiliki 2 (dua) tingkatan pengendalian**

Sistem pengendalian intern 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 intern perusahaan memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak terhadap tercapainya tujuan pengendalian yaitu ketaatan terhadap ketentuan, kebijakan, prosedur yang ditetapkan perusahaan dan peraturan perundangan yang berlaku, kehandalan pelaporan serta efektivitas & efisiensi operasional perusahaan.

e. **Bergantung pada faktor manusia**

Efektivitas penerapan sistem pengendalian intern 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 intern perusahaan sesuai dengan tingkatan tanggung jawabnya.

f. **Memiliki Keterbatasan**

Efektivitas penerapan sistem pengendalian intern 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.

3. RUANG LINGKUP PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

Sistem pengendalian intern perusahaan diterapkan pada seluruh proses bisnis dan fungsi-fungsi organisasi yang ada di Perusahaan, yang mencakup :

- a Unit Kerja
- b Unit Bisnis
- c Proyek

4. KOMPONEN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

Indikator sistem pengendalian intern perusahaan yang kuat/handal dan efektif adalah apabila Perusahaan dapat menerapkan dan memenuhi semua prinsip dan point of focus yang merupakan bagian dari 5 (lima) komponen sistem pengendalian intern perusahaan sebagai berikut :

4.1. LINGKUNGAN PENGENDALIAN (*control environment*)

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

Pimpinan setiap level Manajemen Perusahaan wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang dapat menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerjanya, melalui :

4.1.1 Komitmen terhadap penegakan integritas dan nilai etika

Organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai integritas dan nilai-nilai etika, dengan cara :

- 4.1.1.1 Pimpinan diseluruh jajaran Perusahaan memberikan keteladanan dalam pelaksanaan nilai-nilai integritas dan nilai-nilai etika, baik dalam bentuk tindakan, perilaku maupun dalam hal memberikan instruksi, dalam rangka mendukung berfungsinya sistem pengendalian intern.
- 4.1.1.2 Menetapkan Aturan perilaku yang disusun atas dasar integritas dan nilai-nilai etika, dan aturan perilaku tersebut dipahami oleh seluruh insan perusahaan (termasuk outsourcing) dan stakeholders.
- 4.1.1.3 Terdapat proses evaluasi ketaatan pelaksanaan terhadap aturan perilaku baik secara individual maupun secara team dibandingkan dengan ekspektasi entitas.
- 4.1.1.4 Penyimpangan atas pelaksanaan aturan perilaku diidentifikasi dan ditangani secara tepat waktu dan konstisten.

4.1.2 Melaksanakan Tanggung Jawab Pengawasan Sistem pengendalian intern

Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja Sistem pengendalian intern

- 4.1.2.1 Dewan Komisaris mengidentifikasi dan bertanggungjawab dalam hal pengawasan terhadap implementasi sistem pengendalian intern perusahaan dalam rangka untuk memastikan terpenuhinya requirement (terkait risiko, legal, peraturan perundangan) dan ekspektasi stakeholders.
- 4.1.2.2 Dewan Komisaris menetapkan, memelihara dan mengembangkan skill & keahlian yang relevan dari Dewan Komisaris dan organ Dekom dengan mengikutkan pelatihan yang memadai dan secara periodik mengevaluasi skill dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab pengawasan.
- 4.1.2.3 Dewan Komisaris dan Organ Dekom memiliki jumlah anggota yang cukup dan independen dalam melaksanakan fungsi pengawasan secara objektif.
- 4.1.2.4 Dewan Komisaris melaksanakan tugas pengawasan atas pengembangan, design dan implementasi sistem pengendalian intern melalui pengawasan penerapan setiap komponen dari 5 komponen sistem pengendalian intern,

yaitu control environment, risk assessment, control activities, information & communication dan monitoring activities.

4.1.3 Menetapkan Struktur Organisasi, Wewenang dan Tanggung Jawab

Manajemen menetapkan struktur organisasi, alur pelaporan, serta wewenang dan tanggungjawab yang memadai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

- 4.1.3.1 Penetapan struktur organisasi selaras dengan tujuan Perusahaan, dan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai model dan aspek (termasuk unit-unit operasi, entitas hukum, distribusi wilayah dan penyedia jasa eksternal/ outsourcing).
- 4.1.3.2 Manajemen mendesain dan mengevaluasi alur pelaporan dari setiap unit dalam organisasi perusahaan yang memungkinkan dapat menjalankan kewenangan dan tanggung jawab serta alur informasi untuk mengelola aktivitas dari entitas.
- 4.1.3.3 Pimpinan Perusahaan mendelegasikan secara terbatas kewenangan dan tanggung jawab yang memungkinkan manajemen yang lebih rendah dan personal lainnya bisa mengambil keputusan sesuai dengan kebijakan dalam pencapaian tujuan organisasi, menggunakan proses dan teknologi yang sesuai untuk pelaksanaan tanggung jawab, serta jika diperlukan memisahkan tugas pada berbagai proses & tingkatan dalam perusahaan.

4.1.4 Menunjukkan Komitmen Terhadap Kompetensi

Organisasi menunjukkan Komitmen Terhadap Kompetensi, yaitu komitmen untuk meng-Attract-Develop-Retain kompetensi individual yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan organisasi.

- 4.1.4.1 Kebijakan dan praktek dalam pengelolaan SDM mencerminkan adanya standar kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan.
- 4.1.4.2 Melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap kompetensi seluruh karyawan dalam organisasi dan penyedia jasa eksternal (outsourcing) dalam rangka pelaksanaan kebijakan dan praktek pengelolaan SDM dan tindakan yang diperlukan sebagai tindak lanjut apabila ada kekurangan.
- 4.1.4.3 Organisasi menyediakan mentoring dan training yang diperlukan untuk meng-attract (mencari kandidat yang cocok dengan yang dibutuhkan dan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan), men-develop kompetensi yang memadai dan mempertahankan jumlah dan kompetensi karyawan yang cukup untuk mendukung pencapaian tujuan.
- 4.1.4.4 Manajemen mengembangkan rencana suksesi untuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam sistem pengendalian intern yang dianggap mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi, termasuk mensyaratkan membuat rencana cadangan untuk memastikan tujuan organisasi masih bisa dicapai meskipun belum ditemukan pengganti untuk menjalankan peran kunci tersebut.

4.1.5 Menegakkan Akuntabilitas

Organisasi memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya atas pengendalian intern dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

- 4.1.5.1 Manajemen membangun mekanisme untuk mengkomunikasikan dan memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya atas

penerapan Sistem Pengendalian Intern di seluruh perusahaan dan manajemen terus melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan.

- 4.1.5.2 Manajemen menetapkan indikator kinerja, insentif dan penghargaan lainnya yang memadai, sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi dari semua level dalam perusahaan terkait penerapan sistem pengendalian intern yang efektif dengan mempertimbangkan pencapaian tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang.
- 4.1.5.3 Manajemen menyelaraskan pemberian insentif dan penghargaan dengan tingkat pemenuhan tanggung jawab pengendalian intern dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.
- 4.1.5.4 Manajemen melakukan evaluasi dan penyesuaian terkait dengan kemungkinan adanya pressure / beban kerja yang berlebih dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan rebalancing beban kerja atau menambah level sumberdaya, dan Manajemen selalu mengembangkan ukuran-ukuran kinerja serta melakukan evaluasi kinerja.
- 4.1.5.5 Manajemen melakukan evaluasi terhadap kinerja disetiap level organisasi perusahaan, termasuk evaluasi terhadap ketaatan atas standar perilaku dan level kompetensi yang diharapkan untuk diberikan reward dan tindakan disipliner yang memadai dalam rangka untuk mempengaruhi perilaku yang diinginkan.

4.2 PENILAIAN RISIKO (Risk Assessment)

Penilaian risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang berpotensi dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan yang menjadi prioritas untuk ditangani secara cepat dan 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 sistem pengendalian intern sampai pada tingkatan kegiatan, yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu serta dikomunikasikan ke seluruh pegawai.

4.2.1 Menetapkan tujuan sistem pengendalian intern yang sesuai

Organisasi menetapkan tujuan sistem pengendalian intern dengan cukup jelas sehingga memungkinkan untuk dilakukan identifikasi dan asesmen terhadap risiko pencapaiannya.

4.2.1.1 Tujuan Operasional

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumberdaya lainnya dalam rangka melindungi perusahaan dari risiko kerugian, yaitu

- a) Mencerminkan pilihan dari manajemen terkait struktur organisasi, dengan mempertimbangkan lingkungan industri-bisnis dan ekonomi, dan kinerja entitas.
- b) Mempertimbangkan toleransi terhadap risiko pencapaian tujuan operasional pada level yang bisa diterima.
- c) Mempertimbangkan level kinerja operasi dan finansial yang diinginkan
- d) Manajemen menggunakan tujuan operasional sebagai dasar dan komitmen pemenuhan sumberdaya yang diperlukan dalam upaya pencapaian kinerja operasi dan finansial yang diinginkan.

- 4.2.1.2 Tujuan pelaporan keuangan untuk eksternal sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku, mempertimbangkan materialitas, dan mencerminkan transaksi/peristiwa yang sebenarnya.
- 4.2.1.3 Tujuan perusahaan telah mencerminkan aspek pelaporan non keuangan untuk pihak eksternal sehingga memungkinkan untuk dilakukan identifikasi dan analisis risiko.
- 4.2.1.4 Pelaporan Internal memberikan informasi kepada manajemen secara tepat waktu, akurat (mencerminkan kondisi yang sebenarnya) dan lengkap termasuk balanced scorecard dan performance dashboard sesuai dengan proses bisnis dan kebutuhan informasi untuk memmanage organisasi.
- 4.2.1.5 Tujuan kepatuhan
 - a) Hukum dan peraturan perundangan ditetapkan sebagai standar minimum yang diintegrasikan sebagai bagian dari tujuan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi
 - b) Manajemen mempertimbangkan toleransi terhadap risiko pencapaian tujuan kepatuhan pada level yang masih bisa diterima.

4.2.2 Identifikasi dan Analisa Risiko

Organisasi melakukan identifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan diseluruh unit organisasi dan menganalisisnya untuk menetapkan bagaimana risiko tersebut harus dikelola.

- 4.2.2.1 Organisasi mengidentifikasi dan mengukur risiko secara menyeluruh, baik risiko tingkat korporat, anak perusahaan, divisi, unit operasi, dan level fungsional yang relevan dalam upaya pencapaian tujuan.
- 4.2.2.2 Pelaksanaan identifikasi dan analisa risiko mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan
- 4.2.2.3 Melibatkan tingkatan manajemen yang tepat sehingga mekanisme penilaian risiko bisa lebih efektif.
- 4.2.2.4 Mengukur tingkat signifikansi risiko yang teridentifikasi
- 4.2.2.5 Menentukan respon terhadap risiko, apakah risiko akan diterima, dihindari, di-reduce atau di-share

4.2.3 Penilaian risiko kecurangan

Organisasi dalam melakukan penilaian risiko mempertimbangkan potensi terjadinya kecurangan terkait upaya pencapaian tujuan.

- 4.2.3.1 Penilaian risiko kecurangan dilakukan dengan mempertimbangkan potensi kecurangan dalam pelaporan, kemungkinan hilangnya aset, korupsi dan berbagai penyimpangan lainnya yang dapat terjadi
- 4.2.3.2 Penilaian risiko kecurangan dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang menjadi pendorong dan keterdesakan dilakukan kecurangan seperti antara lain : kesempatan akses terhadap assets perusahaan, dan lemahnya lingkungan pengendalian (control environment)
- 4.2.3.3 Penilaian risiko kecurangan dilakukan dengan mempertimbangkan kesempatan-kesempatan untuk antara lain dalam hal akuisisi yang tidak sah, penggunaan yang tidak sah, atau pelepasan aset, mengubah pencatatan / pelaporan atau melakukan tindakan lain yang tidak pantas.

4.2.3.4 Penilaian risiko kecurangan dilakukan dengan mempertimbangkan bagaimana manajemen dan atau personil lainnya yang mungkin terlibat dalam atau membenarkan tindakan yang tidak pantas.

4.2.4 Melakukan Identifikasi dan analisa terhadap perubahan yang signifikan.

Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan-perubahan yang secara signifikan dapat berdampak pada sistem pengendalian intern.

4.2.4.1 Proses penilaian risiko mempertimbangkan adanya perubahan peraturan, perekonomian, dan lingkungan fisik di mana perusahaan beroperasi

4.2.4.2 Organisasi mempertimbangkan adanya dampak potensial terkait adanya lini bisnis baru / model bisnis baru, perubahan secara dramatis terhadap komposisi lini bisnis yang ada, aksi akuisisi atau divestasi bisnis perusahaan, pertumbuhan perusahaan yang cepat, ketergantungan secara geografis, dan teknologi baru, yang dapat mempengaruhi penerapan sistem pengendalian intern

4.2.4.3 Organisasi mempertimbangkan adanya dampak perubahan manajemen / kepemimpinan dan perubahan pandangan serta filosofi terhadap sistem pengendalian intern.

4.3 KEGIATAN PENGENDALIAN (Control Activities)

Kegiatan pengendalian sesuai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, untuk memastikan bahwa arahan Manajemen untuk mengendalikan /memitigasi risiko terkait pencapaian tujuan Perusahaan telah dilaksanakan.

4.3.1 Menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian

Organisasi menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang mampu mendukung upaya memitigasi risiko pada level yang bisa diterima dalam pencapaian tujuan.

4.3.1.1 Aktivitas pengendalian terintegrasi dengan penilaian risiko, dimana aktivitas pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa respon atau mitigasi terhadap risiko yang telah diidentifikasi benar-benar telah dilaksanakan secara benar dan tepat waktu serta memastikan pelaksanaan pengendalian sudah sejalan dengan kebijakan atau ekspektasi yang diharapkan.

4.3.1.2 Dalam menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian, mempertimbangkan karakteristik spesifik dari organisasi yaitu bagaimana lingkungan bisnis, kompleksitas bisnis perusahaan, sifat alamiah (nature) dari bisnis perusahaan dan ruang lingkup operasi.

4.3.1.3 Pada saat menentukan aktivitas pengendalian yang akan digunakan untuk memitigasi risiko, manajemen mempertimbangkan seluruh aspek dari komponen sistem pengendalian intern dan proses bisnis yang relevan, informasi teknologi dan lokasi dimana aktivitas pengendalian tersebut diperlukan.

4.3.1.4 Manajemen mengevaluasi adanya kebutuhan untuk melakukan aktivitas pengendalian gabungan yang mencakup berbagai pengendalian dan pendekatan yang berimbang untuk memitigasi risiko, misalnya mempertimbangkan melakukan kontrol baik secara manual maupun kontrol secara otomatis dan pengendalian preventif atau detektif.

4.3.1.5 Manajemen mempertimbangkan beberapa aktivitas pengendalian yang diterapkan untuk menangani risiko pada berbagai level dalam perusahaan

dari level proses transaksi sampai dengan level yang lebih luas lagi seperti level kinerja bisnis organisasi, bisa dijalankan secara bersama / terintegrasi dan saling melengkapi sebagai satu kesatuan dalam sistem pengendalian intern mix dalam upaya pencapaian tujuan.

- 4.3.1.6 Pada saat memilih, menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian, manajemen mempertimbangkan apakah suatu penugasan itu perlu dibagi atau dipisah diantara beberapa orang untuk mengurangi risiko kesalahan atau risiko timbulnya tindakan yang tidak pantas atau risiko timbulnya tindakan kecurangan.

4.3.2 Pengendalian umum atas teknologi

Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan

- 4.3.2.1 Keandalan dari teknologi yang digunakan dalam proses bisnis, termasuk penggunaan teknologi untuk pengendalian/control secara automatic adalah tergantung pada manajemen dalam melakukan pemilihan, pengembangan dan penyebaran aktivitas pengendalian secara umum atas teknologi untuk memastikan bahwa pengendalian bekerja secara tepat dan sebagaimana mestinya
- 4.3.2.2 Manajemen memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian atas infrastruktur teknologi, yang dirancang dan diimplementasikan untuk membantu memastikan kelengkapan, keakurasian, dan ketersediaan teknologi pengolahan / pemrosesan.
- 4.3.2.3 Manajemen memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan untuk membatasi hak akses terhadap teknologi sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya untuk melindungi aset perusahaan dari ancaman eksternal
- 4.3.2.4 Manajemen memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian terkait proses pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan teknologi dan infrastrukturnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

4.3.3 Pengendalian melalui Kebijakan dan Prosedur

Perusahaan mendefinisikan dan menjabarkan aktivitas pengendalian dalam bentuk kebijakan dan prosedur

- 4.3.3.1 Manajemen menetapkan aktivitas pengendalian yang dibangun dalam proses bisnis dan aktivitas sehari-hari karyawan yang dijabarkan dalam bentuk kebijakan dan prosedur yang relevan.
- 4.3.3.2 Manajemen menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas atas aktivitas pengendalian kepada pimpinan atau personil lainnya yang ditunjuk, pada unit kerja, unit bisnis atau suatu fungsi di mana risiko terkait berada
- 4.3.3.3 Aktivitas pengendalian dilakukan secara tepat waktu oleh personil yang bertanggung jawab untuk itu, sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur.
- 4.3.3.4 Ditunjuk personil yang bertanggung jawab melakukan investigasi/penyelidikan/ penelitian terhadap masalah yang terjadi yang tidak sesuai dengan kebijakan & ekspektasi, dan selanjutnya melakukan perbaikan terhadap aktivitas pengendalian

- 4.3.3.5 Aktivitas pengendalian dilaksanakan oleh personil yang kompeten dengan kewenangan yang cukup, dan menjalankan dengan tekun dan gigih serta fokus
- 4.3.3.6 Manajemen secara periodik melakukan review atas aktivitas pengendalian untuk menentukan apakah masih relevan untuk terus dilanjutkan atau apakah perlu dilakukan penyegaran / perubahan.

4.4 INFORMASI DAN KOMUNIKASI

4.4.1 Menggunakan informasi yang relevan

Organisasi memperoleh dan menggunakan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung berfungsinya sistem pengendalian intern.

- 4.4.1.1 Organisasi menetapkan suatu proses untuk mengidentifikasi informasi yang disyaratkan dan yang diharapkan untuk mendukung berfungsinya komponen pengendalian intern dan sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan..
- 4.4.1.2 Sistem informasi yang ada telah mencukupi untuk menemukan sumber data internal dan eksternal
- 4.4.1.3 Organisasi menetapkan sistem informasi untuk memproses dan merubah data menjadi informasi yang relevan
- 4.4.1.4 Sistem informasi menghasilkan informasi yang tepat waktu, up to date, akurat, lengkap, mudah diakses, aman, dapat diverifikasi dan terpelihara. Selain itu informasi secara berkala direview dan dinilai apakah masih relevan untuk mendukung berfungsinya komponen sistem pengendalian intern sesuai yang diharapkan.
- 4.4.1.5 Organisasi mempertimbangkan cost dan benefit yang sepadan dalam mengkomunikasikan informasi dengan jumlah yang cukup dan akurat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan

4.4.2 Komunikasi Internal

Perusahaan secara internal mengkomunikasikan informasi mengenai tujuan dan tanggung jawab sistem pengendalian intern, termasuk dukungan yang diperlukan agar sistem pengendalian intern bisa berfungsi secara efektif

- 4.4.2.1 Informasi mengenai tujuan dan tanggungjawab Sistem pengendalian intern dikomunikasikan, agar seluruh karyawan dapat memahami dan melaksanakan sistem pengendalian intern sesuai tanggungjawabnya.
- 4.4.2.2 Terdapat komunikasi antara manajemen dengan Dewan Komisaris yang memungkinkan tersedianya informasi yang cukup bagi Dewan Komisaris untuk memenuhi tanggungjawab pengawasan terhadap pelaksanaan sistem pengendalian intern.
- 4.4.2.3 Terdapat saluran komunikasi yang terpisah diluar saluran normal sebagai alternatif, jika saluran komunikasi yang normal tidak beroperasi atau tidak efektif, seperti *hotline whistle blower*, yang mekanismenya disiapkan secara aman dan memungkinkan dilakukan komunikasi yang bersifat rahasia atau anonim tanpa takut ada pembalasan dan ada komitmen dari manajemen untuk melakukan tindak lanjut dan perbaikan.

4.4.2.4 Manajemen memilih metode komunikasi yang digunakan dengan mempertimbangkan pengguna, sifat komunikasi, waktu, biaya dan persyaratan hukum dan peraturan lainnya. Dan secara periodik dilakukan evaluasi terhadap efektivitas dari komunikasi untuk memastikan metode komunikasi yang dipilih bekerja sesuai yang diharapkan.

4.4.3 Komunikasi Eksternal

Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal terkait hal-hal yang dapat mempengaruhi berfungsinya sistem pengendalian intern

4.4.3.1 Organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan pengendalian yang memfasilitasi komunikasi dengan pihak eksternal, termasuk kebijakan dan prosedur bagaimana memperoleh dan menerima informasi dari pihak eksternal dan bagaimana membagi informasi tersebut kedalam internal organisasi, yang selanjutnya memungkinkan manajemen atau personil lainnya yang ditunjuk untuk mengidentifikasi trend, kejadian, atau keadaan yang mungkin berdampak pada pencapaian tujuan Perusahaan.

4.4.3.2 Organisasi memiliki saluran komunikasi terbuka, yang memungkinkan masukan dari pelanggan, konsumen, supplier, auditor eksternal, regulator, analis keuangan dan pihak lainnya, untuk memberikan informasi yang relevan kepada manajemen.

4.4.3.3 Informasi yang relevan yang dihasilkan dari penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak eksternal dikomunikasikan ke Direksi / Dewan Komisaris.

4.5 PEMANTAUAN (Monitoring)

4.5.1 Melakukan evaluasi berkelanjutan dan atau evaluasi secara terpisah.

Organisasi menetapkan dan mengembangkan pelaksanaan evaluasi berkelanjutan dan atau evaluasi terpisah, untuk memastikan apakah komponen sistem pengendalian intern sudah ada dan sudah berfungsi

4.5.1.1 Manajemen melakukan monitoring pengendalian internal melalui evaluasi berkelanjutan (ongoing evaluation) yang dilakukan secara rutin yang melekat/terintegrasi/built in dalam proses bisnis. Dan juga melakukan evaluasi terpisah (separate evaluation) secara seimbang yang dilaksanakan secara periodik.

4.5.1.2 Manajemen mempertimbangkan dan mengantisipasi kecepatan perubahan lingkungan bisnis atau industri dan kecepatan perubahan proses bisnis ketika memilih dan mengembangkan evaluasi berkelanjutan dan seberapa sering akan dilakukan evaluasi terpisah dan atau kombinasi dari keduanya.

4.5.1.3 Desain dan kondisi sistem pengendalian intern saat ini digunakan sebagai dasar untuk membangun evaluasi berkelanjutan dan evaluasi terpisah.

4.5.1.4 Evaluator yang ditunjuk untuk melaksanakan evaluasi berkelanjutan dan evaluasi terpisah, memiliki pengetahuan yang cukup luas untuk memahami apa yang sedang dievaluasi.

4.5.1.5 Pelaksanaan evaluasi berkelanjutan (ongoing evaluation) yang melekat/terintegrasi/built in dalam proses bisnis selalu disesuaikan secara real-time sebagai tindakan reaktif terhadap perubahan kondisi yang dihadapi.

4.5.1.6 Penyesuaian ruang lingkup dan frekuensi dilaksanakannya evaluasi terpisah (separate evaluation) tergantung dari potensi risiko yang dihadapi.

4.5.1.7 Terdapat berbagai pendekatan / berbagai alternatif yang dapat dipilih sebagai pelaksana yang melakukan evaluasi terpisah (separate evaluation) secara periodik untuk memastikan dihasilkannya umpan balik yang obyektif

4.5.2 Mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan sistem pengendalian intern

Organisasi melakukan evaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan sistem pengendalian intern pada waktu yang tepat kepada pihak yang bertanggung jawab melakukan tindakan perbaikan, dan dikomunikasikan juga kepada Direksi maupun Dewan Komisaris.

4.5.2.1 Berdasarkan hasil evaluasi berkelanjutan (ongoing evaluation) dan evaluasi terpisah (separate evaluation), Organisasi mengidentifikasi hal-hal yang patut diperhatikan yaitu potensi atau fakta adanya kekurangan dalam beberapa aspek dari sistem pengendalian intern yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam pencapaian tujuan Perusahaan.

4.5.2.2 Kekurangan sistem pengendalian intern juga dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggungjawab untuk melakukan perbaikan dan juga dikomunikasikan paling tidak kepada satu level di atasnya agar mendapatkan dukungan yang diperlukan atau mendapatkan pengawasan yang cukup terhadap tindakan perbaikan yang diperlukan.

4.5.2.3 Manajemen melakukan monitoring untuk memastikan apakah kekurangan sistem pengendalian intern telah diperbaiki secara tepat waktu.

5. TAHAPAN PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

Penerapan Sistem pengendalian intern Perusahaan dilakukan, melalui tahapan :

5.1. TAHAP PEMAHAMAN

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

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 intern Perusahaan.

Pemetaan Sistem pengendalian intern Perusahaan dilakukan terhadap keberadaan infrastruktur seluruh unsur Sistem pengendalian intern Perusahaan, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring. Keberadaan infrastruktur Sistem pengendalian intern Perusahaan diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan prosedur.

Pemetaan diarahkan untuk mendapatkan gambaran bagaimana kondisi penyelenggaraan Sistem pengendalian intern 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 terimplementasi / berfungsinya prinsip-prinsip sistem pengendalian intern yang hendak dibangun.
- b. Perusahaan telah memiliki *Standar 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 intern Perusahaan. Langkah-langkah memperbaiki/membangun infrastruktur pengendalian meliputi sebagai berikut:

- a. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) sudah ada/tersedia, namun masih terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan prinsip sistem pengendalian intern yang akan dibangun, maka perlu dilakukan perbaikan atas hal-hal yang belum sesuai tersebut.
- b. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) 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) sudah ada, demikian pula SOP-nya, namun SOP dimaksud masih belum sesuai dengan prinsip sistem pengendalian intern yang akan dibangun, maka perlu dilakukan perbaikan atas SOP tersebut.
- d. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) sama sekali belum ada, maka perlu dibuat kebijakan dan pedoman tersebut, dengan mengacu pada teori, kriteria dan indikator sistem pengendalian intern terkait, serta peraturan perundang-undangan terkait.
- e. Jika infrastruktur (kebijakan dan pedoman) 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 intern 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 intern Perusahaan.

Tujuan pemantauan adalah untuk dapat mengetahui apakah pengendalian intern 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 sistem pengendalian intern secara terus menerus/berkelanjutan (*ongoing evaluation*) maupun evaluasi secara terpisah (*separate evaluation*).

6. PIHAK YANG BERPERAN DALAM PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

6.1. DEWAN KOMISARIS

Dewan Komisaris mempunyai tanggung jawab:

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

6.2. DIREKSI

Direksi mempunyai tanggung jawab:

- a. Menetapkan Pedoman Umum Sistem pengendalian intern Perusahaan;
- b. Menciptakan dan memelihara Sistem pengendalian intern 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 intern Perusahaan bahwa semua aspek sistem pengendalian intern yang signifikan sudah dipertimbangkan untuk tahun pemeriksaan sampai tanggal persetujuan Laporan Tahunan.
- e. Memantau kecukupan dan efektivitas Sistem pengendalian intern Perusahaan;
- f. Memastikan bahwa Sistem pengendalian intern Perusahaan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

6.3. SATUAN PENGAWASAN INTERN

Satuan Pengawasan Intern (SPI) mempunyai tanggung jawab:

- a. Mengevaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan Sistem pengendalian intern Perusahaan;
- b. Berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem pengendalian intern Perusahaan secara berkesinambungan dengan cara memberikan rekomendasi perbaikan penerapan Sistem pengendalian intern Perusahaan guna pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen Perusahaan;
- c. Melaksanakan audit internal yang independen dan menyampaikan laporan yang memadai secara berkala; serta
- d. Meningkatkan keahlian auditor.

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 intern 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 illegal.

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 intern Perusahaan. Pelanggan menyampaikan informasi kepuasan pelanggan, pemasok memberikan kesaksian atas penerapan sistem pengendalian intern melalui konfirmasi pihak independen, dan auditor independen menyampaikan hasil audit kepada manajemen Perusahaan.

7. PERTANGGUNGJAWABAN PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

7.1. PENYUSUNAN PERNYATAAN TANGGUNG JAWAB PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

Direksi bertanggungjawab terhadap efektivitas penerapan Sistem pengendalian intern di perusahaan. Sebagai wujud tanggung jawabnya, Direksi membuat pernyataan/asersi bahwa

setiap kegiatan dan transaksi perusahaan dilaksanakan berdasarkan pada Sistem pengendalian intern Perusahaan yang memadai.

7.2. PENILAIAN MANDIRI ATAS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN (*Control Self Assessment*)

Penilaian mandiri atas penerapan Sistem pengendalian intern Perusahaan adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektivitas penerapan Sistem pengendalian intern 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 intern 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 INTERN PERUSAHAAN

Direksi menyusun laporan tentang pelaksanaan Sistem pengendalian intern Perusahaan dan disampaikan kepada Dewan Komisaris.

Laporan atas Penerapan Sistem pengendalian intern Perusahaan paling sedikit memuat:

- a. Suatu pernyataan bahwa manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan dan memelihara suatu sistem pengendalian intern 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 system 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 INTERN PERUSAHAAN

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

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

8. PENUTUP

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

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

==***==