

LAMPIRAN X

PEDOMAN

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Maksud dan Tujuan.....	1
C. Ruang Lingkup.....	2
1. Pengertian dan Tujuan SPIn.....	2
2. Sistematika Pedoman.....	2
D. Dasar Hukum.....	3
BAB II SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (SPIn)	6
A. Penerapan SPIn.....	6
B. Kriteria Keberhasilan Penerapan SPIn	6
C. Komponen Sistem Pengendalian Internal	7
D. Implementasi Sistem Pengendalian Internal	8
E. Penilaian Risiko	15
F. Faktor – faktor yang mempengaruhi Risiko Pengendalian Internal	18
G. Informasi dan Komunikasi	21
H. Pemantauan SPIn.....	22
I. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan SPIn	23
J. Karakteristik SPIn	23
BAB III EVALUASI PELAKSANAAN SPIn	26
A. Lingkup Pelaporan SPIn.....	26
1. Laporan Pengendalian Teknis	26
2. Laporan Pengendalian Prosedur	26
3. Laporan Pengendalian Internal Unit Kerja.....	26
4. Laporan SPIn	27
B. Pemberkasan Laporan.....	27
1. Berkas Permanen (Permanent File).....	27
2. Berkas Berjalan (Current File).....	27
C. Tindak Lanjut Laporan	28
1. Proses Tindak Lanjut.....	28
2. Monitoring Tindak Lanjut	29
3. Mekanisme Laporan	30
4. Monitoring Laporan	30
5. Signifikan Untuk Tindakan	31
6. Aktivitas Pengendalian Internal.....	31
BAB IV PENUTUP	32

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sistem Pengendalian Internal (SPI) merupakan instrumen penting dalam pengelolaan suatu Perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Internal yang tepat dapat membantu Direksi dalam mengelola bisnis Perusahaan secara efisien, efektif dan ekonomis (3E), mengamankan investasi dan aset Perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan yang handal, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara dalam Pasal 28 bahwa Direksi wajib menetapkan Sistem Pengendalian Intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perusahaan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Perusahaan sebagai salah satu BUMN strategis di bidang Pengelolaan Sumber Daya Air, berkomitmen menerapkan SPI yang efektif yang diawali dengan merancang dan menetapkan Pedoman Sistem Pengendalian Intern (SPI).

B. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

- a. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada seluruh insan Perusahaan terkait mekanisme pengendalian intern yang baik sehingga dapat menunjang proses pencapaian visi dan misi Perusahaan.
- b. Menyajikan berbagai ketentuan dan mekanisme yang mengatur tentang pelaporan Pengendalian Intern agar terdapat pelaporan yang baik, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, yang memuat tentang Lingkungan Pengendalian, Pengkajian dan Pengelolaan Risiko, Aktivitas Pengendalian, Sistem Komunikasi dan Informasi, dan Monitoring;
- c. Sebagai alat yang dapat diandalkan dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya praktik korupsi, suap, kecurangan dan/atau tindakan lainnya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada.
- d. Mendorong seluruh insan Perusahaan untuk dapat bertindak dalam proses pengambilan keputusan dapat memenuhi prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness* (TARIF).

2. Tujuan

Panduan bagi seluruh insan Perusahaan dalam menjalankan pengendalian internal baik tingkat unit kerja maupun korporat sesuai dengan prinsip-prinsip GCG sehingga dapat mempercepat proses tercapainya tujuan Perusahaan.

C. Ruang Lingkup

1. Pengertian dan Tujuan SPIn

a. Pengertian SPIn

Sistem Pengendalian Internal adalah suatu mekanisme pengawasan yang diterapkan oleh Direksi secara berkesinambungan;

b. Tujuan SPIn

Tujuan Pengendalian Internal untuk merancang, mengimplementasikan, dan memelihara dalam merespons risiko bisnis yang teridentifikasi yang mengancam pencapaian setiap tujuan entitas yang berkaitan dengan:

- Keandalan pelaporan keuangan entitas perusahaan;
- Efektivitas dan efisiensi operasi entitas perusahaan; dan
- Kepatuhan entitas perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengendalian internal dirancang, diimplementasikan, dan dipelihara melalui berbagai cara yang bergantung pada ukuran dan kompleksitas entitas perusahaan.

2. Sistematika Pedoman

Pembahasan dalam pedoman umum SPIn ini dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang penyusunan pedoman umum SPIn, tujuan pedoman, ruang lingkup, dan sistematika pedoman.

Bab II : Sistem Pengendalian Internal

Bab ini menjelaskan uraian tentang unsur dan komponen SPIn.

Bab III : Evaluasi Pelaksanaan SPIn

Bab ini menjelaskan uraian tentang proses pengukuran pelaksanaan SPIn

Bab IV : Penutup

Agar Perusahaan memiliki SPIn yang efektif, maka penyusunannya harus mempertimbangkan faktor-faktor antara lain sebagai berikut;

- a. Total aktiva dan kewajiban yang dimiliki;

- b. Proses bisnis yang dijalankan yaitu; produksi listrik, produksi air baku, produksi SPAM, produksi AMDK, jasa pariwisata, perhotelan, jasa lahan, laboratorium dan air bersih;
- c. Kompleksitas operasional Perusahaan
- d. Profil risiko dari setiap kegiatan usaha;
- e. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan teknologi informasi serta metodologi yang diterapkan untuk pengukuran, pemantauan, dan pembatasan (limit) risiko;
- f. Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

D. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 190);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 156);
5. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-02/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
6. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: PER-11/MBU/07/2021 Tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: PER-7/MBU/09/2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: PER-11/MBU/07/2021 Tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
7. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-12/MBU/2012 Tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Megara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-06/MBU/04/2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Miliki Negara Nomor: PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;
8. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia BUMN.
9. Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelaporan Gratifikasi.

10. Surat Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor S-35/MBU/01/2020 tanggal 10 Januari 2020 tentang Implementasi Sistem Manajemen Anti Suap di BUMN sebagai Pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi.
11. Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.
12. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Selaku Wakil Pemerintah Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: SK-4/MBU/01/2020 tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Selaku Wakil Pemerintah Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: SK-92/MBU/03/2020 tentang Pengangkatan Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: SK-340/MBU/10/2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II junctis Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Wakil Pemerintah Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: SK-214/MBU/09/2022 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Pengawas Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II;
13. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Selaku Wakil Pemerintah Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor : SK-196/MBU/06/2020 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II junctis juncto Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Selaku Wakil Pemerintah Sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor : SK-350/MBU/10/2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Direktur Utama Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II junctis Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku Wakil Pemerintah sebagai Pemilik Modal Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: SK-420/MBU/12/2021 Tentang Pemberhentian, Pengalihan Tugas, dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II;
14. Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: S-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.
15. Surat Sekretaris Menteri BUMN Nomor: S-17/S.MBU/02/2020 tanggal 17 Februari 2020 perihal Sertifikasi ISO 37001 :2016 mengenai Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP).
16. Keputusan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II Nomor: KBS-1/DIR/05/2022 Tentang Kebijakan Anti Penyuapan Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta II.
17. Keputusan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta II Nomor: KEP-35/DEWAS/IV/2020 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Perum Jasa Tirta II juncto Keputusan Dewan Pengawas Nomor : KEP-81/DEWAS/X/2020 tentang Perubahan Keputusan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta II Nomor: KEP-35/DEWAS/IV/2020 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Perum Jasa Tirta II junctis Keputusan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta II Nomor: KEP-86/DEWAS/XI/2020 tentang Perubahan Surat Keputusan Dewan Pengawas Nomor :

KEP-81/DEWAS/X/2020 tentang Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi Perum Jasa Tirta II.

18. Keputusan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta II Nomor : KEP-84/DEWAS/XI/2020 tentang Pengangkatan Ketua Komite Pemantauan Manajemen Risiko juncto Keputusan Dewan Pengawas Perum Jasa Tirta II Nomor : KEP-85/DEWAS/XI/2020 tentang Pengangkatan Anggota Komite Pemantau Manajemen.

BAB II

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (SPIn)

A. Penerapan SPIn

Sistem Pengendalian Internal adalah suatu proses yang terintegrasi dan melekat pada kegiatan dan tindakan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh karyawan Perusahaan untuk memberi keyakinan yang memadai akan keberhasilan dalam usaha mencapai tujuan Perusahaan, melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset Perusahaan dan ketaatan terhadap Peraturan Perundang-Undangan

Penerapan SPIn di lingkungan Perusahaan selama ini salah satunya dapat tercermin dari hasil kegiatan pengukuran, penilaian dan pemeriksaan proses bisnis Perusahaan atas kepatuhan terhadap kriteria kegiatan yang distandarisasi, peraturan dan perundang-undangan (*compliance*).— Terdapat beberapa kegiatan pemeriksaan (audit) dan pengukuran atau penilaian (*assessment*) yang telah dilakukan Perusahaan selama ini, seperti audit operasional & keuangan, audit implementasi sistem manajemen (Sistem Manajemen Mutu, *assessment* Sistem Manajemen Anti Penyuapan, audit Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja), audit terhadap implementasi penerapan Teknologi Informasi, penilaian terhadap implementasi kriteria-kriteria Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*), Penilaian/assesmen tingkat penerapan manajemen risiko (*Risk Management Maturity*), penilaian terhadap implementasi kriteria pengelolaan sungai (*River Basin Organization Performance Benchmarking*).

Dari beberapa kegiatan audit dan penilaian yang dilakukan Perusahaan selama ini menunjukkan masih terdapat area kegiatan yang memerlukan tindakan perbaikan dari seluruh komponen proses bisnis (pimpinan dan karyawan) secara terus menerus guna menjamin tercapainya tujuan Perusahaan yang lebih efektif dan efisien.

Bidang audit dan penilaian yang menjadi fokus Perusahaan dalam menciptakan SPIn yang baik terdiri dari:

1. bidang pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia,
2. bidang pengelolaan aset dan inventarisasi,
3. bidang pengadaan barang dan jasa,
4. bidang pengelolaan pembiayaan dan anggaran,
5. bidang perusahaan dan pengelolaan pendapatan,
6. bidang penugasan pemerintah,
7. bidang pengelolaan dokumen dan informasi,
8. bidang pengelolaan risiko.

B. Kriteria Keberhasilan Penerapan SPIn

Keberhasilan penerapan suatu sistem dapat dinilai dari terselenggaranya tata kelola sebagai berikut;

1. Terciptanya lingkungan pengendalian intern dalam perusahaan yang dilaksanakan dengan disiplin dan
2. Meningkatnya sadar risiko diseluruh lapisan manajemen dan karyawan, dengan meningkatnya kemampuan memprediksi dan mengantisipasi risiko;
3. Meningkatnya kualitas dari aktivitas pengendalian, sehingga tepat dan memadai;
4. Menguatnya informasi dan komunikasi yang efektif dalam manajemen perusahaan;
5. Terjadinya pemantauan yang berkelanjutan, dalam bentuk evaluasi dan review yang lebih baik;
6. Tercapainya nilai implementasi GCG yang baik;
7. Penilaian terhadap penerapan pengelolaan risiko (Assesment Tingkat Kematangan & Efektivitas Manajemen Risiko).
8. RKAP berbasis risiko;
9. Audit berbasis risiko.

C. Komponen Sistem Pengendalian Internal

SPIn yang dirancang, ditetapkan dan diterapkan pada Perusahaan terdiri dari:

1. Lingkungan Pengendalian
Lingkungan pengendalian mencakup fungsi tata kelola dan manajemen, serta sikap, kesadaran, dan tindakan pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola dan manajemen atas pengendalian internal entitas dan pentingnya pengendalian tersebut dalam entitas. Lingkungan pengendalian menetapkan arah organisasi yang memengaruhi kesadaran pengendalian personel organisasi tersebut.
2. Penilaian Risiko
Proses penilaian risiko entitas membentuk suatu basis bagi manajemen untuk menentukan bagaimana risiko dikelola. Jika proses tersebut sudah tepat sesuai dengan kondisinya, termasuk sifat, ukuran, dan kompleksitas entitas, maka hal ini membantu auditor dalam mengidentifikasi risiko kesalahan penyajian material. Ketepatan atas kesesuaian proses penilaian risiko entitas dengan kondisinya ditentukan oleh pertimbangan auditor.
3. Aktivitas Pengendalian
Aktivitas pengendalian merupakan tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi dan tata Kerja Perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi Kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap asset perusahaan.
4. Informasi dan Komunikasi
Penerapan sistem informasi dan komunikasi yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh Perusahaan.
5. Pemantauan Pengendalian Intern
Pemantauan adalah suatu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian intern, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi dan tata Kerja Perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal. Manajemen melakukan pemantauan pengendalian melalui aktivitas yang sedang berlangsung, pengevaluasian secara terpisah, atau kombinasi dari keduanya. Aktivitas pengendalian

yang sedang berlangsung sering dibangun dalam aktivitas berulang normal entitas dan mencakup aktivitas pengelolaan dan pengawasan reguler.

D. Implementasi Sistem Pengendalian Internal

1. Lingkungan Pengendalian

Merupakan pondasi dari *Internal Control* yang sangat menentukan efektifitas seluruh struktur internal kontrol. Lingkungan pengendalian merupakan cerminan dari komitmen dan kesadaran seluruh pimpinan dan karyawan perusahaan untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan kepentingan dan tujuan Perusahaan.

Prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam pemahaman terhadap lingkungan pengendalian adalah:

a. Penegakkan Nilai Integritas dan Etika.

Komunikasi dan penegakan nilai integritas dan etika. Efektivitas pengendalian tidak dapat melebihi nilai integritas dan etika dari mereka yang menciptakan, mengelola, dan memantau pengendalian tersebut. Integritas dan perilaku etis merupakan produk standar etika dan perilaku entitas, bagaimana standar tersebut dikomunikasikan, dan bagaimana standar tersebut diperkuat dalam praktik. Penegakan nilai integritas dan etika mencakup, sebagai contoh, tindakan manajemen untuk menghilangkan atau memitigasi insentif atau godaan yang dapat menyebabkan personel untuk melakukan tindakan yang tidak jujur, ilegal, atau tidak etis. Komunikasi kebijakan entitas tentang nilai integritas dan etika dapat mencakup komunikasi standar perilaku kepada personel melalui pernyataan kebijakan dan kode etik, serta contoh yang diberikan.

b. Komitmen Terhadap Kompetensi.

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab individu.

c. Partisipasi Oleh Pihak Yang Bertanggung Jawab Atas Tata Kelola.

Kesadaran pengendalian suatu entitas dipengaruhi secara signifikan oleh pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola. Pentingnya tanggung jawab pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola dinyatakan dalam kode etik dan peraturan perundang-undangan, atau panduan yang dikeluarkan untuk memberikan manfaat bagi pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola. Tanggung jawab lainnya dari pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola mencakup pengawasan atas rancangan dan pengoperasian secara efektif prosedur peniup peluit (*whistle blower*) serta proses untuk menelaah efektivitas pengendalian internal entitas.

d. Falsafah dan Gaya Operasi Manajemen.

Falsafah dan gaya operasi manajemen meliputi suatu rentang yang luas dari karakteristik. Sebagai contoh, sikap dan tindakan manajemen terhadap pelaporan keuangan dapat dinyatakan dengan sendirinya melalui pemilihan yang bersifat

konservatif atau agresif dari prinsip akuntansi alternatif yang tersedia, atau kecermatan dan konservatisme yang melandasi penyusunan estimasi akuntansi.

e. Struktur Organisasi

Penetapan suatu struktur organisasi yang relevan mencakup pertimbangan atas wilayah utama atas wewenang dan tanggung jawab serta garis pelaporan yang tepat. Ketepatan struktur organisasi suatu entitas tergantung dari ukuran dan sifat aktivitas entitas tersebut.

f. Penugasan Wewenang Dan Tanggung Jawab

Penugasan wewenang dan tanggung jawab dapat mencakup kebijakan yang berkaitan dengan praktik bisnis yang tepat, pengetahuan dan pengalaman personel kunci, dan sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan tugas. Selain itu, penugasan tersebut juga mencakup kebijakan dan komunikasi yang diarahkan untuk menjamin bahwa seluruh personel memahami tujuan entitas, mengetahui bagaimana tindakan mereka secara individu saling terkait dan memberikan kontribusi terhadap tujuan tersebut, serta menetapkan bagaimana dan untuk apa mereka akan dimintakan pertanggungjawaban.

g. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia

Kebijakan dan praktik sumber daya manusia sering menunjukkan hal-hal penting dalam hubungannya dengan kesadaran pengendalian suatu entitas. Sebagai contoh, standar untuk perekrutan individu yang paling cakap dengan penekanan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, pencapaian masa lalu, serta bukti integritas dan perilaku etis menunjukkan komitmen entitas terhadap orang-orang yang kompeten dan dapat dipercaya. Kebijakan pelatihan yang mengomunikasikan peran dan tanggung jawab prospektif serta mencakup praktik seperti sekolah pelatihan dan seminar menggambarkan tingkat kinerja dan perilaku yang diharapkan. Promosi yang didasarkan pada penilaian kinerja secara berkala menunjukkan komitmen entitas terhadap pemajuan personel yang cakap menuju tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi.

2. Definisi Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian pada Perusahaan, diwujudkan dalam bentuk kondisi yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif yaitu suasana kerja yang transparan, harmonis, sinergis dan saling mendukung untuk menciptakan budaya kerja penuh disiplin dan bertanggungjawab, penuh komitmen untuk mengembangkan dan melaksanakan kompetensi, independensi, integritas, serta patuh terhadap peraturan perundangan-undangan, Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*), pakta integritas, prosedur dan uraian tugas organisasi, serta kebijakan pimpinan sehingga dapat mendorong terlaksananya SPIn yang berdaya guna dan berhasil guna.

3. Uraian Lingkungan Pengendalian

a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika

Penegakan integritas dan nilai etika diciptakan dengan membuat dan melaksanakan:

1) Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku.

Pedoman etika usaha dan tata perilaku (*Code of Conduct*) berkaitan dengan nilai-nilai moral yang wajib dipatuhi atau dihindari untuk dilakukan, dengan pedoman etika usaha dan tata perilaku yang dirancang dan diterapkan maka diharapkan dapat memastikan bahwa Perusahaan telah melakukan dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga tercipta kondisi yang transparan, akuntabel, responsibel, independen dan fairnes.

Dengan mematuhi kode etik diharapkan para insan Perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang tertib dan bersih dari Kolusi Korupsi dan Nepotisme (KKN), budaya pelayanan, ramah lingkungan dan budaya patuh terhadap ketentuan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pedoman etika usaha dan tata perilaku perlu dipahami dan disepakati pelaksanaannya oleh seluruh insan Perusahaan. Oleh karena itu, sebelum dilaksanakan perlu dilakukan sosialisasi dan internalisasi untuk memperoleh masukan dari segenap karyawan.

Pedoman etika usaha dan tata perilaku perlu direvisi bila terjadi perubahan lingkungan dalam bentuk aturan maupun para pihak terkait. Revisi perlu memperhatikan masukan yang diperoleh pada saat dilakukan internalisasi.

Setiap insan Perusahaan diharuskan melaporkan setiap penyimpangan pedoman etika usaha dan tata perilaku dan tim pemantau menindaklanjuti setiap laporan penyimpangan yang dilaporkan atau yang ditemukan. Dengan memperhatikan hal-hal di atas, diharapkan pedoman etika usaha dan tata perilaku tidak hanya merupakan dokumen formal, melainkan dipedomani dan dilaksanakan secara sukarela oleh seluruh insan Perusahaan dalam kehidupan sehari-hari.

Proses penyusunan dan pelaksanaan pedoman etika usaha dan tata perilaku:

- a) Direksi menetapkan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku (*Code of Conduct*) dalam bentuk Kesepakatan Bersama Dewan Pengawas dan Direksi;
- b) Melakukan sosialisasi dan internalisasi secara berkala atas Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku kepada seluruh karyawan, para pejabat, Direksi dan Dewan Pengawas;
- c) Melakukan revisi Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku apabila terdapat perubahan Undang-Undang, Peraturan, lingkungan dan masukan dari seluruh insan Perusahaan pada saat melakukan sosialisasi dan internalisasi;
- d) Menetapkan aturan pelaksanaan Pedoman Pedoman Perilaku dan Etika Usaha dan Tata Perilaku menyangkut sanksi pelanggaran terhadap

Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku dan reward atas penegakan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku secara formal.

2) Pakta Integritas

Integritas terkait dengan nilai dan konsistensi dari seluruh insan Perusahaan dalam bentuk kepatuhan, kejujuran, transparansi, adil dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan aturan yang berlaku (Kode etik, kebijakan dan peraturan lainnya) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga dapat mengarahkan tercapainya tujuan Perusahaan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Integritas masing-masing insan Perusahaan dinyatakan dalam bentuk pakta integritas. Setiap pakta integritas ditandatangani oleh masing-masing insan Perusahaan. Penandatanganan pakta integritas dilakukan secara berkala. Pakta integritas bersifat mengikat dan melibatkan seluruh insan Perusahaan, sehingga menjadi komitmen dan dipedomani oleh masing-masing insan Perusahaan dalam melaksanakan tugasnya. Pelaksanaan kode etik dan pakta integritas dimonitor dan dievaluasi oleh unit kerja yang mengelola SDM untuk organ Direksi, untuk Dewan Pengawas dilaksanakan monitoringnya oleh Sekretaris Dewan Pengawas.

Bagi pelanggar Kode Etik dan Pakta Integritas dikenakan sanksi sesuai ketentuan berlaku.

- 3) Penghargaan Untuk menegakkan Pedoman Etika Usaha dan Tata Perilaku dan Pakta Integritas. Direksi menerbitkan peraturan tentang jenis penghargaan kepada mereka yang dapat mendorong penegakan pedoman etika usaha dan tata perilaku maupun pakta integritas.
- 4) Keteladanan dari Pimpinan (*Tone at the Top*) secara konkrit pada setiap level entitas.

b. Independensi Dewan Pengawas

Independensi Dewan Pengawas pada Perusahaan diciptakan dengan menetapkan dan melaksanakan hal-hal berikut:

1) Tugas Dewan Pengawas

Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan serta memberikan nasihat dan arahan kepada Direksi agar tercipta penerapan tata kelola Perusahaan yang baik dan menjamin tercapainya tujuan Perusahaan secara efisien, efektif dan ekonomis. Dewan Pengawas melakukan pemahaman tentang tujuan, sasaran, operasi, struktur dan uraian tugas organisasi, dan tata kelola yang dilaksanakan Direksi untuk mencapai tujuan dan sasaran operasi Perusahaan.

2) Keanggotaan Dewan Pengawas

Pengangkatan anggota Dewan Pengawas mengacu pada ketentuan atau Peraturan Perundangan-Undangan yang berlaku yaitu:

- a) Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja;
- b) Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-02/MBU/03/2023 tentang Penerapan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara
- c) Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-03/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

3) Independensi

Dewan Pengawas merupakan organ penting dari Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yaitu sebagai salah satu fungsi pengawasan. Tugas dan tanggung jawabnya dilakukan secara independen, yaitu bebas dari tekanan dan kepentingan dari pihak manapun, termasuk dalam hubungan satu sama lain maupun hubungannya dengan Direksi.

Untuk menjaga Independensi Dewan Pengawas maka diatur hal-hal berikut:

- a) Setiap anggota Dewan Pengawas memiliki komitmen untuk mengembangkan kompetensi, integritas, loyalitas dan terhindar dari konflik kepentingan.
- b) Anggota Dewan Pengawas yang diangkat memenuhi persyaratan, berikut:
 - (1) Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Direktur dan/atau anggota Dewan Pengawas lain di Perusahaan;
 - (2) Tidak menjabat sebagai Direksi di Perusahaan yang terafiliasi dengan Perusahaan;
 - (3) Tidak mempunyai keterkaitan finansial, baik langsung maupun tidak langsung dengan Perusahaan atau Perusahaan lain yang menyediakan jasa dan produk kepada Perusahaan dan afiliasinya;
 - (4) Bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan lain yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan Dewan Pengawas untuk bertindak atau berpikir secara bebas di lingkup Perusahaan.

c. Komitmen Terhadap Kompetensi

Kompetensi karyawan adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang tercermin melalui perilaku kerjanya. Komitmen terhadap kompetensi merupakan pemenuhan SDM untuk suatu jabatan disesuaikan dengan kecakapan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan bersangkutan.

Untuk memenuhi kecakapan minimal SDM yang dipersyaratkan bagi suatu jabatan, Direksi Perusahaan menerbitkan Peraturan Direksi yang mengatur tentang pedoman kompetensi karyawan/ persyaratan jabatan.

Direksi menetapkan dan melaksanakan pedoman tentang kompetensi karyawan, yang mengatur tentang:

1) Kebijakan Rekrutmen Karyawan

- a) Menganalisis kebutuhan dan persediaan karyawan, Analisa kebutuhan karyawan dilaksanakan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Formasi Bidang Pekerjaan/Jabatan yang dibutuhkan;
 - (2) Formasi Bidang Pekerjaan/Jabatan yang ada (eksisting);
 - (3) Usulan kebutuhan Karyawan dari unit kerja;
 - (4) Data Bidang Pekerjaan/Jabatan Karyawan yang akan pensiun;
 - (5) Kebijakan Direksi di bidang kelembagaan (organisasi dan manajemen);
 - (6) Ketersediaan anggaran Perusahaan;
 - (7) Tugas dan fungsi karyawan berdasarkan organisasi dan tata kerja di lingkungan Perusahaan;
 - (8) Formasi Bidang Pekerjaan/Jabatan yang dibutuhkan berdasarkan Keputusan Direksi.
- b) Rekrutmen karyawan dilakukan dengan maksud untuk:
 - (1) Memenuhi kebutuhan karyawan berdasarkan Formasi Bidang Pekerjaan/Jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan Keputusan Direksi;
 - (2) Regenerasi.
- c) Mengusulkan kualifikasi dan jumlah kebutuhan karyawan kepada Direksi;
- d) Asisten Manajer Pengembangan Organisasi melakukan seleksi administrasi pelamar, memelihara bukti kerja rekrutmen karyawan, dan membuat rekap kelulusan setiap seleksi.
- e) Pelaksanaan tes untuk rekrutmen karyawan
 - (1) Proses tes rekrutmen calon Karyawan mengacu pada ketentuan yang berlaku di Perusahaan;
 - (2) Proses rekrutmen calon karyawan dapat dilaksanakan oleh Konsultan sejauh tingkat efektifitas dan efisiensi dapat dicapai secara optimal;
 - (3) Monitoring dan evaluasi kegiatan rekrutmen calon karyawan baik oleh intern Perusahaan maupun Konsultan dilakukan oleh Kepala Divisi SDM.
- f) Divisi Sumber Daya Manusia melakukan evaluasi calon karyawan dan memproses penetapan Keputusan Direksi tentang Pengangkatan Calon Karyawan menjadi Karyawan atau pemberhentian.
- g) Penetapan pengangkatan calon karyawan menjadi karyawan atau pemberhentian ditandatangani oleh Direktur Utama.

2) Kebijakan Kompetensi Minimal

Kompetensi Spesialis (*Specialist Competency*)

- a) *Contious Learning* (CL) yaitu kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti perkembangan teknologi dan informasi guna mendukung pekerjaannya secara efektif;

- b) *Expertise* (EXP) yaitu kemampuan menguasai bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan (meningkatkan) dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain;
 - c) *Initiative* (INT) yaitu kemampuan untuk mengambil tindakan lebih dari yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pekerjaan guna memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru;
- 3) Rekrutmen
Rekrutmen karyawan dilakukan atas dasar kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh Direksi baik menyangkut jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan.
 - 4) Penempatan Karyawan
Penempatan karyawan termasuk dalam pelaksanaan promosi dan pengangkatan jabatan disesuaikan dengan kompetensi dan kemampuan teknis serta persyaratan minimal yang ditetapkan dengan Peraturan Direksi.
 - 5) Pelatihan Karyawan
Peningkatan kompetensi SDM yang sudah ada, dapat dilakukan dengan mengikutsertakan SDM dalam kegiatan Tugas belajar, Pendidikan dan Latihan (Diklat), Seminar, Sosialisasi, Mutasi Karyawan.
Selain itu, masing-masing unit kerja dapat melakukan pembahasan isu terkini secara mandiri yang dapat menunjang tugas dan pekerjaannya.
 - 6) Analisis beban kerja dan analisis beban jabatan
Agar terjadi keseimbangan beban kerja bagi SDM yang terlibat pada masing-masing jabatan, maka dilakukan analisa beban kerja dan jabatan. Dari analisa tersebut akan diperoleh standar kuantitas dan kualitas SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan. Standar tersebut digunakan dalam mempertimbangkan kebutuhan, mutasi dan rekrutmen SDM.
 - 7) Pemutakhiran Uraian Jabatan
Uraian jabatan pada masing-masing unit kerja dimutakhirkan setiap saat. Pemutakhiran diperlukan agar senantiasa akurat dengan perkembangan teknologi dan kompetensi SDM yang ada. Pemutakhiran juga menyangkut definisi dan identifikasi tugas khusus.
 - 8) Pola Karier
Direksi menetapkan peraturan tentang pola karier yang harus dipedomani oleh Kepala Divisi SDM dalam melaksanakan promosi dan mutasi karyawan.

9) Alokasi Anggaran

Anggaran untuk melakukan mutasi, promosi dan peningkatan kompetensi SDM ditetapkan dalam jumlah yang cukup pada RKAP.

d. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Perusahaan sesuai dengan strategi perusahaan, dan kelengkapan unsur manajemen tergambar dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan adanya pemisahan fungsi dan tersedianya uraian tugas yang jelas untuk setiap unit kerja Perusahaan. Perlu dilakukan review secara berkala untuk mengkaji struktur organisasi Perusahaan.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan kemampuan pejabat atau pelaksana untuk melakukan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas masing-masing unit organisasi. Sasaran kerja tahunan dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan berdasarkan prosedur tentang penyusunan RKAP.

E. Penilaian Risiko

Penilaian risiko berkaitan dengan pemahaman atas risiko yang mungkin terjadi dan bagaimana cara mengatasinya sehingga dampak negatif berupa terhambatnya pencapaian tujuan Perusahaan dapat diminimalkan bila risiko bersangkutan benar terjadi, antara lain:

- Risiko kesalahan penyajian material pada tingkat laporan keuangan merujuk pada risiko yang berhubungan secara pervasif dengan laporan keuangan secara keseluruhan dan secara potensial berdampak pada banyak asersi. Risiko tersebut tidak perlu berupa risiko yang dapat diidentifikasi dengan asersi spesifik pada tingkat golongan transaksi, saldo akun, atau pengungkapan. Melainkan, risiko tersebut mewakili kondisi yang dapat meningkatkan risiko kesalahan penyajian material pada tingkat asersi, sebagai contoh, melalui pengabaian pengendalian internal oleh manajemen. Risiko pada tingkat laporan keuangan mungkin secara khusus relevan bagi pertimbangan auditor atas risiko kesalahan penyajian material karena kecurangan.
- Risiko kesalahan penyajian material pada tingkat asersi untuk golongan transaksi, saldo akun, dan pengungkapan perlu dipertimbangkan karena pertimbangan tersebut secara langsung membantu dalam menentukan sifat, saat, dan luas prosedur audit lebih lanjut pada tingkat asersi yang diperlukan untuk memperoleh bukti audit yang cukup dan tepat. Dalam mengidentifikasi dan menilai risiko kesalahan penyajian material pada tingkat asersi, auditor dapat menyimpulkan bahwa risiko yang teridentifikasi berkaitan secara lebih pervasif dengan laporan keuangan secara keseluruhan dan secara potensial memengaruhi banyak asersi.
- Risiko signifikan sering berkaitan dengan transaksi nonrutin yang signifikan atau hal-hal yang memerlukan pertimbangan. Transaksi nonrutin adalah transaksi yang tidak biasa, karena ukuran maupun sifatnya, dan oleh karena itu, tidak sering terjadi. Hal-hal yang memerlukan pertimbangan dapat mencakup penyusunan estimasi akuntansi yang di dalamnya terdapat ketidakpastian pengukuran yang signifikan. Kecil

kemungkinannya transaksi rutin dan nonkompleks yang harus melalui suatu pengolahan sistematis mengakibatkan timbulnya risiko signifikan.

1. Komponen Penilaian Risiko

Komponen penilaian risiko berkaitan dengan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan agar penilaian risiko dapat mendukung tercapainya tujuan Perusahaan melalui penerapan SPIn Perusahaan yang efektif. Penilaian Risiko terdiri dari tiga komponen pengendalian yaitu:

- a. Penetapan tujuan Perusahaan;
- b. Identifikasi, analisa dan evaluasi risiko;
- c. Rencana perlakuan risiko.

2. Definisi Penilaian Risiko

Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-02/MBU/03/2023 tentang Penerapan Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara menyebutkan, dalam penilaian risiko dilakukan pengkajian terhadap pengelolaan risiko usaha (risk assessment), yaitu suatu proses mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai pengelolaan risiko yang relevan.

Penilaian risiko adalah tindakan untuk menentukan pengaruh negatif suatu peristiwa yang tidak diharapkan dan bila terjadi akan menghalangi pencapaian tujuan Perusahaan. Penilaian risiko dapat menghasilkan kelompok risiko menurut prioritas dan cara penanganannya.

Penilaian risiko merupakan proses yang dilakukan oleh Perusahaan dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan melalui tahapan identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

Penilaian risiko digunakan untuk menentukan tingkat eksposur (level) risiko dan menentukan prioritas penanganan risiko. Direksi menetapkan pedoman Manajemen Risiko Perusahaan.

3. Uraian Penilaian Risiko

Komponen penilaian risiko dikelola melalui tahapan yang dapat menjamin bahwa pengaruh negatif dari semua risiko disegala tingkatan manajemen terhadap pencapaian tujuan Perusahaan dapat diminimalkan.

Masing-masing komponen penilaian risiko dikelola melalui tahapan berikut:

a. Penetapan Tujuan Perusahaan

Penilaian risiko diawali dengan penetapan tujuan dan sasaran operasi Perusahaan. Tujuan Perusahaan adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang pengelolaan Sumber Daya Air.

b. Identifikasi, Analisis dan Evaluasi Risiko

Risiko adalah ketidak pastian yang berdampak pada sasaran/tujuan Perusahaan. Proses penilaian risiko terdiri dari:

1) Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah penentuan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana dari suatu peristiwa yang memiliki kemungkinan untuk terjadi dan dapat berakibat mengganggu atau bahkan merugikan Perusahaan di setiap unit kerja. Dalam proses identifikasi risiko perlu mempertimbangkan aspek lingkungan internal maupun eksternal dan memperhatikan sumber-sumber potensi risiko di lingkungan Perusahaan serta penyebab risikonya. Identifikasi risiko menghasilkan suatu daftar sumber risiko dan kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah teridentifikasi dalam rumusan tujuan Perusahaan.

2) Analisis Risiko

Analisis risiko adalah proses yang sistematis untuk memahami jenis atau sifat risiko dan menyimpulkan atau memperkirakan besarnya tingkat risiko (*risk level*) yang dapat ditimbulkan dan besarnya kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

Risk level diperoleh dari hubungan antara kemungkinan dan dampak apabila risiko tersebut terjadi. Kemungkinan berkaitan dengan penilaian frekuensi dan atau probabilitas yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sedangkan konsekuensi ditelaah dengan mempertimbangkan unsur-unsur kejadian yang muncul dan kerentanannya. Dalam penentuan besarnya tingkat akibat/ konsekuensi atau suatu risiko yang telah diidentifikasi dapat menggunakan analisis kualitatif maupun kuantitatif. Analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dalam jangka pendek apabila kondisi data numerikal yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi. Tujuan analisis risiko adalah untuk

memisahkan risiko kecil yang dapat diterima dengan risiko besar dan menyiapkan data sebagai bahan untuk mengevaluasi dan menangani risiko yang mencakup penentuan kemungkinan dan dampak dari risiko.

3) **Evaluasi risiko**

Proses untuk membandingkan hasil analisa risiko dengan kriteria risiko dan kemudian ditentukan apakah peringkat risiko dapat diterima atau ditolerir, dimana evaluasi risiko membantu dalam membuat keputusan terhadap perlakuan risiko.

c. Perlakuan terhadap risiko

Proses untuk memodifikasi (mengeksplotasi dan mengendalikan) risiko. Perlakuan risiko meliputi:

- 1) Menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak menjalankan pencapaian sasaran yang berisiko tersebut;
- 2) Mengambil atau meningkatkan nilai risiko dalam rangka mengeksplotasi peluang;
- 3) Menghilangkan atau menurunkan pengaruh dari sumber penyebab risiko;
- 4) Mengubah besar dan sifat dari kemungkinan timbulnya risiko;
- 5) Mengubah tingkat potensi kerugian sebagai dampak terjadinya risiko;
- 6) Berbagi risiko dengan pihak lain;
- 7) Mempertahankan tingkat risiko yang sudah aman;
- 8) Perlakuan risiko yang ditujukan untuk mengurangi dampak negatif risiko, seringkali disebut juga dengan istilah-istilah: mitigasi risiko, eliminasi risiko, pencegahan risiko dan reduksi risiko.
- 9) Perlakuan risiko dapat memodifikasi tingkat risiko yang ada atau menimbulkan risiko baru sebagai efek sampingnya.

F. Faktor – faktor yang mempengaruhi Risiko Pengendalian Internal.

Terdiri atas kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk meyakinkan bahwa pengarahan dari pimpinan dapat dijalankan dengan baik. Kegiatan pengendalian harus disesuaikan dengan risiko yang dihadapi sehingga risiko dapat diminimalkan pada tingkat yang dapat ditoleransikan. Para pimpinan dan seluruh karyawan di lingkungan Perusahaan menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat bisnis perusahaan.

1. Komponen Kegiatan Pengendalian

Kegiatan Pengendalian terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. Membangun Kegiatan Pengendalian;
- b. Pengendalian Umum Teknologi Informasi;
- c. Pengendalian melalui kebijakan dan prosedur.

2. Definisi Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan Perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi Perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset Perusahaan.

Kegiatan pengendalian berupa kebijakan dan prosedur yang dapat membantu untuk memastikan apakah arahan pimpinan dilaksanakan secara efektif, serta apakah telah dilaksanakan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengendalikan risiko yang telah diidentifikasi dalam rangka pencapaian tujuan Perusahaan.

Kegiatan pengendalian juga mencakup penetapan kebijakan dan prosedur pengendalian serta proses verifikasi untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada secara konsisten dipatuhi.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian disesuaikan dengan ukuran, kompleksitas dan sifat kegiatan Perusahaan sertamemiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Perusahaan.
- b. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.
- c. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis.
- d. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara berkala untuk memastikan kegiatan tersebut masih relevan seperti yang diharapkan.

3. Uraian Kegiatan Pengendalian

a. Membangun Kegiatan Pengendalian

Beberapa hal yang dipertimbangkan dalam membangun kegiatan pengendalian adalah:

- 1) Perusahaan memilih dan membangun kegiatan pengendalian berdasarkan karakteristik, sifat dan lingkup operasional dan bisnis proses Perusahaan untuk memitigasi risiko. Dalam membangun kegiatan pengendalian, Perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan Perusahaan seperti lingkungan dan kompleksitas Perusahaan, sifat dan ruang lingkup kegiatan jenis kegiatan (*core bisnis*).
- 2) Perusahaan menetapkan dan mengkaji ulang indicator dan kinerja terhadap sasaran yang ingin dicapai sehingga kegiatan pengendalian yang dilakukan dapat membantu memitigasi risiko dalam pencapaian sasaran. Untuk memastikan kegiatan pengendalian telah dilaksanakan, masing-masing pemilik risiko harus mendokumentasikan kegiatan pengendalian yang dilakukannya dan diarsipkan secara memadai.
- 3) Pengendalian Umum Teknologi Informasi
Pengendalian umum teknologi informasi meliputi struktur, kebijakan dan prosedur yang berlaku terhadap seluruh operasional sistem teknologi informasi Perusahaan.
Dalam pengendalian umum teknologi informasi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Perusahaan mereview infrastruktur teknologi informasi Perusahaan untuk menjamin kelengkapan, ketepatan dan ketersediaan informasi

- b) Perusahaan memiliki infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung kegiatan bisnis Perusahaan secara cepat, akurat dan efisien.
- 4) Review laporan keuangan yang dihasilkan teknologi informasi dapat mempertahankan akurasi. Perusahaan memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan bisnis Perusahaan, salah satunya adalah penyusunan laporan keuangan Perusahaan memanfaatkan teknologi informasi.
 - 5) Perusahaan mengidentifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal, dengan diterapkannya teknologi informasi dalam melaksanakan aktivitas Perusahaan akan ada risiko-risiko yang berkaitan dengan akses informasi yang berpotensi mengancam kelancaran aktivitas Perusahaan. Untuk itu Direksi harus menetapkan pedoman yang mengatur tentang pengguna yang berhak mengakses informasi dan otorisasi akses terhadap informasi secara formal dalam rangka untuk pengamanan aset, pemanfaatan dan akses informasi serta melindungi informasi yang dimiliki Perusahaan.
 - 6) Perusahaan menetapkan kebijakan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi dalam aktivitas Perusahaan tidak akan bebas dari gangguan atau permasalahan yang mungkin terjadi terkait kondisi infrastruktur teknologi informasi yang digunakan. Untuk itu infrastruktur teknologi yang dimiliki perlu dipelihara dan dikembangkan untuk menjamin keberlangsungan penggunaan teknologi informasi dalam aktivitas Perusahaan. Terkait dengan hal tersebut Direksi harus menetapkan kebijakan yang mengatur tentang pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi untuk mengurangi risiko terjadinya kegagalan penggunaan infrastruktur teknologi informasi yang berdampak pada kelancaran aktivitas-aktivitas Perusahaan.
- b. Pengendalian Melalui Kebijakan dan Prosedur
- Perusahaan membuat kebijakan dan prosedur untuk melaksanakan kegiatan Perusahaan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis pedoman dan dasar bagaimana manajemen dalam usaha mencapai sasaran. Prosedur adalah rangkaian kegiatan yang berkaitan satu sama lainnya, sehingga menunjukkan adanya urutan tahapan secara jelas dan pasti, serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu bidang tugas pokok dan fungsi. Prosedur pelaksanaan kegiatan pada setiap tingkatan organisasi dituangkan dalam bentuk SOP.
- SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai tahapan pelaksanaan setiap kegiatan operasi keuangan maupun non keuangan pada setiap tingkatan organisasi yang berisi bagaimana dan kapan harus dilakukan, berapa lama dikerjakan, dimana dan oleh siapa dilakukan, jenis input yang digunakan, jenis output yang dihasilkan dan disertai bagan alur atau flow chart pelaksanaan kegiatan.

G. Informasi dan Komunikasi

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi pada Perusahaan dilakukan untuk memastikan akurasi, ketepatan waktu dan kelengkapan informasi. Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi pengendalian umum dan pengendalian aplikasi, yaitu:

1. Definisi Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah proses pengumpulan dan pertukaran informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan kegiatan Perusahaan. Kualitas sistem informasi dan komunikasi mempengaruhi kemampuan pimpinan Perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat dalam mengendalikan kegiatan Perusahaan dan untuk menyajikan laporan yang dapat diandalkan.

Informasi dan komunikasi mencakup pengumpulan dan penyajian informasi dalam bentuk laporan, rapat, sosialisasi dan sistem informasi atau aplikasi agar setiap karyawan dapat melaksanakan tanggungjawabnya.

Melalui sistem informasi dan komunikasi yang efektif, diharapkan seluruh karyawan paham terhadap peran dan tanggung jawabnya, serta strategi yang harus dilakukan untuk melaksanakannya, sehingga dapat berperan maksimal dalam menciptakan SPIn yang efektif pada Perusahaan.

Untuk memenuhi kebutuhan informasi yang relevan bagi pimpinan, perlu diciptakan sarana pendukung yang diuraikan dibawah ini.

2. Komponen Informasi dan Komunikasi

Unsur pengendalian informasi dan komunikasi terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- a. **Penggunaan Informasi yang Relevan**
Informasi adalah data yang telah diolah, yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan manajemen Perusahaan. Setiap keputusan yang diambil didasari dengan informasi yang relevan dan dapat diandalkan, baik informasi keuangan maupun non keuangan.
- b. **Komunikasi Internal**
Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pesan atau informasi kepada pihak lain dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.
Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi antar beberapa pihak didalam suatu organisasi, antara lain komunikasi pimpinan dengan bawahan, antar sesama karyawan, atau pimpinan dengan pimpinan.
- c. **Komunikasi Eksternal**
Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang terjadi antara Perusahaan dengan pihak di luar Perusahaan. Direksi harus meyakini bahwa telah terjadi komunikasi eksternal yang efektif dengan pihak yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan Perusahaan. Komunikasi dengan pihak eksternal dapat memberikan pemahaman kepada pihak eksternal tentang visi, misi, tujuan dan risiko yang dihadapi Perusahaan.

H. Pemantauan SPIn

1. Komponen Pemantauan SPIn

Pemantauan SPIn terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- a. Evaluasi berkelanjutan;
- b. Evaluasi terpisah;
- c. Evaluasi dan komunikasi kelemahan.

2. Definisi Pemantauan SPIn

Pemantauan SPIn adalah suatu proses penilaian atas kualitas kinerja SPIn dalam suatu periode tertentu. Pada dasarnya pemantauan pengendalian intern bertujuan untuk memastikan bahwa SPIn pada Perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan telah dilaksanakan.

3. Uraian Pemantauan SPIn

Fungsi pemantauan akan dapat terlaksana secara efektif, apabila dilakukan dua jenis evaluasi berikut:

- a. **Monitoring Evaluasi**
Evaluasi berkelanjutan adalah penilaian atas mutu kinerja SPIn secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan operasional Perusahaan. Evaluasi berkelanjutan mencakup proses penilaian atas capaian kualitas pengendalian intern dalam suatu jangka waktu tertentu.
Memastikan apakah pengendalian intern telah berfungsi seperti yang diharapkan.
Memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan.
- b. **Evaluasi Terpisah**
Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh pihak internal Perusahaan sendiri termasuk Komite Audit atau pihak eksternal yang independen seperti auditor eksternal atau konsultan.
- c. **Audit/ Self Assessment**
Kelemahan dalam pengendalian intern, baik yang diidentifikasi oleh unit kerja yang memiliki fungsi audit atau unit kerja yang memiliki fungsi assessor atau penilaian

harus terkomunikasikan dengan baik kepada pimpinan dan penanggung jawab kegiatan guna dapat segera dilakukan upaya perbaikan atas rekomendasi temuan.

I. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan SPIn

Untuk menjamin efektifitas penerapan SPIn di Perusahaan, bahwa setiap jajaran pimpinan dan penanggung jawab kegiatan di lingkungan Perusahaan wajib membuat pernyataan yang menjamin dalam setiap pelaksanaan tugasnya telah mendasarkan pada SPIn yang memadai, hal ini dapat diungkapkan dalam pernyataan tugas dan fungsi struktur organisasi atau pelaporan pelaksanaan tugas/kegiatan. Pernyataan dapat menjadi kesatuan dengan pernyataan terhadap penerapan GCG oleh Insan Perusahaan.

J. Karakteristik SPIn

Sistem Pengendalian Internal (SPIn) di Perusahaan, memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Holistik dan Integral

SPIn dijabarkan dalam 5 (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*), serta Pemantauan (*monitoring*), dengan mengartikulasikan dalam 17 (tujuh belas) prinsip untuk mencapainya.

2. SPIn sebagai Proses

SPIn merupakan suatu proses yang terintegrasi dan melibatkan seluruh tingkatan manajemen. Apabila komponen SPIn tersebut diterapkan dengan baik, maka dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.

3. Menetapkan SPIn

Sebagai BUMN dalam bidang pengelolaan SDA dan dalam membangun SPIn, maka jajaran pimpinan pada Unit kerja di lingkungan Perusahaan, melakukan langkah- langkah berikut:

- a. menetapkan tujuan organisasi yang ingin dicapai;
- b. mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul/menghambat pencapaian tujuan;
- c. menentukan pengelolaan risiko-risiko yang teridentifikasi;
- d. mendisain sistem yang dapat menghindari atau memperkecil dampak yang mungkin timbul dari risiko.

4. Tiga Tingkatan Pengendalian

SPIn di Perusahaan juga mengacu pada 3 Lini Pertahanan (*Three Lines Models*), yang terdiri dari:

- a. Lini Pertama: Fungsi Pemilik Pengelola dan Pengendali Risiko, adalah manajemen operasional mencakup manajemen pada fungsi-fungsi inti (fungsi produksi, pemasaran, penjualan, pelayanan, human capital, *accounting*, dan umum).
- b. Lini Kedua: Fungsi Pemantauan, penelaahan dan koordinasi terhadap pengelolaan risiko, adalah fungsi-fungsi kepatuhan, manajemen risiko, pengendalian anggaran, manajemen kualitas, Kesehatan dan keselamatan kerja, anti-fraud dan keamanan. Lini kedua merupakan bagian dari manajemen, lini ini umumnya memberikan pedoman, system, pelatihan dan internalisasi pada manajemen operasional.
- c. Lini Ketiga: Fungsi Audit Internal, adalah Pihak yang bertugas memberikan asuransi yang independent atas keseluruhan pengelolaan risiko dan pengendalian dalam organisasi.

5. Fleksibel dan Adaptif

Tidak ada satu model dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi (*No "One-Size-Fits-All" Approach*). SPIn di Perusahaan bukan merupakan hal yang kaku, dalam penerapannya, tetapi juga memperhatikan dan memperhitungkan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi, dan analisis biaya manfaat.

6. Memberikan Keyakinan yang Memadai/ Reasonable Assurance

SPIn memberikan keyakinan yang memadai tercapainya tujuan pengendalian yaitu:

- a. efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan;
- b. keandalan pelaporan keuangan;
- c. pengamanan aset negara dan aset perusahaan; dan
- d. ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7. Keterbatasan SPIn

Efektifitas penerapan SPIn di Perusahaan tidak akan tercapai, apabila terjadi:

- a. kesalahan (*human error*) dan tingkat kemampuan (*kompetensi*) manusia;
- b. pengabaian oleh pihak manajemen (*management override*) di seluruh tingkatan;
- c. kolusi (*Collusion*), antara pelaksana dan pengawas atau manajemen; antara inisiator dengan operator; dan
- d. kesalahan sistem dan alat yang disengaja oleh operatornya.

8. Penilaian Mandiri Control Self Assessment (CSA) SPIn

Penilaian Mandiri (CSA) atas penerapan SPIn adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektifitas penerapan SPIn di Perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan dari pelaksanaan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan SPIn di Perusahaan dilakukan secara berkala. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dibentuk tim melalui ~~Surat~~ Keputusan Direksi Perusahaan.

9. Pelaporan SPIn

Setiap unit kerja di lingkungan Perusahaan menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan SPIn di unit kerja masing-masing dan disampaikan kepada Direksi Perusahaan, Laporan paling sedikit memuat:

- a. Kebijakan-Kebijakan Pimpinan, diambil kebijakan jajaran pimpinan di unit kerja di Lingkungan Perusahaan yang dapat mempengaruhi pelaporan keuangan dan non keuangan.
- b. Identifikasi Kelemahan Material, identifikasi yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- c. Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Audit, tindak lanjut yang dilaksanakan, khususnya terhadap hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern. Mengacu kepada Instruksi Direksi tentang Peningkatan Efektifitas Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit Satuan Pengawasan Intern.
- d. Laporan, laporan disampaikan secara berkala. Pedoman Pelaporan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal diatur dengan Surat Keputusan Direksi Perusahaan. Setiap unit kerja di lingkungan Perusahaan menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan SPIn Perusahaan di unit kerja masing-masing dan disampaikan kepada Direksi Perusahaan.

BAB III

EVALUASI PELAKSANAAN SPIn

A. Lingkup Pelaporan SPIn

Dalam Perusahaan, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya. Laporan merupakan merupakan kunci keberhasilan pengendalian suatu sistem yang diberlakukan, karenanya manajemen dan pelaksana tugas di lingkungan Perusahaan, wajib untuk melaporkan aktivitas yang berkaitan dengan pengendalian yang dilakukannya.

Tingkat pelaporan Sistem Pengendalian Internal (SPIn) terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Laporan Pengendalian Teknis

Laporan Pengendalian Teknis yang dilakukan dan dilaporkan oleh petugas pelaksana teknis yang menangani pelaksanaan tugas secara langsung, atau terkait langsung dengan pekerjaannya dan ditujukan kepada manajemen yang mengawasinya. Sebagai panduan umumnya telah ditentukan pada instruksi kerja/ *Standard Operation Procedure*/ Manual pelaksanaan tugas, dan sebagainya yang berkaitan. Laporan bersifat bahwa pekerjaan telah dilakukan secara prosedural dan dilengkapi dengan lampiran yang telah ditentukan. Waktu pelaporan dilakukan setiap selesai pelaksanaan pekerjaan dimaksud.

2. Laporan Pengendalian Prosedur

Laporan Pengendalian Prosedur yang dilakukan dan dilaporkan oleh pengawas/supervisor untuk pengendalian pelaksanaan tugas. Laporan disampaikan kepada manajer atasan/supervisinya. Laporan bersifat bahwa pekerjaan telah sesuai sepenuhnya dengan prosedur, telah lengkap lampirannya. Laporan ini menjadi bagian dari laporan unit kerja. Waktu pelaporan dilakukan 2 x 24 jam setelah diterimanya laporan dari pelaksanaan pekerjaan. Resume keseluruhan laporan selama periode 1 (satu) bulan, dilakukan setiap akhir bulan (selambat-lambatnya tanggal 5 bulan berikutnya).

3. Laporan Pengendalian Internal Unit Kerja

Laporan Pengendalian Internal yang dilakukan dan dilaporkan oleh kepala unit kerja kepada Direksi melalui Satuan Pengawasan Intern (SPI), sebagai pertanggung jawaban pelaksanaan pengendalian intern yang dilaksanakan di unit kerjanya. Laporan bersifat bahwa SPIn pada unit bersangkutan telah berjalan sesuai dengan ketentuan, prosedur dan merupakan gabungan dari laporan pengendalian intern dari bagian-bagian unit kerja dimaksud. Waktu Pelaporan dilakukan setiap Triwulan (3 bulanan).

4. Laporan SPIn

Laporan SPIn adalah laporan yang disusun oleh SPI yang merupakan hasil penilaian secara keseluruhan dari SPIn Perusahaan. Laporan berpedoman pada 5 (lima) komponen pengendalian (Lingkungan Pengendalian, Assessment Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi dan Monitoring)

Waktu pelaporan dilakukan untuk periode 1(satu) tahun, terkait dengan laporan tahunan perusahaan

B. Pemberkasan Laporan

Dokumen Laporan yang dibuat selama proses pengendalian perlu dipilah ke dalam beberapa kategori berkas untuk memudahkan akses dan pemeliharannya, dengan kategori berkas sebagai berikut:

1. Berkas Permanen (*Permanent File*)

Berkas ini berisikan data/ informasi yang diperlukan oleh pengawas/supervisor untuk memahami gambaran umum pengendalian intern yang dilakukan. Dilihat dari dimensi waktu, informasi yang dimasukkan kedalam berkas permanen adalah informasi yang relatif tidak sering berubah. Dengan adanya berkas permanen, pengawas pengendalian tidak perlu menerangkan atau meminta informasi tersebut kepada pelaksana pengendalian setiap kali menerima laporan pengendalian yang dilakukan.

2. Berkas Berjalan (*Current File*)

Berkas berjalan berisikan informasi yang berkaitan dengan pengendalian yang sedang dilakukan atau pengendalian yang baru lalu. Terdapat dua sub klasifikasi untuk informasi yang dimasukkan dalam berkas berjalan yaitu:

a. Berkas Umum

Berkas ini terdiri atas: Informasi Umum pekerjaan yang dikendalikan, Laporan teknis pelaksanaan pekerjaan terkait dengan 3E (Ekonomis, Efektif dan Efisien) dan Akurasi (terhadap perhitungan, penulisan, Laporan kepatuhan pelaksanaan pekerjaan).

b. Berkas Analisis

Berkas ini berisikan dokumentasi rinci atas proses pengumpulan dan pengujian bukti pengendalian untuk masing-masing data yang dicakup dalam pelaksanaan pengendalian.

c. Berkas Pengendalian Internal

Berkas ini merupakan resume atas pengendalian intern yang dilakukan berdasarkan pada 5 komponen pengendalian.

d. Berkas Lampiran (*Bulk File*)

Berkas ini berisikan lampiran data, catatan, dan dokumen yang menjadi data mentah bagi proses pengendalian intern, informasi mengenai proses dan hasil pelaksanaan pengendalian dimasukkan dalam berkas laporan hasil pengendalian.

e. Berkas Khusus (*Special File*)

Berkas ini berisikan informasi yang perlu mendapat perhatian khusus. Sebagian besar informasi ini berkaitan dengan indikasi kecurangan yang perlu ditindaklanjuti dengan laporan khusus, yang selanjutnya menjadi bahan untuk audit Internal Audit.

C. Tindak Lanjut Laporan

Tindak lanjut laporan menentukan tindakan apa yang akan diambil untuk perbaikan kondisi atau pengendalian yang lemah yang telah diidentifikasi oleh pelaksana dan/ atau supervisor yang dilaporkan kepada manajemen. Tanggung jawab untuk pelaksanaan tindak lanjut terletak pada pelaksana dan manajemen, sedangkan pengawas bertanggung jawab untuk memastikan apakah prinsip tindak lanjut ini dapat dipahami dengan baik.

1. Proses Tindak Lanjut

- a. Kepala SPI yang menentukan apakah manajemen mengambil tindakan atau mengimplementasikan SPIn tersebut, dan akan menentukan apakah hasil yang diinginkan telah diterima atau jika Direksi telah mengasumsikan risiko bahwa tidak akan mengambil tindakan atau mengimplementasikan rekomendasi pengendalian intern tersebut;
- b. Proses tindak lanjut adalah sebuah proses dimana para manajer sebagai pengawas/ supervisor akan mengevaluasi kecukupan, efektifitas, serta jadwal tindakan yang telah diambil oleh manajemen dalam melaporkan hasil observasi pengendalian intern, termasuk semua penilaian yang telah dibuat oleh pihak eksternal. Proses ini juga termasuk hal dalam menentukan apakah para senior manajer (Dewan Direksi) telah mengasumsikan risiko bahwa tidak akan mengambil tindakan koreksi dalam hasil observasi;
- c. Ketentuan atas kegiatan pengendalian Intern harus mendefinisikan kewajiban untuk proses tindak lanjut. Kepala SPI akan menentukan asal-usul, waktu, dan tingkatan dari tindak lanjut, dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain:
 - 1) tingkat signifikasi dari hasil pengendalian intern yang telah dilaporkan atau dilaksanakan;
 - 2) tingkat usaha dan biaya yang diperlukan untuk mengkoreksi kondisi laporan tersebut;
 - 3) dampak yang akan ditimbulkan harus mengkoreksi tindakan yang salah;
 - 4) tingkat kerumitan dari tindakan perbaikan;
 - 5) periode waktu dalam keterlibatan.
- d. Kepala SPI bertanggung jawab dalam menentukan jadwal tindak lanjut sebagai bagian dari jadwal perbaikan pengendalian internal. Penentuan jadwal untuk proses tindak lanjut berdasarkan pada risiko dan pihak- pihak yang terlibat, sebanding dengan

- tingkat kesulitan dan tingkat signifikansi dalam penjadwalan dalam mengimplementasikan tindakan perbaikan;
- e. Kepala SPI mempertimbangkan bahwa tanggapan manajemen secara lisan maupun tulisan mengindikasikan bahwa tindakan yang telah diambil telah cukup terhadap kepentingan yang relatif dari sebuah pengendalian, para manajer sebagai supervisor akan melakukan tindak lanjut sebagai bagian pengendalian selanjutnya;
 - f. Para manajer sebagai supervisor akan memastikan apakah tindakan yang telah diambil dalam pengendalian intern akan memperbaiki kondisi utama. Proses tindak lanjut harus didokumentasikan secara tepat.

2. Monitoring Tindak Lanjut

- a. Untuk memonitor hasil audit secara efektif, Direksi melalui Kepala SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:
 - 1) rentang waktu yang diperlukan untuk para manajer atas pengamatan yang dilakukannya dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan;
 - 2) evaluasi respons pelaksana pekerjaan;
 - 3) verifikasi respons (jika sesuai);
 - 4) penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
 - 5) proses komunikasi untuk menjadi wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko auditor dengan tingkat risiko menurut manajer senior, direksi atau Pengawas/dewan.
- b. jika pengamatan para manajer sebagai supervisor dan rekomendasi- rekomendasi nya dianggap cukup signifikan untuk dilakukannya tindakan segera oleh manajemen atau Pengawas/dewan, maka kegiatan monitoring berlangsung sampai kesalahan-kesalahan diperbaiki dan dilakukan,
- c. aktivitas pengendalian intern secara efektif dapat memantau kemajuan pelaksana pekerjaan dengan cara sebagai berikut:
 - 1) lakukan pengawasan berupa pengamatan-pengamatan dan berikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan;
 - 2) menerima dan mengevaluasi tanggapan-tanggapan pelaksana pekerjaan serta ajukan action plan untuk melakukan pengawasan serta memberikan rekomendasi-rekomendasi selama pengendalian intern dilaksanakan atau dalam waktu yang wajar setelah laporan pengendalian dikomunikasikan dengan pelaksana pekerjaan. Tanggapan lebih berguna jika dilengkapi dengan informasi yang cukup agar dapat digunakan para manajer untuk mengevaluasi kecukupan serta ketepatan waktu untuk melakukan action plan tadi;
 - 3) menerima update secara berkala dari pelaksana pekerjaan untuk mengevaluasi upayanya dalam memperbaiki kinerja operasinya dan/atau melaksanakan rekomendasi pengawas/ supervisor;
 - 4) menerima dan mengevaluasi informasi dari unit kerja lainnya yang ditugaskan untuk menindaklanjuti atau melakukan tindakan korektif terhadap pekerjaan yang sifatnya lintas unit, lintas bagian atau lintas pekerjaan;
 - 5) melaporkan kepada manajemen/ Direksi/ Dewan Pengawas/ Komite Audit, atas pekerjaan pengendalian yang dilakukan pelaksanaan pengendalian serta rekomendasi-rekomendasi yang diberikan pengawas/ supervisor.

3. Mekanisme Laporan

Mekanisme pelaporan yang harus dilakukan dalam pengendalian Intern, dapat diatur melalui prosedur yang digunakan, baik dalam hal form laporan ataupun mekanismenya. Namun dalam pelaksanaannya perlu berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

- a. **Gambaran yang Utuh**
Laporan harus memberikan gambaran seutuhnya tentang pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Kesesuaian terhadap prosedur kerja, pemenuhan kriteria yang dipersyaratkan serta pencapaian target atau program yang sebenarnya, menjadi perhatian utama dalam menyusun laporan.
- b. **Menggunaan 5 Komponen SPIn**
Penggunaan 5 (lima) Komponen SPIn; yang terdiri dari Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan Komunikasi dan Monitoring, terutama dalam pelaporan yang dilakukan oleh Unit Kerja, akan memberikan gambaran pengendalian intern yang dilakukan oleh Unit Kerja dimaksud. Laporan wajib mencantumkan 5 (lima) komponen SPIn Perusahaan, periode pengendalian yang dilaporkan, identitas penyusun/penanggung jawab laporan, dan dilampirkan hasil pengendalian yang dilakukan.
- c. **Ikhtisar/ Rangkuman Laporan**
Perusahaan wajib merangkum hasil laporan pengendalian intern yang dilaporkan oleh Unit Kerja untuk dilaporkan sebagai Laporan Sistem Pengendalian Internal (SPIn) Perusahaan yang dilaporkan bersamaan laporan tahunan perusahaan.
- d. **Sanksi atas Laporan**
Sanksi dapat diberikan oleh manajemen jika terdapat pelaksana atau unit kerja yang tidak melaporkan pengendalian intern di lingkungan kerjanya, dan tidak melakukan pelaporan atas pengendalian intern di lingkungan kerjanya.

4. Monitoring Laporan

- a. **Proses Monitoring**
Direksi dan Kepala SPI harus selalu memelihara sistim untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen. Kepala SPI harus selalu memelihara sistem untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen.
- b. **Prosedur Pelaporan Monitoring**
Untuk memonitor hasil pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal (SPIn) di Perusahaan secara efektif, Kepala SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:
 - 1) rentang waktu diperlukannya tanggapan manajemen atas pengamatan yang dilakukan para pengawas/supervisor dan rekomendasi- rekomendasi yang diberikan auditor SPI terhadap Sistem Pengendalian Internal (SPIn) yang dilakukan;
 - 2) evaluasi respons pelaksana pengendalian sistem;

- 3) verifikasi respons (jika sesuai);
- 4) penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
- 5) proses komunikasi untuk menjadi wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko pengendalian intern dengan tingkat risiko menurut manajer senior, direksi atau Pengawas/dewan.

5. Signifikan Untuk Tindakan

Jika pengamatan pengawas/ supervisor cukup signifikan untuk dilakukannya tindakan segera oleh manajemen atau Pengawas/ Dewan, maka kegiatan monitoring berlangsung sampai kesalahan-kesalahan diperbaiki atau rekomendasi dilakukan.

6. Aktivitas Pengendalian Internal

Aktivitas secara efektif dapat memantau kemajuan pelaksanaan pekerjaan dengan cara sebagai berikut:

- a. lakukan pengendalian berupa pengamatan-pengamatan dan berikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan; menerima dan mengevaluasi laporan pelaksanaan pengendalian intern serta ajukan action plan untuk melakukan peningkatan pengendalian serta memberikan rekomendasi-rekomendasi selama penugasan (pelaksanaan pekerjaan) atau dalam waktu yang wajar setelah hasil audit dikomunikasikan dengan pelaksana pekerjaan Laporan hasil pengendalian lebih berguna jika dilengkapi dengan informasi yang cukup agar dapat digunakan manajemen untuk mengevaluasi kecukupan serta ketepatan waktu untuk melakukan action plan tadi;
- b. menerima update secara berkala dari para pengawas/supervisor untuk mengevaluasi upaya pelaksana pekerjaan dalam upaya memperbaiki kinerja operasinya dan/atau melaksanakan rekomendasi supervisor;
- c. menerima dan mengevaluasi informasi dari unit kerja lainnya yang ditugaskan untuk menindaklanjuti atau melakukan tindakan korektif;
- d. melaporkan kepada Manajemen/ Direksi atas laporan hasil Pengendalian Intern yang telah dilakukan secara berjenjang di unit kerjanya masing-masing;
- e. Direksi selaku manajemen puncak melaporkan hasil Pengendalian Intern kepada Dewan Pengawas/ Komite Audit secara berkala bersamaan dengan Laporan Tahunan Perusahaan.

BAB IV

PENUTUP

Pedoman ini disusun untuk memberikan pemahaman dan penyamaan persepsi bagi seluruh insan Perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan dilakukan berdasarkan hasil pemetaan dan diagnose terhadap bagian yang memerlukan perbaikan dalam pengendaliannya (*areas of improvement/ AOI*). Selanjutnya terhadap AOI yang telah diketahui dilakukan perbaikan pada kebijakan Perusahaan, aturan dan prosedur pelaksanaan kegiatan dengan memperhatikan hasil manajemen risiko. Dengan demikian peningkatan pengendalian internal Perusahaan dapat terwujud untuk diperolehnya keyakinan yang memadai dalam mencapai tujuan Perusahaan. Untuk teknis penerapannya akan diatur kemudian dalam suatu prosedur pelaksanaannya.