



**PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG**  
**PERUMDA AIR MINUM TIRTA RAHARJA**

Jl. Kol. Masturi KM. 3 Cimahi, Telp. (022) 6654184, Fax. (022) 6654298



KEPUTUSAN DIREKSI  
PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

NOMOR : 690/Kep.84.2.1-PERUMDA/2021

TENTANG

PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL  
DI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

- Menimbang : a. bahwa sesuai amanat Pasal 8 ayat (2) Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 690/Per.05-PERUMDA/2021 tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja, uraian sistem pengendalian internal diatur lebih lanjut dengan Keputusan Direksi;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana huruf a, maka dipandang perlu untuk menetapkan Keputusan Direksi tentang Sistem Pengendalian Internal Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja;
- Mengingat : 1. Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 5 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja (Lembaran Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2019 Nomor 5);
2. Keputusan Bupati Bandung Nomor 539/Kep.626-Perek/2019, tentang Pengesahan Rencana Bisnis Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Tahun 2020-2024 dengan perubahan terakhir Keputusan Bupati Bandung Nomor 339/Kep.688-Perek/2021 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Bupati Bandung Nomor 539/Kep.626-Perek/2019 tentang Pengesahan Rencana Bisnis Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Tahun 2020-2024;
3. Keputusan Bupati Bandung Nomor 539/Kep.697-Perek/2021 tentang Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Tahun 2022;
- Memperhatikan : Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja Nomor: 690/Per.05-PERUMDA/2021 tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
- KESATU : Sistem Pengendalian Internal Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja.
- KEDUA : Uraian Sistem Pengendalian Internal Di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Raharja sebagaimana dimaksud diktum KESATU tercantum dalam lampiran Keputusan ini.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Soreang  
pada tanggal 22 Desember 2021

DIREKTUR UTAMA



RUDIE KUSMAYADI

TEMBUSAN, disampaikan kepada:

Yth. Dewan Pengawas Perumda Air Minum Tirta Raharja

LAMPIRAN  
KEPUTUSAN DIREKSI PERUMDA  
AIR MINUM TIRTA RAHARJA  
NOMOR : 690/Kep.84.2.1-PERUMDA/2021  
TENTANG SISTEM PENGENDALIAN  
INTERNAL DI PERUSAHAAN UMUM  
DAERAH AIR MINUM TIRTA RAHARJA

**Pedoman Sistem Pengendalian Internal  
Perumda Air Minum Tirta Raharja**

**Pengertian**

Dalam Pedoman Sistem Pengendalian Intern Perumda Air Minum Tirta Raharja yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah
2. *Good Corporate Governance* (GCG) atau Tata Kelola Perusahaan yang Baik adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya.
3. Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh seluruh Pegawai Perusahaan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan Perusahaan melalui kegiatan yang efektif dan efisien keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset Perusahaan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. *Three Lines of Defense* adalah konsep adopsi peran *on going monitoring* dan *separate monitoring* oleh manajemen dan penunjukkan suatu Unit yang berperan sebagai pemonitor, *Unit Comply, Quality Assessment*, Inspeksi dan *Risk Management* maupun peran Internal Audit dalam rangkaian *defence of control*.
5. Perusahaan adalah Perumda Air Minum Tirta Raharja.
6. Organ Perusahaan adalah Bupati selaku KPM, Dewan Pengawas, dan Direksi.
7. KPM adalah organ Perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perusahaan dan memegang segala wewenang yang diserahkan kepada Direksi dan Dewan Pengawas.
8. Dewan Pengawas adalah organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan sesuai anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.
9. Direksi adalah 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.

10. Pegawai Perusahaan adalah seluruh Manajemen dan Pegawai perusahaan;
11. Manajemen adalah Jajaran Manajerial Perusahaan mulai dari Direksi sampai dengan Manajer Junior.
12. Jajaran Manajerial adalah Pejabat di Perusahaan sesuai dengan susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan dengan jabatan Manajer Senior, Manajer, Manajer Junior, Supervisor Senior, dan Supervisor.
13. Unit kerja adalah Divisi dalam Perusahaan atau setingkat beserta bagian jajaran dibawahnya.
14. Pimpinan Unit kerja adalah Pegawai dengan jabatan tertinggi dalam Unit tersebut yang ditetapkan melalui Keputusan Direksi.
15. Pengawasan Internal adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang bertujuan untuk mengendalikan kegiatan, mengamankan harta dan aset perusahaan, terselenggaranya laporan keuangan yang baik, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, dan mendeteksi secara dini terjadinya penyimpangan dan ketidakpatuhan terhadap Peraturan Perusahaan maupun ketentuan peraturan perundang - undangan.
16. Satuan Pengawasan Intern yang selanjutnya disebut SPI adalah satuan pengawasan yang dibentuk untuk membantu terselenggaranya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Unit kerja di lingkungan Perusahaan.
17. Pegawai adalah sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan Perusahaan, diangkat dan/atau ditugaskan pada unit kerja di lingkungan Perusahaan dengan Surat Keputusan Direksi

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1. Maksud**

1. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Pegawai Perumda Air Minum Tirta Raharja khususnya bagi pelaksana tugas operasional Perusahaan.
2. Mendorong seluruh Pegawai Perumda Air Minum Tirta Raharja bertindak dalam proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan prinsip-prinsip GCG yaitu: *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness*.

#### **I.2. Tujuan**

1. Pencapaian tujuan Visi Misi Perusahaan melalui penyelenggaraan program dan kegiatan operasional Perusahaan yang ekonomis, efektif dan efisien.
2. Keakuratan dan keandalan pelaporan keuangan, Informasi dan kinerja Operasional yang disusun oleh Perusahaan.



3. Pengamanan aset Perusahaan.
4. Kepatuhan dan ketaatan terhadap prosedur dan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

### **I.3. Manfaat**

1. Sebagai alat yang dapat diandalkan dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya praktik korupsi, suap, kecurangan (*fraud*) dan/atau tindakan lainnya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
2. Tersajikannya pelaporan yang baik, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Terciptanya budaya Perusahaan yang menjunjung Lingkungan Pengendalian, Penilaian Resiko, Aktivitas Pengendalian, Sistem Komunikasi dan Informasi, dan Monitoring yang baik.

## **BAB II**

### **IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN**

#### **II.1. Unsur Sistem Pengendalian Intern Perusahaan**

1. Unsur Sistem Pengendalian Intern Perusahaan adalah sebagai berikut:
  - a. Lingkungan pengendalian;
  - b. Penilaian risiko;
  - c. Kegiatan pengendalian;
  - d. Informasi dan komunikasi; dan
  - e. Pemantauan pengendalian intern
2. Unsur pada ayat (1) diatas dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari setiap kegiatan Perusahaan.

#### **II.2. Implementasi Sistem Pengendalian Intern Perusahaan**

1. Lingkungan pengendalian merupakan faktor yang mempengaruhi keseluruhan Perusahaan dan menjadi atmosfir bagi setiap Pegawai Perusahaan dalam melakukan aktivitas dan melaksanakan tanggungjawab pengendalian yang menjadi bagiannya. Lingkungan pengendalian menjadi pondasi yang efektif bagi komponen pengendalian internal lainnya. Lingkungan Pengendalian yang baik tercermin dari indikator sebagai berikut:
  - a. penegakan integritas dan nilai etika;
  - b. komitmen terhadap kompetensi;
  - c. kepemimpinan yang kondusif;
  - d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
  - e. pembentukan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang tepat;
  - f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia:

- g. perwujudan peran satuan pengawasan internal yang efektif.
2. Penegakan integritas dan nilai etika sebagaimana dimaksud dalam poin (1) huruf a di atas sekurang-kurangnya dilakukan dengan :
    - a. menyusun dan menerapkan aturan standar berperilaku,
    - b. memberikan keteladanan pelaksanaan aturan standar berperilaku pada setiap struktur organisasi perusahaan;
    - c. menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku;
    - d. menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan
    - e. menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.
  3. Komitmen terhadap kompetensi sebagaimana dimaksud poin (1) huruf b di atas sekurang-kurangnya dilakukan dengan:
    - a. mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dan jabatan dalam perusahaan;
    - b. menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dan jabatan dalam perusahaan;
    - c. menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya;
    - d. memilih pemimpin unit kerja yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan bidangnya;
    - e. konsistensi dalam menerapkan standar dan kompetensi.
  4. Kepemimpinan yang kondusif sebagaimana dimaksud poin (1) huruf c di atas sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan :
    - a. mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan
    - b. menerapkan manajemen berbasis kinerja;
    - c. mendukung penerapan sistem pengendalian internal perusahaan;
    - d. melindungi aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
    - e. melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada semua tingkatan; dan
    - f. merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.
  5. Direksi dan Jajaran Manajerial di lingkungan Perusahaan harus menunjukkan kepemimpinan yang kondusif, diantaranya ditunjukkan dengan:
    1. sikap (*attitude*) yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.
    2. penerapan manajemen berbasis kinerja.

3. sikap yang positif dan mendukung fungsi-fungsi manajemen dalam penerapan sistem pengendalian internal perusahaan di lingkungan perusahaan.
  4. melindungi aset dan informasi dari akses dan atau penggunaan yang tidak sah.
  5. interaksi yang intensif dengan pejabat pada semua tingkatan.
  6. sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, dan kegiatan program serta saran dari bawahan.
  7. sikap pimpinan yang adil tidak memihak tidak membedakan dalam memberi tugas kepada bawahannya.
6. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sebagaimana dimaksud dalam poin (1) huruf d di atas sekurang-kurangnya dilakukan dengan:
- a. menyesuaikan ukuran dan sifat kegiatan Unit kerja Perusahaan;
  - b. memberikan kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab dan fungsi dalam setiap jabatan dalam suatu Unit kerja Perusahaan;
  - c. memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Perusahaan;
  - d. melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
  - e. menetapkan jumlah Pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi Manajerial (HCM/Human Capital Management).
7. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, sebagaimana dimaksud dalam poin (1) huruf e di atas sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :
- a. wewenang diberikan kepada Pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Perusahaan;
  - b. pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam poin 1 memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan; dan
  - c. pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam huruf b memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.
8. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud dalam poin (1) huruf f di atas dilaksanakan dengan memperhatikan sekurang-kurangnya hal-hal sebagai berikut:
- a. penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen calon Pegawai sampai dengan pemberhentian Pegawai;
  - b. penelusuran latar belakang calon Pegawai dalam proses rekrutmen;
  - c. supervisi periodik yang memadal terhadap Pegawai;

9. Perwujudan peran Satuan Pengawasan Internal yang efektif sebagaimana poin 1 huruf g diatas, sekurang-kurangnya harus:
  - a. memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Unit kerja;
  - b. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi unit kerja pada Perusahaan;
  - c. memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi unit kerja pada Perusahaan.

### **II.3. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)**

1. Penilaian risiko adalah serangkaian proses identifikasi dan analisis terhadap risiko-risiko dalam menjalankan kegiatan usaha yang berpotensi dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.
2. Identifikasi Risiko dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, sebagai berikut;
  - a. faktor internal meliputi antara lain kualitas dan kuantitas pegawai ; sifat kegiatan usaha perusahaan; dan karakteristik proses sistem informasi.
  - b. faktor eksternal meliputi antara lain: perubahan dampak lingkungan; perkembangan teknologi; perubahan pemerintahan, kondisi ekonomi, industri, dan peraturan perundang- undangan.
3. Analisis risiko dilakukan dengan memperhitungkan tingkat kepentingan risiko (*significant risk*), dan pertimbangan pengelolaan risiko (dipindahkan, ditoleransi, dihidangkan atau diterima).
4. Penilaian risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko perusahaan yang menjadi prioritas untuk ditangani secara tepat, agar tingkatan risiko perusahaan dapat berkurang sampai pada tingkatan yang dapat diterima oleh Perusahaan.
5. Setiap Pegawai Perusahaan dalam menjalankan tugas, wewenang dan fungsinya, wajib melakukan Penilaian Risiko.
6. Sebelum melakukan Penilaian Risiko, terlebih dahulu harus ditetapkan tujuan Perusahaan sampai pada tingkatan kegiatan.
7. Penetapan tujuan Perusahaan memuat:
  - a. Pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu;
  - b. Dikomunikasikan ke seluruh Pegawai;
  - c. Dalam usaha pencapaian tujuan Perusahaan, Manajemen menetapkan strategi dan menerapkannya secara konsisten.
8. Pedoman Penilaian Risiko Perusahaan akan diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari pedoman umum ini.



#### **II.4. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)**

1. Direksi menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat perusahaan.
2. Jajaran Manajerial wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi unit kerja yang bersangkutan.
3. Kebijakan kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa arahan Direksi dilaksanakan.
4. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
  - a. kegiatan pengendalian dilakukan pada seluruh kegiatan perusahaan;
  - b. kegiatan pengendalian dikaitkan dengan proses penilaian risiko untuk memitigasi tingkatan kemungkinan dan dampak terjadinya risiko;
  - c. kebijakan dan prosedur ditetapkan secara tertulis melalui Surat Keputusan Direksi;
  - d. kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh Pegawai Perusahaan.

#### **II.5. Tata Cara Kegiatan Pengendalian**

1. Review atas kinerja keuangan dan non keuangan Perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan sebelumnya, antara lain berupa:
  - a. target;
  - b. anggaran;
  - c. perbandingan hasil pencapaian kinerja dengan periode tahun sebelumnya;
  - d. perbandingan pencapaian target dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis;
  - e. penetapan *reward* and *punishment* yang jelas atas pencapaian target perusahaan.
2. Pembinaan sumber daya manusia di Perusahaan dilaksanakan melalui :
  - a. komunikasi yang jelas dan konsisten kepada seluruh Pegawai mulai dari Manajemen sampai dengan Pegawai dengan jabatan paling dasar, tentang Rencana Jangka Panjang Perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan beserta realisasi pencapaian targetnya ;
  - b. penyusunan strategi pembinaan sumber daya manusia yang dituangkan dalam rencana pembinaan sumber daya manusia meliputi; kebijakan, program dan kegiatan yang mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  - c. Penyusunan uraian tugas yang jelas antara lain memuat tujuan jabatan, tugas, tanggung jawab utama, wewenang, fungsi dan spesifikasi jabatan berupa pendidikan dan kompetensi;

- d. Pembangunan budaya kerja yang kondusif untuk mendukung pencapaian tujuan Perusahaan ;
- e. Penyusunan prosedur rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.
- f. Penyusunan program pengembangan karir dan kompetensi pegawai ;
- g. Penyusunan program kesejahteraan pegawai ;
- h. Penyusunan pedoman pelanggaran disiplin Pegawai;
- i. Penyusunan pedoman evaluasi kinerja Pegawai yang bertujuan untuk membantu pegawai memahami keterkaitan kinerjanya dengan pencapaian tujuan perusahaan;
- j. Pembinaan sumber daya manusia di Perusahaan diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan Perusahaan.

## **II.6. Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi**

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi:

1. Pengendalian umum, yang terdiri atas :
  - a. pengamanan sistem informasi
  - b. pengendalian atas akses
  - c. pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi;
  - d. pengendalian atas perangkat lunak sistem:
  - e. pemisahan tugas;
  - f. kontinuitas pelayanan.
2. Pengendalian aplikasi, yang sekurang-kurangnya mencakup:
  - a. klasifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitasnya
  - b. identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal
  - c. pengendalian fisik dan pengendalian logik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi
  - d. dan pemantauan atas akses ke sistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.

## **II.7. Penetapan dan Reviu Atas Indikator dan Ukuran Kinerja**

Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja dilakukan dengan setidaknya:

- a. menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
- b. mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
- c. mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan
- d. membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut

## **II.8. Pemisahan Fungsi**

1. Pemisahan fungsi diterapkan untuk memitigasi kesalahan, kecurangan dan pemborosan dalam Perusahaan.
2. Pemisahan fungsi di lingkungan Perusahaan dilakukan antara lain dengan:
  - a. pelaksanaan pekerjaan dan/atau pengendalian aspek utama transaksi dan kejadian dari awal sampai akhir proses tidak diperbolehkan untuk dilaksanakan hanya oleh 1 (satu) orang;
  - b. pemisahan tanggung jawab, kewenangan, tugas terhadap transaksi kejadian kepada Pegawai yang berbeda berkaitan dengan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, reviu dan audit, serta fungsi-fungsi penyimpanan dan penanganan aset;
  - c. pelimpahan tugas kepada lebih satu orang Pegawai dilakukan secara sistematis untuk memberikan keyakinan adanya *check and balance*;

## **II.9. Pengendalian Fisik dan Aset**

1. Pengendalian fisik atas aset di lingkungan Perusahaan dilakukan untuk mengamankan dan melindungi aset-aset berisiko.
2. Untuk melaksanakan pengendalian fisik atas aset-aset yang berisiko, Manajemen melakukannya dengan:
  - a. menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik dan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan ke seluruh Pegawai;
  - b. mengembangkan *disaster recovery plan* (tanggap darurat, rehabilitasi dan rekonstruksi) yang secara teratur diperbaharui dan dikomunikasikan ke seluruh Pegawai;
  - c. mengembangkan identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur;
  - d. menetapkan prosedur pengamanan dan pembatasan akses secara fisik terhadap aset yang berisiko hilang, dicuri, rusak, digunakan tanpa hak seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan;
  - e. menghitung dan membandingkan dengan catatan pengendalian atas aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan secara periodik dihitung dan dibandingkan dengan catatan pengendaliannya;
  - f. menjaga dalam tempat terkunci terhadap uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dan mengendalikan akses ke aset tersebut;
  - g. memberi nomor urut (*prenumbered*) terhadap fisik serta mengamankan akses atas Formulir seperti blanko cek dan surat perintah membayar;
  - h. melindungi secara fisik dan mengendalikan akses atas penandatanganan cek mekanik dan stempel tanda tangan;

- i. melekatkan identifikasi aset pada furnitur, peralatan, dan inventaris kantor lainnya;
  - j. menyimpan dan mengamankan secara fisik dari kerusakan atas persediaan dan perlengkapan Perusahaan;
  - k. melindungi seluruh fasilitas dari api dengan menggunakan setidaknya alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran ringan;
  - l. mengendalikan akses ke gedung dan fasilitas dengan pagar, penjaga, dan atau pengendalian fisik lainnya;
  - m. membatasi akses ke fasilitas dan mengendalikannya di luar jam kerja.
3. Otorisasi Pelaksanaan setiap pekerjaan dan atau transaksi harus dilaksanakan melalui dan sesuai kewenangan otorisasi dari Pegawai yang berwenang, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- a. pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang benar dan valid dilaksanakan, sesuai dengan keputusan dan arahan dari Jajaran Manajemen;
  - b. pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa seluruh transaksi dan kejadian signifikan telah dilaksanakan dan diotorisasi serta dilakukan hanya oleh Pegawai yang bertindak sesuai kapasitas dan kewenangannya;
  - c. kondisi dan syarat otorisasi secara jelas dikomunikasikan ke jajaran Pegawai Perusahaan;
  - d. syarat otorisasi harus sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **II.10. Pencatatan**

1. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas kegiatan usaha, transaksi dan kejadian wajib dilakukan di lingkungan Perusahaan untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.
2. Untuk menjamin pencatatan yang akurat dan tepat waktu, jajaran Pemimpin Unit kerja di lingkungan Perusahaan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
  - a. transaksi dan kejadian diklasifikasi dan diverifikasi dengan tepat dan dicatat segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi Jajaran Manajerial dalam mengendalikan kegiatan dan mengambil keputusan;
  - b. klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, verifikasi, pelaksanaan, pemrosesan dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar;
  - c. klasifikasi dan verifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian mencakup organisasi dan formal informasi pada dokumen sumber dan pencatatan ikhtisar sebagai pelaporan;
  - d. dokumen pencatatan ditatakerjakan dengan baik.

### **II.11. Pembatasan Akses dan Akuntabilitas**

Pembatasan akses dan akuntabilitas atas sumber daya dan catatan Perusahaan dilakukan untuk mengendalikan sumber daya yang dimiliki serta dilakukan dengan mempertimbangkan:

1. Risiko penggunaan secara tidak sah atau kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumber daya dan pencatatannya hanya kepada Pegawai yang memiliki otorisasi;
2. Pertanggungjawaban atas penyimpanan dan penggunaan sumber daya dan pencatatannya ditugaskan kepada Pegawai yang ditugaskan khusus;
3. Penetapan pembatasan dan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya dan pencatatan secara periodik dilakukan reviu dan dipelihara;
4. Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan dan tingkat pembatasan akses dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya, dan jika tidak sesuai dilakukan audit;
5. Frekuensi perbandingan berkala untuk menghindari tingkat risiko sumber daya terhadap kesalahan, penyimpangan, pemborosan, penyalahgunaan, pencurian, atau perubahan tanpa hak;
6. Nilai aset, kemudahan dipindahkan, dan kemudahan ditukarkan untuk menentukan tingkat pembatasan akses;
7. Kepastian bahwa Pegawai yang mendapatkan pelimpahan tanggung jawab untuk bertanggung jawabkan sumber daya dan pencatatannya memahami tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan penyimpanan dan penggunaan sumber daya.

### **II.12. Dokumen Transaksi**

Seluruh Pegawai Perusahaan wajib menyelenggarakan dokumentasi yang baik atas kegiatan usaha dan atau transaksi dan pengendalian intern dibidang kerjanya agar dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

### **II.13. Pelaksanaan Internal Audit**

1. Pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Perusahaan dilaksanakan oleh unit kerja Satuan Pengawasan Intern (SPI) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Dalam pelaksanaan tugasnya Satuan Pengawasan Intern (SPI) menyusun Audit *Charterd*/Piagam Audit Satuan Pengawasan Intern (SPI), yang disetujui oleh Dewan Pengawas dan ditetapkan oleh Direksi.
3. Penyelenggaraan pengawasan intern bertujuan untuk membantu Perusahaan dalam melakukan pengendalian intern.
4. Pemimpin unit kerja beserta jajarannya bersikap kooperatif sehingga terselenggaranya pengawasan intern yang baik.

#### **II.14. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)**

1. Jajaran Pemimpin unit kerja wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi (keuangan dan non keuangan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam waktu dan bentuk (format) yang tepat untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggung-jawabannya.
2. Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan Perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.
3. Penyelenggaraan komunikasi yang efektif di perusahaan dilakukan dengan:
  - a. Menerapkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dengan Pegawai, antara lain melalui;
    1. penyusunan buku pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur; Surat Keputusan;
    2. nota dinas;
    3. surat - menyurat;
    4. memorandum;
    5. pengumuman;
    6. pemanfaatan intranet dan internet;
    7. arahan lisan,
  - b. Mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
    1. pengembangan sistem informasi didasarkan pada rencana strategis pengembangan sistem informasi yang merupakan bagian dari rencana strategik perusahaan secara menyeluruh;
    2. mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi;
    3. perkembangan dan kemajuan teknologi,
    4. pemantauan secara berkelanjutan terhadap mutu informasi yang mencakup ketepatan isi, akurasi dan kemudahan mengakses informasi;
    5. kecukupan sumber daya manusia dan dana untuk pengembangan teknologi informasi.

#### **II.15. Pemantauan (*Monitoring*) Pengendalian Intern**

1. Monitoring adalah proses memantau dan menilai kualitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
2. Pemantauan dilaksanakan melalui:
  - a. pemantauan rutin terhadap kegiatan yang sedang berjalan (*On Going Monitoring*), diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi,



- pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan-tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
- b. evaluasi oleh unit terpisah / Independen (*Separate Evaluation*), diselenggarakan melalui penilaian mandiri, revidi, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.
  - c. tanggung jawab untuk melaksanakan evaluasi terhadap kecukupan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ada pada Satuan Pengawasan intern Perusahaan.
  - d. Satuan Pengawasan Intern Perusahaan dapat meminta pihak eksternal untuk melakukan evaluasi atas kecukupan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan di bawah koordinasi Satuan Pengawasan Intern.
3. Dewan Pengawas dalam hal pengawasan organisasi dengan fungsi antara lain:
- a. melaksanakan fungsi pengawasan organisasi di segala bidang operasional perusahaan, serta kinerja operasional unit kerja Perusahaan.
  - b. berkoordinasi dengan Satuan Pengawasan Intern (SPI) untuk memperoleh informasi pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern yang dilaksanakan oleh Perusahaan.
4. *Control Self Assessment (CSA)* Sistem Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektifitas penerapan Sistem Pengendalian Intern di Perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan dari pelaksanaan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik.
5. Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan dilakukan secara berkala. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dibentuk tim melalui Surat Keputusan Direksi,
6. Pelaporan Sistem Pengendalian Intern yang dilakukan oleh setiap unit kerja di lingkungan Perusahaan menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan di unit kerja masing-masing dan disampaikan kepada Direksi secara periodik. laporan paling sedikit memuat:
- a. kebijakan Pimpinan Unit kerja 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.

**BAB III**  
**EVALUASI PELAKSANAAN**  
**SISTEM PENGENDALIAN INTERN**

**III.1. Evaluasi**

1. Evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran terhadap efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan.
2. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi untuk pelaksanaan program berikutnya.

**III.2. Tahapan Tingkat pelaporan Sistem Pengendalian Intern**

1. Laporan Pengendalian Teknis
  - a. tata cara pelaksanaan pekerjaan harus diatur dalam instruksi kerja / *Standard Operation Procedure*/Manual pelaksanaan tugas dan sebagainya yang berkaitan.
  - b. laporan Pengendalian Teknis dibuat dan dilaporkan oleh Pegawai pelaksana teknis yang menangani pelaksanaan tugas secara langsung, atau terkait langsung dengan pekerjaannya.
  - c. laporan ditujukan kepada Pengawas /Supervisor Pegawai yang bersangkutan,
  - d. isi laporan menggambarkan pelaksanaan teknis pekerjaan dan dilengkapi dengan lampiran sesuai ketentuan.
  - e. waktu pelaporan dilakukan setiap selesai pelaksanaan pekerjaan dimaksud.
2. Laporan Pengendalian Prosedur
  - a. Laporan Pengendalian Prosedur dilakukan dan dilaporkan oleh Pengawas /Supervisor untuk pengendalian pelaksanaan tugas.
  - b. isi laporan menggambarkan pelaksanaan pekerjaan dan kesesuaian dengan prosedur, lengkap dengan lampirannya.
  - c. laporan ini menjadi bagian dari laporan unit kerja,
  - d. waktu pelaporan dilakukan paling lambat 2 x 24 jam setelah diterimanya laporan dari pelaksanaan pekerjaan.
  - e. keseluruhan laporan dirangkum selama periode 1 (satu) bulan, dan dilaporkan kepada disampaikan kepada Atasan / Supervisor yang dilakukan setiap akhir bulan (selambat-lambatnya tanggal 5 bulan berikutnya).
3. Laporan Pengendalian Intern Unit kerja
  - a. Laporan Pengendalian Internal yang dilakukan dan dilaporkan oleh Pemimpin Unit kerja kepada Direksi melalui Satuan Pengawasan Intern (SPI), sebagai pertanggung jawaban pelaksanaan pengendalian intern yang dilaksanakan di Unit kerjanya.
  - b. isi laporan menggambarkan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern pada unit bersangkutan sesuai dengan ketentuan, prosedur dan merupakan

gabungan dari laporan pengendalian intern dari bagian-bagian unit kerja dimaksud.

c. waktu Pelaporan dilakukan setiap Triwulan (3 bulanan).

#### 4. Laporan Sistem Pengendalian Intern

a. Laporan Sistem Pengendalian intern adalah laporan yang disusun oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) sebagai hasil penilaian secara keseluruhan atas Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.

b. laporan berpedoman pada 5 (lima) komponen pengendalian (Lingkungan Pengendalian, Assessment Risiko, Aktivitas Pengendalian. informasi dan Komunikasi dan Monitoring).

c. waktu pelaporan dilakukan untuk periode 1(satu) tahun, disesuaikan dengan laporan tahunan perusahaan.

### **III.3. Tindak Lanjut Laporan**

1. Tindak lanjut laporan menentukan tindakan apa yang akan diambil oleh Manajemen untuk perbaikan kondisi atau pengendalian kelemahan yang telah diidentifikasi oleh Pelaksana dan atau Supervisor dan atau Pemimpin Unit kerja yang dilaporkan kepada Manajemen.

2. Tanggung jawab untuk pelaksanaan tindak lanjut terletak pada Pelaksana dan Manajemen, sedangkan Pengawas bertanggung jawab untuk memastikan apakah tindak lanjut ini dapat dipahami dengan baik.

### **III.4. Proses Tindak Lanjut**

1. Proses tindak lanjut adalah sebuah proses dimana para Manajer Senior dan/atau 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.

2. Proses tindak lanjut menentukan Manajemen telah cukup mengasumsikan risiko (apabila tidak mengambil tindakan koreksi dalam hasil observasi).

3. Ketentuan atas kegiatan pengendalian Intern harus mendefinisikan kewajiban untuk proses tindak lanjut.

4. Manajer Senior SPI akan menentukan asal-usul, waktu, dan tingkatan dari tindak lanjut, dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara :

a. Tingkat signifikansi dari hasil pengendalian intern yang telah dilaporkan atau dilaksanakan;

b. Tingkat usaha dan biaya yang diperlukan untuk mengoreksi kondisi laporan tersebut;

c. Dampak yang akan ditimbulkan sehingga harus dilakukan koreksi;

d. Tingkat kerumitan dari tindakan perbaikan;

e. Periode waktu tindakan perbaikan.

5. Manajer Senior SPI dapat menganjurkan kepada Manajemen untuk mengambil tindakan atau mengimplementasikan Sistem Pengendalian Intern tersebut, atau menentukan apakah hasil yang diinginkan telah sesuai.
6. Manajer Senior SPI bertanggung jawab dalam menentukan jadwal tindak lanjut sebagai bagian dari jadwal perbaikan pengendalian intern.
7. 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.
8. Manajer Senior SPI mempertimbangkan tanggapan Manajemen secara lisan maupun tulisan bahwa apabila tindakan yang telah diambil telah cukup sebagai sebuah tindakan perbaikan pengendalian.
9. Para Manajer Senior dan/atau Manajer sebagai supervisor akan melakukan tindak lanjut sebagai bagian pengendalian selanjutnya serta memastikan apakah tindakan yang telah diambil dalam pengendalian intern akan memperbaiki kondisi utama.
10. Proses tindak lanjut harus didokumentasikan secara tepat.

### **III.5. Monitoring Tindak Lanjut**

1. Untuk memonitor hasil audit secara efektif, Direksi melalui Manajer Senior SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:
  - a. Rentang waktu yang diperlukan bagi Pimpinan Unit kerja untuk melakukan pengamatan dan memberikan rekomendasi;
  - b. Evaluasi respons pelaksanaan pekerjaan;
  - c. Verifikasi respons (jika sesuai);
  - d. Penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
  - e. Proses komunikasi sebagai wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko auditor dengan tingkat risiko menurut Direksi atau Dewan Pengawas.
2. Jika berdasarkan pengamatan dan rekomendasi oleh Pemimpin Unit kerja telah dianggap cukup signifikan untuk dilakukannya tindakan segera oleh Manajemen atau Dewan Pengawas, maka kegiatan monitoring berlangsung sampai indikasi kesalahan-kesalahan dikonfirmasi, diperbaiki dan dilakukan,
3. Aktivitas pengendalian intern secara efektif dapat memantau kemajuan pelaksanaan pekerjaan dengan cara sebagai berikut:
  - a. melakukan pengawasan berupa pengamatan-pengamatan dan berikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan;
  - b. menerima dan mengevaluasi tanggapan-tanggapan pelaksana pekerjaan serta ajukan rencana tindak lanjut (*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.
- c. tanggapan harus dilengkapi dengan informasi dan bukti yang cukup agar dapat digunakan Pemimpin Unit kerja untuk mengevaluasi kecukupan serta ketepatan waktu untuk melakukan *action plan*;
  - d. menerima update secara berkala dari pelaksana pekerjaan untuk mengevaluasi upayanya dalam memperbaiki kinerja operasinya dan/atau melaksanakan rekomendasi Pengawas/Supervisor ;
  - e. 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:
  - f. melaporkan kepada Manajemen /Direksi /Dewan Pengawas atas pekerjaan pengendalian yang dilakukan pelaksanaan pengendalian serta rekomendasi-rekomendasi yang diberikan Pemimpin Unit kerja.

### **III.6. Mekanisme Laporan**

Mekanisme pelaporan dalam hal pengendalian intern baik dalam hal bentuk laporan ataupun mekanismenya berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

1. Gambaran yang Utuh
  - a. 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.
  - b. penggunaan 5 (lima) Komponen Sistem Pengendalian Intern, yang terdiri dari:
    1. lingkungan pengendalian;
    2. penilaian risiko;
    3. kegiatan pengendalian;
    4. informasi dan komunikasi; serta
    5. monitoring
  - c. pelaporan yang dilakukan oleh unit kerja, akan memberikan gambaran pengendalian intern yang dilakukan oleh unit kerja dimaksud.
  - d. laporan wajib mencantumkan 5 (lima) komponen Sistem Pengendalian Intern Perusahaan, periode pengendalian yang dilaporkan, identitas penyusun/penanggung jawab laporan, serta hasil pengendalian yang dilakukan sebagai lampiran.
2. Ikhtisar/Rangkuman Laporan Perusahaan wajib merangkum hasil laporan pengendalian intern yang dilaporkan oleh masing-masing Unit kerja untuk dilaporkan sebagai Laporan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan yang dilaporkan bersamaan laporan tahunan Perusahaan.

3. Sanksi

- a. sanksi dapat diberikan oleh Manajemen jika terdapat pelaksana atau unit kerja yang tidak melakukan pengendalian intern di lingkungan kerjanya dan tidak melakukan pelaporan atas pengendalian intern di lingkungan kerjanya;
- b. jenis maupun besaran sanksi serta mekanisme penjatuhannya akan diatur melalui peraturan tersendiri.

**III.7. Monitoring Laporan**

1. Proses Monitoring Laporan

- a. Direksi dan Manajer Senior SPI membuat dan memelihara sistem untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen;
- b. Manajer Senior SPI membuat dan memelihara sistem untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen.

2. Prosedur Pelaporan Monitoring, meliputi:

- a. rentang waktu tanggapan Manajemen atas pengamatan yang dilakukan para Pemimpin Unit Kerja dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan Pengawas SPI terhadap Sistem Pengendalian Intern yang dilakukan;
- b. evaluasi respon pelaksana pengendalian system
- c. verifikasi respon (jika sesuai);
- d. penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
- e. proses komunikasi sebagai wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko pengendalian intern dengan tingkat risiko menurut Pemimpin Unit Kerja, Direksi, atau Dewan Pengawas.

DIREKTUR UTAMA  
  
RUDIE KUSMAYADI