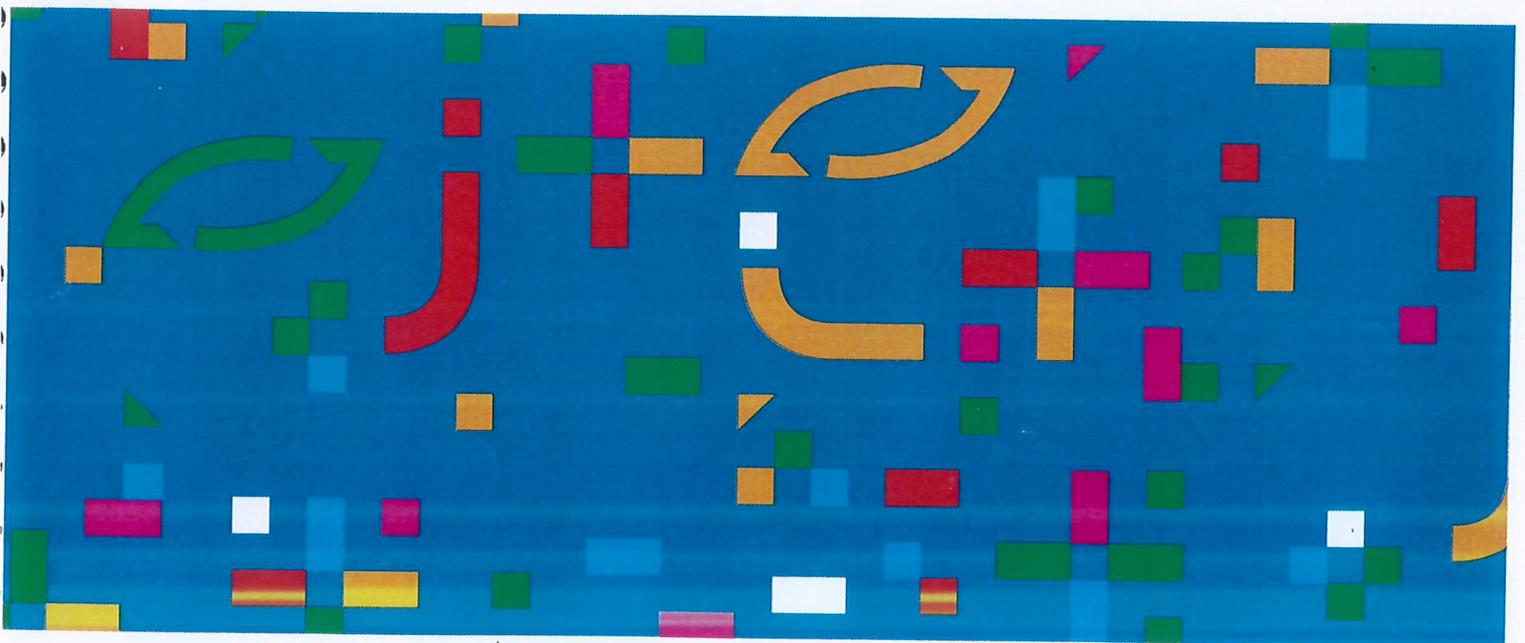


**PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PERUSAHAAN UMUM DAERAH PEMBANGUNAN SARANA JAYA
DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**



SARANA JAYA

2021



DAFTAR ISI

KOMITMEN BERSAMA DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI.....	4
BAB I. PENDAHULUAN	5
A. LATAR BELAKANG	5
B. TUJUAN	5
C. RUANG LINGKUP.....	6
D. DEFINISI.....	6
E. LANDASAN HUKUM	7
BAB II. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ORGANISASI PENGENDALIAN INTERNAL.....	8
A. DEWAN PENGAWAS	8
B. DIREKSI.....	8
F. SATUAN PENGAWAS INTERN	8
G. INSAN PERUSAHAAN	9
H. PIHAK-PIHAK EKSTERNAL	9
BAB III. SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL.....	10
A. DEFINISI DAN TUJUAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	10
B. KOMPONEN DAN KARAKTERISTIK	10
C. FAKTOR-FAKTOR SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	13
D. TAHAPAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	14
BAB IV. PENYUSUNAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL.....	15
A. KOMPONEN LINGKUNGAN PENGENDALIAN	15
B. KOMPONEN PENILAIAN RISIKO	15
C. KOMPONEN AKTIVITAS PENGENDALIAN.....	15
D. KOMPONEN INFORMASI DAN KOMUNIKASI	16
E. KOMPONEN PEMANTAUAN.....	16
BAB V. IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	17
A. MENUNJUKKAN KOMITMEN INTEGRITAS DAN ETIKA.....	17
B. MELAKSANAKAN TANGGUNG JAWAB PENGAWASAN	17
C. MENETAPKAN STRUKTUR, KEWENANGAN, DAN TANGGUNG JAWAB.....	18
D. MENUNJUKKAN KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI.....	18
E. PENEGAKAN AKUNTABILITAS.....	19
F. PENETAPAN TUJUAN YANG TEPAT	19
G. MENGIDENTIFIKASI DAN MENGANALISA RISIKO	20
H. MENILAI RISIKO KECURANGAN.....	21
I. MENGIDENTIFIKASI DAN MENGANALISA PERUBAHAN YANG SIGNIFIKAN	21
J. MEMILIH DAN MENGEMBANGKAN KEGIATAN PENGENDALIAN INTERNAL.....	22
K. MEMILIH DAN MENGEMBANGKAN PENGENDALIAN UMUM ATAS TEKNOLOGI	22
L. PENERAPAN PENGENDALIAN MELALUI KEBIJAKAN DAN PROSEDUR	23
M. MENGGUNAKAN INFORMASI YANG RELEVAN.....	23
N. KOMUNIKASI INTERNAL.....	24
O. KOMUNIKASI EKSTERNAL.....	24

P. EVALUASI BERKELANJUTAN DAN/ATAU TERPISAH..... 25
Q. EVALUASI DAN KOMUNIKASIKAN KELEMAHAN PENGENDALIAN INTERNAL..... 25
R. MEMANTAU AKTIVITAS PERBAIKAN 25

BAB VI. PENILAIAN, EVALUASI DAN PERNYATAAN PENGENDALIAN INTERNAL
..... 26

A. PENILAIAN 26
B. PERNYATAAN PENGENDALIAN INTERNAL..... 27
C. EVALUASI INDEPENDEN 27

PENUTUP..... 28

KOMITMEN BERSAMA DEWAN PENGAWAS DAN DIREKSI

Pedoman Sistem Pengendalian Internal Menunjukkan komitmen Perusahaan dalam mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik kepada seluruh pemangku kepentingan. Dewan Pengawas dan Direksi Perumda Pembangunan Sarana Jaya berkomitmen terhadap Pelaksanaan Pedoman Sistem Pengendalian Internal.

Jakarta, 17 November 2021

Dewan Pengawas

1.



Nurdin Sobari
Ketua Dewan Pengawas

2.



Hasreiza
Sekretaris Dewan Pengawas

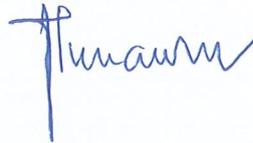
3.



Arismal
Anggota Dewan Pengawas

Direksi

1.



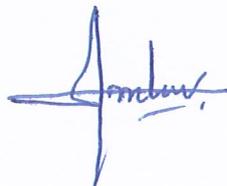
Agus Himawan
Direktur Utama

2.



Bima Priya Santosa
Direktur Administrasi & Keuangan

3.



Indra Sukmono Arharrys
Direktur Pengembangan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perumda Pembangunan Sarana Jaya (Perusahaan) berkomitmen untuk senantiasa melaksanakan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan untuk meningkatkan nilai dan pertumbuhan bisnis jangka panjang yang merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kepercayaan Pemegang Saham dan segenap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*).

Dalam rangka memberikan nilai tambah bagi Perusahaan maka dibutuhkan penerapan Sistem Pengendalian Internal agar kegiatan Perusahaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, menghasilkan pelaporan yang handal, dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian.

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

- I. Kurangnya komitmen manajemen perusahaan untuk melakukan proses pengendalian internal dan menerapkan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran ketentuan yang berlaku, kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan;
- II. Kurang memadainya pelaksanaan identifikasi dan penilaian atas risiko dari kegiatan operasional perusahaan;
- III. Tidak ada atau gagalnya suatu pengendalian pokok terhadap kegiatan operasional perusahaan seperti pemisahan fungsi, otorisasi dan verifikasi;
- IV. Kurangnya mekanisme pengawasan, tidak jelasnya akuntabilitas dari manajemen perusahaan, dan kegagalan dalam mengembangkan budaya pengendalian internal pada seluruh jenjang di perusahaan;
- V. Kurang memadai atau kurang efektifnya program audit internal dan kegiatan pemantauan lainnya;
- VI. Untuk itu diperlukan suatu Pedoman yang menjelaskan tentang kerangka dan pengelolaan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan yang selanjutnya akan disebut dengan Pedoman Sistem Pengendalian Internal ("Pedoman").

B. Tujuan

Adapun tujuan dari dibuatnya Pedoman ini adalah sebagai berikut:

- I. Menunjukkan komitmen Perusahaan dalam mewujudkan Tata Kelola Perusahaan yang baik kepada seluruh pemangku kepentingan;
- II. Pemahaman bagi seluruh pihak internal Perusahaan tentang kerangka dan manajemen Sistem Pengendalian Internal Perusahaan;
- III. Memberikan gambaran tentang kerangka Sistem Pengendalian Internal Perusahaan;

- IV. Sebagai acuan dalam pengembangan Standar Operasional dan Prosedur untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi unit-unit kerja pada Perusahaan;
- V. Sebagai pedoman bagi Satuan Pengawas Internal dan Auditor Independen serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam memahami Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan di Perusahaan;

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman ini adalah kegiatan-kegiatan perencanaan, pelaksanaan evaluasi dan peningkatan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

D. Definisi

- I. **Perusahaan** adalah Perumda Pembangunan Sarana Jaya;
- II. **Pemangku Kepentingan**, adalah pihak yang memiliki kepentingan terhadap Perusahaan baik langsung maupun tidak langsung, antara lain konsumen, pemegang saham, karyawan, kreditur, penyedia barang dan jasa, dan pemerintah;
- III. **Good Corporate Governance (GCG)** atau Tata Kelola Perusahaan, adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan Perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha;
- IV. **Direksi**, Organ Perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
- V. **Dewan Pengawas**, adalah Organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi;
- VI. **Pengendalian Internal**, adalah suatu proses yang melibatkan seluruh Unit Kerja Perusahaan, dilakukan untuk dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan Perusahaan akan tercapai melalui efektivitas dan efisiensi operasional, kehandalan laporan keuangan, pengamanan aset perusahaan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- VII. **Lingkungan Pengendalian**, adalah kondisi dalam Perusahaan yang mempengaruhi efektivitas pengendalian internal;
- VIII. **Penilaian Risiko**, adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Perusahaan;
- IX. **Risiko**, adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu;
- X. **Aktivitas pengendalian**, adalah suatu prosedur yang ditetapkan untuk menstandarisasi dan memberikan kontrol pada proses kerja sehingga menjamin tercapainya tujuan Perusahaan dan mencegah atau mendeteksi terjadinya ketidaksesuaian;
- XI. **Informasi dan Komunikasi**, adalah suatu sistem yang memungkinkan orang atau unit kerja untuk memperoleh dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola dan mengendalikan bisnisnya agar sesuai dengan pelaporan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di Perusahaan;

- XII. **Pemantauan**, adalah suatu proses atau kegiatan penilaian tersendiri terhadap Implementasi Pengendalian Internal Perusahaan atau penilaian yang dilaksanakan sejalan dengan usaha Perusahaan untuk menilai mutu kerja sistem sepanjang waktu.
- XIII. **Insan Sarana Jaya** adalah Dewan Pengawas, Direksi, seluruh Pegawai Perusahaan dan Perangkat Dewan Pengawas.

E. Landasan Hukum

- I. Undang-Undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah;
- II. Peraturan Pemerintah No.54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
- III. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.88 Tahun 2003 tentang Pembinaan dan Pengembangan BUMD di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
- IV. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Lingkungan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
- V. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
- VI. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya No. 82 Tahun 2020 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan;
- VII. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya No. 83 Tahun 2020 Tentang Pedoman Etika Perusahaan (Code Of Conduct) Perusahaan Umum Daerah Pembangunan Sarana Jaya;
- VIII. Piagam Komite Audit;
- IX. Piagam Audit Internal.

BAB II

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ORGANISASI PENGENDALIAN INTERNAL

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan memerlukan komitmen penuh dari seluruh tingkatan struktur Perusahaan. Komitmen tersebut akan mendukung pelaksanaan pengendalian internal sehingga dapat memitigasi risiko operasional yang dapat menimbulkan sanksi hukum atau peraturan dan kerugian finansial. Dampak paling besar atas risiko kepatuhan adalah menurunnya nilai Perusahaan dari pemegang saham, karyawan dan pasar, yang dapat menyebabkan publisitas negatif yang signifikan dan kerusakan reputasi.

Agar sistem pengendalian Internal dapat berjalan dengan efisien dan efektif maka tugas, tanggung jawab dan kewenangannya tiap organ diatur seperti di bawah ini:

A. Dewan Pengawas

Tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas terhadap pengawasan aktif terhadap pelaksanaan pengendalian internal secara umum termasuk kebijakan Direksi yang menetapkan pengendalian internal tersebut dan memberikan saran dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan fungsi kepatuhan kepada Direksi. Tugas Dewan Pengawas dapat dibantu oleh Komite Audit.

B. Direksi

Tugas dan tanggung jawab Direksi terhadap penerapan pengendalian internal adalah:

- I. Direksi wajib menciptakan dan memelihara sistem pengendalian internal yang efektif serta memastikan bahwa sistem tersebut berjalan secara aman dan sehat sesuai tujuan pengendalian internal yang ditetapkan oleh Perusahaan;
- II. Direksi menetapkan dan memperbaharui Pedoman Sistem Pengendalian Internal; dan
- III. Direksi berperan aktif dalam mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh insan Perusahaan, dengan cara menetapkan kebijakan sesuai dengan prinsip kehati-hatian.

C. Satuan Pengawas Intern

Satuan Pengawas Intern bertanggung jawab:

- I. Mengevaluasi efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan;
- II. Berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan secara berkesinambungan dengan cara pemberian keyakinan (*assurance*) dan konsultasi yang bersifat independen dan obyektif dan memberikan rekomendasi perbaikan penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan untuk pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Manajemen Perusahaan;
- III. Melaksanakan audit internal yang independen dan menyampaikan laporan yang memadai secara berkala;
- IV. Meningkatkan keahlian Audit Internal khususnya penerapan penilaian risiko dan audit berbasis risiko.

BAB III SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

A. Definisi dan Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dan seluruh karyawan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan operasional, pelaporan dan kepatuhan Perusahaan.

Dengan demikian maka tujuan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan adalah sebagai berikut:

- I. Kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, yaitu menjamin bahwa semua kegiatan usaha Perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik ketentuan yang dikeluarkan oleh Pemerintah maupun kebijakan dan prosedur internal yang ditetapkan oleh Perusahaan;
- II. Tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang benar, lengkap dan tepat waktu. Tujuan Informasi adalah untuk menyediakan laporan yang benar, lengkap, tepat waktu dan relevan yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan;
- III. Efisiensi, efektif dan ekonomis dari kegiatan usaha Perusahaan. Tujuan Operasional dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya yang digunakan;
- IV. Meningkatkan efektivitas budaya risiko (*risk culture*) pada Perusahaan secara menyeluruh. Tujuan Budaya Risiko dimaksudkan untuk mengidentifikasi kelemahan dan menilai penyimpangan secara dini dan menilai kembali kewajaran kebijakan dan prosedur yang ada di Perusahaan secara berkesinambungan.

B. Komponen dan Karakteristik

Sistem pengendalian internal Perusahaan yang mengacu pada kerangka COSO tahun 2013, memiliki komponen/bagian sebagai berikut:

I. Komponen

Sistem terdiri atas 5 komponen pengendalian internal. Komponen merupakan kerangka utama yang berjalan secara sistematis dan terintegrasi sehingga membentuk suatu Sistem Pengendalian Internal Perusahaan, terdiri atas:

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah suatu standar, proses, dan struktur yang menyediakan pondasi dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di Perusahaan. Hasil dari lingkungan pengendalian internal. Lingkungan pengendalian terdiri atas:

- i. Integritas dan nilai etika;
- ii. Pengawasan pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal;
- iii. Struktur organisasi dan delegasi wewenang serta tanggung jawab; dan
- iv. Proses untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten, penilaian kinerja dan pemberian insentif serta penghargaan untuk mendorong akuntabilitas dalam meningkatkan kinerja.

b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Perusahaan menghadapi berbagai risiko, baik bersumber dari eksternal maupun internal. Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan.

Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko terhadap pencapaian tujuan Perusahaan mempertimbangkan toleransi risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi. Dengan demikian, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan pengelola risiko.

Prasyarat untuk penilaian risiko adalah penetapan tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, terkait di berbagai tingkat unit kerja Perusahaan. Direksi menentukan tujuan dalam kategori yang berkaitan dengan operasional, pelaporan dan kepatuhan untuk dapat mengidentifikasi dan menganalisis risiko terhadap tujuan tersebut.

Direksi wajib untuk mempertimbangkan dampak terhadap tujuan Perusahaan dengan adanya kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal, dalam bisnis model Perusahaan dan faktor kecurangan yang akan membuat pengendalian internal tidak efektif.

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang ditetapkan melalui suatu kebijakan dan prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa arahan Direksi untuk memitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan pasti dilakukan.

Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua unit kerja di Perusahaan, di berbagai tahapan bisnis proses dengan dukungan teknologi. Aktivitas pengendalian dapat berupa tindakan preventif dasar dan dapat mencakup aktivitas yang manual dan otomatis seperti otorisasi dan persetujuan, verifikasi, rekonsiliasi dan review bisnis proses.

Pemisahan tugas dibangun berdasarkan pemilihan dan pengembangan dari aktivitas pengendalian. Apabila pemisahan tugas tidak efektif, Direksi akan memilih dan mengembangkan alternatif aktivitas pengendalian.

d. Komunikasi & Informasi (*Information and Communication*)

Informasi diperlukan oleh Perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab terhadap pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan. Direksi memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas yang bersumber dari internal dan eksternal untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian internal.

Komunikasi adalah suatu proses yang terus menerus dan berulang untuk memberikan dan memperoleh informasi yang dibutuhkan. Komunikasi internal adalah sarana untuk menyebarluaskan informasi ke seluruh Divisi, informasi dari Direksi sampai dengan staf maupun sebaliknya dan informasi antar unit kerja. Hal ini memungkinkan seluruh Divisi untuk menerima informasi yang jelas dari pimpinan unit kerja yang mengontrol tanggung jawab yang harus diambil.

Komunikasi eksternal ada dua bentuk yakni memungkinkan komunikasi atas informasi eksternal yang relevan dan memberikan informasi kepada pihak eksternal dalam menanggapi kebutuhan dan harapannya.

e. **Pemantauan Aktivitas (Monitoring)**

Evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah atau kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan masing-masing dari 5 (lima) komponen pengendalian internal, termasuk kontrol untuk mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen, ada dan berfungsi. Evaluasi yang terus menerus, dibangun ke dalam bisnis proses pada setiap tingkat unit kerja, menyediakan informasi tepat waktu.

Evaluasi terpisah, dilaksanakan secara periodik, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung dan pertimbangan lain dari Direksi.

Hasil audit dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan oleh Direksi, dikomunikasikan kepada Kepala Divisi/unit kerja, Kepala Divisi Manajemen Risiko, Direksi terkait, Direktur Utama dan Dewan Pengawas melalui Komite Audit.

II. **Karakteristik**

Komponen, prinsip dan titik perhatian memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. **Holistik atau Integral**

Sistem Pengendalian Internal dijabarkan dalam 5 (lima) komponen utama yang saling terintegrasi. Kelemahan Sistem dalam satu komponen dapat mempengaruhi efektivitas komponen pengendalian internal lainnya.

b. **Proses**

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

c. **Tujuan Organisasi sebagai Pengarah (*Objective – Driven Approach*)**

Dalam membangun sistem pengendalian internal, jajaran manajemen pada Perusahaan melakukan langkah-langkah berikut:

- i. Menetapkan tujuan organisasi yang ingin dicapai;
- ii. Mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul/menghambat pencapaian tujuan;
- iii. Menentukan pengelolaan risiko-risiko yang teridentifikasi; dan
- iv. Mendesain sistem yang dapat menghindari atau memperkecil dampak yang mungkin timbul dari risiko.

d. **Memiliki 2 (dua) Tingkatan Pengendalian**

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

- i. Pengendalian tingkat Perusahaan (*entity level*) dimana pengendalian ini apabila tidak diterapkan dengan baik akan mempengaruhi secara keseluruhan terhadap pencapaian tujuan pengendalian.
- ii. Pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), merupakan tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada kegiatan atau transaksi yang bersangkutan.

e. **Fleksibel, Adaptif, Tidak Ada Satu Model Dapat Diterapkan untuk Semua Jenis Organisasi (No "One-Size-Fits-All" Approach)**

Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan bukan merupakan hal yang kaku, dalam penerapannya memperhatikan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi, dan analisis biaya manfaat.

f. **Memberikan Keyakinan yang Memadai (Reasonable Assurance)**

Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan memberikan keyakinan yang memadai tercapainya tujuan pengendalian yaitu:

- i. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan;
- ii. Keandalan pelaporan keuangan
- iii. Pengamanan aset perusahaan; dan
- iv. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. **Bergantung pada Faktor Manusia (People Factor)**

Efektivitas penerapan sistem pengendalian internal sangat dipengaruhi oleh orang sebagai pelaksananya, yaitu jajaran manajemen dan staf di setiap unit kerja tersebut. Oleh karena itu efektivitas peran dari tiap-tiap karyawan menjadi penting dalam menerapkan sistem pengendalian internal secara bertanggung jawab sesuai dengan tingkatan tanggung jawabnya.

h. **Memiliki keterbatasan**

Efektivitas penerapan sistem pengendalian internal pada Perusahaan tidak akan tercapai, apabila terjadi:

- i. Kesalahan manusia (*human error*);
- ii. Pengabaian oleh pihak manajemen (*Manajemen override*); dan
- iii. Kolusi (*Collusion*)

C. Faktor-Faktor Sistem Pengendalian Internal

Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian internal yang dapat diterapkan secara efektif, dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- I. Total aset;
- II. Jenis produk dan jasa yang ditawarkan, termasuk produk dan jasa baru;
- III. Kompleksitas operasional, termasuk pengendalian anak perusahaan;
- IV. Profil risiko dari setiap kegiatan usaha;
- V. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan teknologi informasi serta metodologi yang diterapkan untuk pengukuran, pemantauan dan pembatasan (*limit*) risiko; dan
- VI. Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- VII. Sistem dan prosedur kegiatan yang menjamin terlaksananya Sistem Pengendalian Internal secara efektif, efisien dan ekonomis.

D. Tahapan Implementasi Sistem Pengendalian Internal

Agar tercipta sistem pengendalian internal yang efektif dan efisien di seluruh lapisan Perusahaan, maka pengelolaan sistem pengendalian internal dibagi dalam 4 (empat) tahapan sebagai berikut:

I. Penyusunan Sistem Pengendalian Internal

Tahapan Penyusunan Sistem Pengendalian Internal dilakukan dengan membangun setiap Komponen Sistem Pengendalian Internal, mulai dari Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Kendali, Informasi dan Komunikasi, serta Pemantauan. Dalam melaksanakan tahapan penyusunan Sistem Pengendalian Internal ini harus dipastikan bahwa seluruh Prinsip Sistem Pengendalian Internal telah diakomodir.

II. Implementasi Sistem Pengendalian Internal

Tahapan Implementasi Sistem Pengendalian Internal dilakukan dengan menjalankan Sistem Pengendalian Internal yang sudah dibangun berdasarkan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*, Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal, karakteristik dan mempertimbangkan beberapa hal yang menjadi titik perhatian dalam Sistem Pengendalian Internal.

III. Evaluasi Pengendalian Internal

Tahapan Evaluasi Sistem Pengendalian Internal dilakukan melalui berbagai evaluasi atas berbagai Komponen dan Prinsip Sistem Pengendalian Internal Perusahaan, yang dilakukan oleh pihak internal dan eksternal Perusahaan.

IV. Penyempurnaan Sistem Pengendalian Internal

Tahapan Peningkatan Sistem Pengendalian Internal dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai hal yang masih memerlukan atau dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

BAB IV

PENYUSUNAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Prinsip-prinsip Sistem Pengendalian Internal Perusahaan menjadi suatu kewajiban dalam penyusunan Komponen Sistem Pengendalian Internal dimana jika terdapat 1 (satu) prinsip belum dapat disusun dengan memadai maka Komponen Sistem Pengendalian Internal yang terkait dengan prinsip tersebut belum dapat berjalan dengan baik.

Dalam melakukan penyusunan Sistem Pengendalian Internal harus dipastikan bahwa Prinsip-Prinsip Sistem Pengendalian Internal di bawah ini telah diakomodir dengan memadai.

Prinsip-Prinsip Sistem Pengendalian Internal

A. Komponen Lingkungan Pengendalian

- I. Perusahaan menunjukkan komitmen terhadap integritas dan etika;
- II. Dewan Pengawas menunjukkan independensi dari Direksi dan melakukan pengawasan atas pengembangan dan kinerja pengendalian internal;
- III. Dewan Pengawas dan Direksi menetapkan struktur, sistem pelaporan dan delegasi kewenangan serta tanggung jawab dalam pencapaian tujuan Perusahaan;
- IV. Perusahaan menunjukkan komitmen untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkompeten dalam pencapaian tujuan;
- V. Perusahaan berkomitmen untuk memastikan bahwa Pelaksanaan Pengendalian Internal dalam pencapaian tujuan dilaksanakan oleh seluruh Insan Perusahaan dengan penuh rasa tanggung jawab.
- VI. Perusahaan menerapkan sistem *reward & punishment* atas prestasi kerja dan pelanggaran yang terjadi secara konsisten.

B. Komponen Penilaian Risiko

- I. Perusahaan menetapkan tujuan dengan cukup jelas untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko sesuai dengan tujuan;
- II. Perusahaan mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh unit kerja dan melakukan analisa risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola;
- III. Perusahaan mempertimbangkan potensi kecurangan dalam melakukan penilaian risiko terhadap pencapaian tujuan;
- IV. Perusahaan melakukan identifikasi dan menilai perubahan yang memiliki dampak signifikan terhadap sistem pengendalian internal.

C. Komponen Aktivitas Pengendalian

- I. Perusahaan menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi untuk mitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan ke tingkat yang dapat diterima;
- II. Perusahaan menetapkan dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum melalui teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan;
- III. Perusahaan menerapkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menjelaskan proses yang diharapkan dan prosedur yang menempatkan kebijakan dalam tindakan.

D. Komponen Informasi dan Komunikasi

- I. Perusahaan memperoleh dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung fungsi komponen lain dari sistem pengendalian internal;
- II. Perusahaan mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab terhadap pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal;
- III. Perusahaan berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi komponen lain dari sistem pengendalian internal.

E. Komponen Pemantauan

- I. Perusahaan memilih, mengembangkan dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan/atau evaluasi terpisah untuk memastikan keberadaan dan implementasi komponen pengendalian internal;
- II. Perusahaan melakukan evaluasi dan komunikasi kekurangan pengendalian internal secara tepat waktu kepada Direksi dan Kepala Unit Kerja terkait yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif.

BAB V

IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Dalam mengimplementasikan Sistem Pengendalian Internal, Perusahaan mempertimbangkan berbagai titik perhatian Sistem Pengendalian Internal penting berikut ini:

A. Menunjukkan Komitmen Integritas dan Etika

I. Keteladanan

Dewan Pengawas, Direksi dan seluruh kepala Unit Kerja Perusahaan menunjukkan pentingnya integritas dan nilai etika melalui pernyataan, tindakan, dan perilaku untuk mendukung fungsi sistem pengendalian internal.

II. Menetapkan standar perilaku

Ekspektasi Dewan Pengawas dan Direksi mengenai integritas dan nilai-nilai etika yang telah ditetapkan dalam Pedoman Perilaku dapat dipahami dan diikuti pada semua jenjang di Perusahaan, penyedia layanan, dan mitra bisnis.

III. Mengevaluasi kepatuhan terhadap standar perilaku

Terdapat proses yang sistematis untuk mengevaluasi kinerja individu dan Unit Kerja terhadap standar perilaku yang diharapkan Perusahaan secara periodik.

IV. Menindaklanjuti penyimpangan secara tepat waktu

Dalam rangka memperkuat nilai-nilai etika, Perusahaan harus menghindari kebijakan dan praktek yang dapat mengakibatkan dorongan atau peluang untuk melakukan penyimpangan atau pelanggaran, seperti pencapaian target jangka pendek dengan mengabaikan dampak risiko yang bersifat jangka panjang, sistem kompensasi didasarkan kinerja jangka pendek, pemisahan fungsi yang tidak efektif dan pengenaan sanksi yang terlalu ringan atau terlalu berlebihan atas pelanggaran yang dilakukan. Jika terdapat penyimpangan dari standar maka akan diidentifikasi penyebab permasalahan dan diperbaiki secara tepat.

B. Melaksanakan Tanggung Jawab Pengawasan

I. Menetapkan tanggung jawab pengawasan

Dewan Pengawas bertanggung jawab atas berjalannya fungsi pengawasan operasional Perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran sebagaimana telah tertuang dalam *Board Manual* dalam Rangka Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.

II. Keahlian Relevan

Dewan Pengawas perlu memiliki keahlian dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Dewan Pengawas mengidentifikasi, mengelola dan melakukan evaluasi secara periodik atas keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk dapat berdiskusi dan memberikan pendapat kepada Direksi.

III. Independensi

Dewan Pengawas bersikap independen dan obyektif dari Direksi sebagaimana tertuang dalam *Board Manual*. Untuk meningkatkan independensi, Dewan Pengawas wajib memiliki Pengawas Independen yang tidak memiliki hubungan pekerjaan maupun pribadi dengan Perusahaan.

IV. Pengawasan atas Sistem Pengendalian Internal

Dewan Pengawas tetap memegang tanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap Direksi dalam perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan pengendalian internal.

C. Menetapkan Struktur, Kewenangan, dan Tanggung Jawab

I. Struktur Organisasi

Perusahaan menetapkan struktur organisasi yang lengkap dari jenjang jabatan tertinggi sampai ke jenjang jabatan terendah dan setiap jabatan harus dilengkapi dengan uraian pekerjaan (*job description*). Dalam penyusunan struktur organisasi, Perusahaan mempertimbangkan berbagai jenis struktur termasuk unit operasional, entitas hukum, distribusi geografis dan rekanan alih daya yang mendukung pencapaian tujuan Perusahaan.

II. Menetapkan jalur pelaporan

Direksi menetapkan dan mengevaluasi jalur pelaporan untuk setiap unit kerja baik yang berbentuk struktural maupun berbentuk tim kerja untuk memungkinkan pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab serta arus informasi untuk mengelola kegiatan Perusahaan. Direksi juga memastikan bahwa tidak terdapat benturan kepentingan dalam pelaksanaan tanggung jawab dalam setiap bagian Perusahaan maupun penyedia jasa alih daya.

III. Mendefinisikan, mendelegasikan dan membatasi wewenang dan tanggung jawab

Direksi mendelegasikan kewenangan dari setiap jabatan yang ada di struktur organisasi, mendefinisikan tanggung jawab, dan menggunakan proses dan teknologi yang tepat untuk menetapkan tanggung jawab dan memisahkan tugas yang diperlukan pada berbagai tingkat organisasi.

D. Menunjukkan Komitmen terhadap Kompetensi

I. Menetapkan Pedoman dan Prosedur

Perusahaan menetapkan kebijakan dan praktik yang mencerminkan harapan atas kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan.

II. Mengevaluasi Kompetensi dan Mengatasi Kekurangan

Dewan Pengawas mengevaluasi kompetensi Direksi, selanjutnya Direksi melalui Divisi Umum dan SDM mengevaluasi kompetensi setiap individu di seluruh Perusahaan dan mitra kerja dalam kaitannya dengan pelaksanaan pedoman dan prosedur, dan bertindak mengatasi kekurangan yang ada.

III. Merekrut, Mengembangkan, dan Mempertahankan Karyawan

Perusahaan menyediakan kebutuhan atas bimbingan dan pelatihan yang akan dapat menarik minat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan dan penyedia alih daya yang kompeten dan memadai untuk mendukung tujuan Perusahaan.

IV. Rencana dan Penyiapan Manajemen Suksesi

Dewan Pengawas dan Direksi mengembangkan manajemen suksesi atas berbagai jabatan strategis dalam pengendalian internal Perusahaan.

E. Penegakan Akuntabilitas

I. Mendorong Akuntabilitas melalui Struktur, Kewenangan, dan Tanggung Jawab

Direksi menetapkan mekanisme untuk berkomunikasi dan memastikan akuntabilitas setiap karyawan terhadap kinerja pengendalian internal di seluruh Perusahaan dan melaksanakan tindakan korektif yang diperlukan.

II. Menetapkan Pengukuran Kinerja, Insentif, dan Penghargaan

Direksi menetapkan tolak ukur kinerja, insentif, dan penghargaan lain yang sesuai untuk tanggung jawab di semua tingkat Perusahaan, mencerminkan dimensi yang tepat dari kinerja dan standar etika yang diharapkan, dan mempertimbangkan pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

III. Mengevaluasi Pengukuran Kinerja, Insentif, dan Penghargaan yang Relevan

Direksi menyelaraskan insentif dan penghargaan dengan pemenuhan tanggung jawab pengendalian internal dalam pencapaian tujuan.

IV. Mempertimbangkan Beban Kerja

Direksi mengevaluasi dan menyesuaikan tekanan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dalam menetapkan tanggung jawab, mengembangkan ukuran kinerja, dan mengevaluasi kinerja.

V. Mengevaluasi Kinerja dan Imbalan sesuai Tingkat Disiplin Karyawan

Direksi mengevaluasi kinerja tanggung jawab pengendalian internal, termasuk mempertimbangkan kepatuhan terhadap standar perilaku yang diharapkan dan tingkat kompetensi dan memberikan imbalan atau sanksi atas tindakan disipliner yang sesuai.

F. Penetapan Tujuan yang Tepat

I. Penetapan Tujuan Operasional

a. Mencerminkan Pilihan Manajemen

Tujuan operasional mencerminkan pilihan Dewan Pengawas dan Direksi tentang strategi, struktur, kondisi industri, dan kinerja Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Toleransi Risiko

Direksi mempertimbangkan tingkat risiko yang relatif dapat diterima terhadap pencapaian tujuan operasi.

c. Tujuan Kinerja Keuangan dan Operasional

Perusahaan menjelaskan tingkat operasional dan kinerja keuangan yang diinginkan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

d. Dasar untuk komitmen Sumber Daya

Direksi menggunakan tujuan operasional sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai operasional dan kinerja keuangan yang diinginkan.

II. Tujuan Pelaporan Keuangan Eksternal

a. Sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Yang Berlaku

Tujuan pelaporan keuangan Perusahaan konsisten dengan prinsip akuntansi yang sesuai dan tersedia untuk Perusahaan. Prinsip akuntansi yang dipilih telah sesuai dengan situasi Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Materialitas

Direksi mempertimbangkan materialitas dalam penyajian laporan keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan

Pelaporan eksternal mencerminkan peristiwa dan transaksi yang mendasarinya untuk menunjukkan karakteristik kualitatif dan asersi Perusahaan

III. Tujuan Pelaporan Non Keuangan Eksternal

a. Memenuhi Standar dan Kerangka Eksternal

Direksi menetapkan Tujuan Pelaporan Non Keuangan Eksternal yang konsisten dengan hukum dan peraturan, atau standar dan kerangka kerja organisasi eksternal yang diakui oleh Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Tingkat Akurasi yang Diperlukan

Direksi menetapkan tingkat akurasi yang diperlukan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna dan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pihak ketiga dalam pelaporan non keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan

Pelaporan eksternal mencerminkan peristiwa dan transaksi yang mendasari dalam batasan yang dapat diterima Perusahaan.

IV. Tujuan Pelaporan Internal

a. Merefleksikan Pilihan Direksi

Pelaporan internal tersedia bagi Direksi dengan informasi yang akurat dan lengkap mengenai pilihan manajemen dan informasi yang diperlukan dalam mengelola Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Tingkat Akurasi yang diperlukan

Direksi menetapkan tingkat akurasi yang diperlukan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna dalam tujuan pelaporan non-keuangan dan materialitas dalam tujuan pelaporan keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan Perusahaan

Pelaporan internal mencerminkan transaksi dan peristiwa yang mendasari dalam batasan yang dapat diterima Perusahaan.

V. Tujuan Kepatuhan

a. Mencerminkan Peraturan dan Perundangan-undangan Eksternal

Peraturan perundangan-undangan eksternal ditetapkan sebagai standar minimum yang diintegrasikan ke dalam tujuan kepatuhan Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Toleransi Risiko

Direksi mempertimbangkan tingkat risiko yang dapat diterima terkait pencapaian tujuan kepatuhan Perusahaan.

G. Mengidentifikasi dan Menganalisa Risiko

I. Mencakup seluruh tingkatan organisasi Perusahaan

Direksi mengembangkan kebijakan untuk mengidentifikasi, menilai, memantau dan mengendalikan risiko pada entitas, anak perusahaan, unit kerja, dan tingkat fungsional yang relevan dengan pencapaian tujuan.

b. Mempertimbangkan Materialitas

Direksi mempertimbangkan materialitas dalam penyajian laporan keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan

Pelaporan eksternal mencerminkan peristiwa dan transaksi yang mendasarinya untuk menunjukkan karakteristik kualitatif dan asersi Perusahaan

III. Tujuan Pelaporan Non Keuangan Eksternal

a. Memenuhi Standar dan Kerangka Eksternal

Direksi menetapkan Tujuan Pelaporan Non Keuangan Eksternal yang konsisten dengan hukum dan peraturan, atau standar dan kerangka kerja organisasi eksternal yang diakui oleh Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Tingkat Akurasi yang Diperlukan

Direksi menetapkan tingkat akurasi yang diperlukan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna dan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pihak ketiga dalam pelaporan non keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan

Pelaporan eksternal mencerminkan peristiwa dan transaksi yang mendasari dalam batasan yang dapat diterima Perusahaan.

IV. Tujuan Pelaporan Internal

a. Merefleksikan Pilihan Direksi

Pelaporan internal tersedia bagi Direksi dengan informasi yang akurat dan lengkap mengenai pilihan manajemen dan informasi yang diperlukan dalam mengelola Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Tingkat Akurasi yang diperlukan

Direksi menetapkan tingkat akurasi yang diperlukan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna dalam tujuan pelaporan non-keuangan dan materialitas dalam tujuan pelaporan keuangan Perusahaan.

c. Mencerminkan Kegiatan Perusahaan

Pelaporan internal mencerminkan transaksi dan peristiwa yang mendasari dalam batasan yang dapat diterima Perusahaan.

V. Tujuan Kepatuhan

a. Mencerminkan Peraturan dan Perundangan-undangan Eksternal

Peraturan perundangan-undangan eksternal ditetapkan sebagai standar minimum yang diintegrasikan ke dalam tujuan kepatuhan Perusahaan.

b. Mempertimbangkan Toleransi Risiko

Direksi mempertimbangkan tingkat risiko yang dapat diterima terkait pencapaian tujuan kepatuhan Perusahaan.

G. Mengidentifikasi dan Menganalisa Risiko

I. Mencakup seluruh tingkatan organisasi Perusahaan

Direksi mengembangkan kebijakan untuk mengidentifikasi, menilai, memantau dan mengendalikan risiko pada entitas, anak perusahaan, unit kerja, dan tingkat fungsional yang relevan dengan pencapaian tujuan.

II. Menganalisa faktor internal dan eksternal

Identifikasi risiko dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dampaknya terhadap pencapaian tujuan.

III. Melibatkan tingkat manajemen yang sesuai

Perusahaan menempatkan ke dalam mekanisme penilaian risiko yang efektif yang melibatkan tingkat manajemen yang sesuai. Penilaian risiko harus pula dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal sehingga cakupan audit yang dilakukan lebih luas dan menyeluruh.

IV. Perkiraan signifikansi risiko yang teridentifikasi

Risiko yang teridentifikasi dianalisa melalui proses yang mencakup memperkirakan pentingnya potensi risiko yang signifikan. Metode penilaian risiko harus menjadi tolak ukur untuk membuat profil risiko dalam bentuk dokumentasi data, yang bisa dikinikan secara periodik.

V. Menentukan cara menanggapi risiko

Penilaian risiko termasuk mempertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola dan apakah diterima, ditolak, dihindari, dikurangi atau berbagi risiko.

H. Menilai Risiko Kecurangan

I. Mempertimbangkan Berbagai Jenis Kecurangan

Penilaian risiko kecurangan mempertimbangkan pelaporan kecurangan, kemungkinan hilangnya aset, dan korupsi yang dihasilkan dari berbagai cara kecurangan dan kesalahan bisa dapat terjadi.

II. Menilai Insentif dan Tekanan

Penilaian risiko kecurangan mencakup insentif dan tekanan di Perusahaan.

III. Menilai semua peluang

Penilaian risiko kecurangan mempertimbangkan peluang untuk akuisisi yang tidak berwenang, penggunaan, atau penjualan aset, mengubah catatan pelaporan Perusahaan atau melakukan tindakan yang tidak wajar lainnya.

IV. Menilai sikap dan rasionalisasi

Penilaian risiko kecurangan mempertimbangkan bagaimana Direksi dan karyawan lainnya yang mungkin terlibat atau membenarkan dalam tindakan yang tidak wajar.

I. Mengidentifikasi dan Menganalisa Perubahan yang Signifikan

I. Menilai Perubahan Lingkungan Eksternal

Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan pada peraturan, ekonomi, dan fisik lingkungan dimana Perusahaan beroperasi.

II. Menilai Perubahan Model Bisnis

Perusahaan mempertimbangkan dampak potensial yang timbul dari perubahan signifikan lini bisnis baru, divestasi operasi lini bisnis baru pada Sistem Pengendalian Internal.

III. Menilai Perubahan Kepemimpinan

Perusahaan mempertimbangkan perubahan manajemen terkait perilaku dan filsafat pada sistem pengendalian internal.

J. Memilih dan Mengembangkan Kegiatan Pengendalian Internal

I. Terintegrasi dengan kegiatan Penilaian Risiko

Aktivitas pengendalian perusahaan membantu untuk memastikan bahwa respon terhadap risiko yang membahas dan memitigasi risiko telah dilakukan.

II. Mencakup berbagai Faktor Spesifik

Direksi mempertimbangkan bagaimana lingkungan, kompleksitas, sifat, dan ruang lingkup operasional Perusahaan, serta karakteristik spesifik dari Perusahaan akan mempengaruhi pemilihan dan pengembangan kegiatan pengendalian.

III. Menentukan proses bisnis yang relevan

Direksi menentukan proses bisnis yang relevan yang membutuhkan kegiatan pengendalian.

IV. Mengevaluasi perpaduan dari berbagai tipe pengendalian

Kegiatan pengendalian mencakup berbagai variasi pengendalian termasuk pendekatan keseimbangan untuk memitigasi risiko, mempertimbangkan pengendalian secara manual dan otomatis serta pengendalian pencegahan (*preventive*) dan pendeteksian (*detective*).

V. Mempertimbangkan pada tingkat jabatan apa kegiatan tersebut diterapkan

Perusahaan mempertimbangkan kegiatan pengendalian pada berbagai tingkatan dalam Perusahaan. Apabila diperlukan, karena perubahan karakteristik kegiatan usaha, transaksi dan organisasi Perusahaan, Direksi wajib menetapkan prosedur (kewenangan) termasuk penetapan daftar petugas yang dapat mengakses suatu transaksi atau kegiatan usaha yang berisiko tinggi.

VI. Membahas Pemisahan Tugas

Perusahaan memisahkan berbagai tugas yang tidak sesuai dan tidak praktis dan untuk hal tersebut Direksi mengembangkan kegiatan pengendalian alternatif.

K. Memilih dan Mengembangkan Pengendalian Umum atas Teknologi

I. Menentukan ketergantungan antara pengendalian Penggunaan Teknologi dalam Proses Bisnis dan Penggunaan Teknologi Secara Umum

Perusahaan memahami dan menentukan ketergantungan dan keterkaitan antara proses bisnis, kegiatan pengendalian secara otomatis, dan pengendalian umum teknologi.

II. Membangun aktivitas pengendalian untuk infrastruktur teknologi yang relevan

Direksi mengembangkan kegiatan pengendalian teknologi infrastruktur, yang dirancang dan dilaksanakan untuk membantu memastikan kelengkapan, akurasi, dan ketersediaan teknologi secara operasional.

III. Membangun proses pengelolaan keamanan dalam kegiatan pengendalian

Direksi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang dirancang dan dilaksanakan untuk membatasi hak akses teknologi untuk para pengguna yang berwenang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dan untuk melindungi aset perusahaan dari ancaman eksternal

IV. Membangun aktivitas pengendalian yang relevan dalam proses akuisisi, pengembangan, dan pemeliharaan teknologi

Direksi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian atas akuisisi, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi untuk mencapai tujuan perusahaan.

L. Penerapan Pengendalian Melalui Kebijakan dan Prosedur

I. Menetapkan Kebijakan Prosedur untuk mendukung arahan Direksi

Direksi menetapkan kegiatan pengendalian yang dibangun ke dalam proses bisnis dan kegiatan karyawan sehari-hari melalui kebijakan dan prosedur yang relevan.

II. Menetapkan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas untuk menjalankan Kebijakan dan Prosedur

Perusahaan menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas dari unit bisnis untuk aktivitas pengendalian dimana risiko tersebut berada.

III. Mengerjakan dengan tepat waktu

Bertanggung jawab melakukan kegiatan pengendalian secara tepat waktu seperti yang didefinisikan oleh kebijakan dan prosedur.

IV. Melakukan tindakan perbaikan

Direksi secara berkala meminta penjelasan (informasi) dan laporan kinerja operasional dari Kepala Unit Kerja dan karyawan sehingga memungkinkan untuk mengkaji ulang hasil kemajuan (realisasi) dibandingkan dengan target yang akan dicapai, seperti laporan keuangan dibandingkan dengan rencana anggaran yang ditetapkan. Berdasarkan kaji ulang tersebut, Direksi segera mendeteksi permasalahan seperti kelemahan pengendalian, kesalahan laporan keuangan atau penyimpangan lainnya (*fraud*).

V. Mengerjakan dengan menggunakan personil yang kompeten

Perusahaan menempatkan karyawan yang kompeten dengan kewenangan yang cukup melakukan kegiatan pengendalian dengan tekun dan terus menerus.

VI. Penilaian ulang atas Kebijakan dan Prosedur

Perusahaan secara periodik melakukan review atas kebijakan dan prosedur secara terus menerus, dan melakukan penyegaran bila diperlukan guna menggambarkan kegiatan operasional Perusahaan secara aktual. Kebijakan dan prosedur yang diperbaharui harus dilakukan sosialisasi kepada Insan Sarana Jaya.

M. Menggunakan Informasi yang Relevan

I. Mengidentifikasi Persyaratan Informasi

Perusahaan menerapkan proses untuk mengidentifikasi informasi yang diperlukan dan yang diharapkan untuk dapat mendukung berfungsinya berbagai komponen lain dari pengendalian internal dan pencapaian tujuan Perusahaan.

II. Perolehan sumber Data Internal dan Eksternal

Sistem informasi Perusahaan dapat digunakan untuk memperoleh sumber data internal dan eksternal.

III. Memproses Data yang Relevan menjadi informasi

Sistem informasi Perusahaan memproses dan mengubah data yang relevan menjadi informasi.

IV. Menjaga Kualitas selama Pengolahan

Sistem informasi Perusahaan mampu menghasilkan informasi yang tepat waktu, terkini, akurat, lengkap, mudah diakses, terproteksi, dapat diverifikasi dan disiripkan. Informasi dinilai kembali untuk menilai relevansinya dalam mendukung berbagai komponen pengendalian internal.

V. Pertimbangan Biaya dan Manfaat

Sifat, jumlah dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan di Perusahaan sesuai dengan dan mendukung pencapaian berbagai tujuan Perusahaan.

N. Komunikasi Internal

I. Komunikasi Informasi Pengendalian Internal

Terdapat proses untuk mengkomunikasikan informasi yang diperlukan untuk memungkinkan semua karyawan untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawabnya masing-masing dalam pengendalian internal.

II. Berkomunikasi dengan Direksi

Terdapat komunikasi diantara Dewan Pengawas dan Direksi sehingga kedua belah pihak memiliki informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi perannya masing-masing sehubungan dengan pencapaian tujuan Perusahaan.

III. Menyiapkan garis komunikasi yang terpisah

Terdapat saluran komunikasi yang terpisah, seperti sistem pelaporan dugaan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang berfungsi sebagai mekanisme cadangan untuk memungkinkan komunikasi anonim atau rahasia ketika saluran normal tidak berfungsi atau tidak efektif.

IV. Memilih Metode Komunikasi yang relevan

Metode komunikasi mempertimbangkan waktu, peserta dan sifat komunikasi.

O. Komunikasi Eksternal

I. Berkomunikasi dengan Pihak Eksternal

Proses-proses yang pada tempatnya untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pihak eksternal, termasuk pemegang saham, mitra pemilik, regulator, pelanggan dan analisis keuangan dan pihak eksternal lainnya.

II. Komunikasi dari Luar Perusahaan

Saluran komunikasi yang terbuka memungkinkan masukan dari pelanggan, konsumen, pemasok, auditor eksternal, regulator, analisis keuangan dan lain-lain, menyiapkan informasi yang relevan untuk Dewan Pengawas dan Direksi.

III. Berkomunikasi dengan Direksi

Informasi yang relevan dihasilkan dari penilaian yang dilakukan oleh pihak eksternal yang disampaikan kepada Direksi.

IV. Menyiapkan Jalur Komunikasi yang terpisah

Terdapat saluran komunikasi yang terpisah, seperti *hotline whistle blower* yang berfungsi sebagai mekanisme cadangan untuk memungkinkan komunikasi anonim dan rahasia ketika saluran normal tidak berfungsi atau tidak efektif.

V. Memilih Metode Komunikasi yang relevan

Metode komunikasi mempertimbangkan waktu, peserta dan sifat komunikasi.

P. Evaluasi Berkelanjutan dan/atau terpisah

Evaluasi terhadap penerapan sistem pengendalian internal dapat diartikan sebagai suatu proses pengukuran terhadap efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan. Evaluasi sistem pengendalian internal yang mencakup proses pengendalian internal pada seluruh unit kerja di Perusahaan (entity level) maupun pengendalian tingkat aktivitas (activity level), dilakukan secara berkala dengan 2 (dua) mekanisme, yaitu:

- I. Penilaian mandiri (self assessment) paling sedikit setahun sekali; dan
- II. Penilaian independen paling sedikit 2 tahun sekali dengan menunjuk auditor eksternal, setelah mendapatkan rekomendasi dan persetujuan dari Dewan Pengawas

Hasil evaluasi tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi untuk pelaksanaan program sistem pengendalian internal berikutnya. Evaluasi dilakukan secara mandiri.

Q. Evaluasi dan Komunikasikan Kelemahan Pengendalian Internal

I. Menilai Hasil

Dewan Pengawas dan Direksi berwenang menilai hasil evaluasi berkelanjutan dan terpisah.

II. Mengkomunikasikan Kelemahan

Kelemahan dikomunikasikan kepada Direksi dan Unit Kerja yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif.

R. Memantau Aktivitas Perbaikan

Dewan Pengawas dan Direksi memantau apakah kelemahan ditindaklanjuti secara tepat waktu.

BAB VI PENILAIAN, EVALUASI DAN PERNYATAAN PENGENDALIAN INTERNAL

A. Penilaian

Dalam mengetahui kondisi terkini atas Sistem Pengendalian Internal, Perusahaan melakukan penilaian terhadap 2 (dua) tingkatan pengendalian yakni:

I. Penilaian atas Pengendalian tingkat Perusahaan (*entity level*)

Proses Pengendalian Internal merupakan proses yang tidak terpisahkan dalam setiap proses bisnis dan pengelolaan risikonya. Proses tersebut wajib dilaksanakan oleh setiap karyawan pada seluruh unit kerja di Perusahaan (*entity level*). Pelaksanaan proses pengendalian internal pada unit kerja akan dievaluasi dan dinilai melalui penilaian mandiri (*self assessment*) setiap tahun.

Satuan Pengawas Intern merupakan salah satu unit yang memberikan kontribusi dalam melakukan penilaian mandiri atas pengendalian internal tingkat Perusahaan sesuai dengan COSO tahun 2013. Penugasan tersebut dapat direncanakan dan tertuang dalam Rencana Audit Tahunan (RAT).

Hasil Pelaksanaan *self assessment*, Satuan Pengawas Intern menyampaikan laporan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Komite Audit atas hasil *assessment* dan rekomendasi terhadap peningkatan pengendalian internal Perusahaan. Selanjutnya hasil penilaian akan dicantumkan dalam Laporan Tahunan (*Annual Report*).

II. Penilaian atas Pengendalian tingkat Aktivitas (*Activity Level*)

Risiko operasional adalah risiko yang disebabkan adanya ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem atau adanya permasalahan eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan.

Risiko operasional bersifat tanpa batas dan melekat pada semua aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan. Mengingat Perusahaan bergerak dalam bidang Property maka risiko operasional merupakan prioritas utama untuk pengendalian internal.

Oleh sebab itu perlu dilakukan penilaian atas kecukupan efektivitas kontrol (*Control*) pengendalian internal yang sudah ditetapkan Perusahaan berdasarkan Pedoman dan Prosedur (*Compliance*). Satuan Pengawas Intern melaksanakan penilaian pengendalian internal tingkat aktivitas sesuai dengan metode *Control & Compliance Self Assessment (CCSA)*.

Setiap unit kerja (*risk owner*) melaksanakan identifikasi risiko dan aktivitas kontrol atas proses kerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya secara periodik. Hasil identifikasi tersebut berkoordinasi dengan Unit Manajemen Risiko akan berbentuk Daftar Risiko (*risk register*). Satuan Pengawas Intern melaksanakan penilaian kecukupan kontrol dan kepatuhan atas kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan pada pelaksanaan aktivitas operasional yang terdapat pada Daftar Risiko.

Bilamana kontrol yang dimiliki dianggap belum memadai oleh Satuan Pengawas Intern, untuk mengantisipasi risiko maka Satuan Pengawas Intern merekomendasikan kontrol tambahan dalam rencana mitigasi risiko dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia (anggaran, SDM, infrastruktur, waktu dan lain-lain).