

PEDOMAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN



DHARMA JAYA

2021

KATA PENGANTAR

Badan Pengawas, Direksi dan seluruh pegawai PD Dharma Jaya berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*, GCG). GCG tersebut diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup Perusahaan dan memberi nilai tambah Perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran. Sejalan dengan komitmen Perusahaan dalam implementasi GCG, PD Dharma Jaya senantiasa memperhatikan kepentingan setiap *stakeholder* sesuai prinsip GCG.

Menyadari pentingnya penerapan Sistem Pengendalian Intern di dalam pengelolaan Perusahaan, Badan Pengawas dan Direksi telah menetapkan Keputusan Bersama Badan Pengawas dan Direksi tentang Pedoman Sistem Pengendalian Intern. Pedoman ini bersifat dinamis dan selalu berkembang sejalan dengan tuntutan *stakeholder* dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, masukan dari semua pihak sangatlah kami harapkan. Dengan ditetapkannya Pedoman ini, kiranya dapat diterapkan sebagaimana mestinya sehingga terwujud PD Dharma Jaya yang sehat, bersih dan akuntabel.

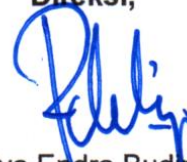
Jakarta, Januari 2021

Badan Pengawas,



Wildan Syukri Ni'am
Ketua

Direksi,



Raditya Endra Budiman
Direktur Utama

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	2
BAB I PENDAHULUAN	4
A. Latar Belakang	4
B. Maksud dan Tujuan	4
C. Ketentuan Umum	5
D. Landasan Hukum	5
BAB II PENERAPAN PENGENDALIAN INTERN	7
A. Penerapan Sistem Pengendalian Intern.....	7
B. Kriteria Keberhasilan Penerapan Sistem Pengendalian Intern	7
C. Kesesuaian Kriteria	7
D. Komponen Sistem Pengendalian Internal	8
E. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern	24
F. Karakteristik Sistem Pengendalian Intern	24
G. <i>Control Self-Assessment</i> (CSA) Sistem Pengendalian Intern	26
H. Pelaporan Sistem Pengendalian Intern	27
BAB III EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN	28
A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Intern	28
B. Pemberkasan Laporan	29
C. Tindak Lanjut Laporan	29
D. Mekanisme Laporan	31
E. <i>Monitoring</i> Laporan	31

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sistem Pengendalian Intern merupakan instrumen penting dalam manajemen suatu perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Intern yang tepat dapat membantu manajemen dalam mengelola bisnisnya secara efisien dan efektif, mengamankan investasi dan aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan yang handal, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian

Oleh karena itu Pedoman Sistem Pengendalian Intern menjadi bagian yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan perusahaan yang baik dan benar (*good corporate governance*, GCG). Pedoman Sistem Pengendalian Intern ini disusun dengan berdasarkan atas praktik-praktik terbaik, selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan status perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Untuk menunjukkan komitmen terhadap penerapan GCG di perusahaan, Pedoman Sistem Pengendalian Intern ini akan diterapkan secara konsisten di semua aktivitas bisnis perusahaan. Karena itu Dharma Jaya, dan dalam menjaga kepercayaan serta kredibilitas perusahaan dengan masyarakat, pemegang saham, pemerintah, mitra kerja dan pemangku kepentingan lainnya selalu mengedepankan integritas dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan Sistem Pengendalian Intern.

B. Maksud dan Tujuan

1. Maksud

- a. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Insan Dharma Jaya khususnya bagi pelaksana tugas operasional perusahaan.
- b. Menyajikan berbagai ketentuan dan mekanisme yang mengatur tentang pelaporan Pengendalian Intern agar terdapat pelaporan yang baik, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, yang memuat tentang Lingkungan Pengendalian, Pengkajian dan Pengelolaan Risiko, Aktivitas Pengendalian, Sistem Komunikasi dan Informasi, dan Monitoring.
- c. Sebagai alat yang dapat diandalkan dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya praktik korupsi, suap, kecurangan dan/atau tindakan lainnya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada.
- d. Mendorong seluruh insan Dharma Jaya dalam bertindak dan dalam proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan prinsip-prinsip GCG yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness*.

2. Tujuan

- Tujuan Sistem Pengendalian Intern adalah sebagai kerangka organisasi dan prosedur kerja operasi keuangan dan non keuangan yang dapat memberi jaminan bahwa setiap pelaksanaan kegiatan dilingkungan perusahaan dapat:
- a. Menjaga dan mengamankan aset perusahaan.
 - b. Mengurangi dampak keuangan atau kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan atau *fraud*.
 - c. Menjamin pelaksanaan semua kegiatan bisnis Dharma Jaya sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - d. Menjamin pelaksanaan semua kegiatan bisnis Dharma Jaya sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
 - e. Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dalam kegiatan operasional.

- f. Meningkatkan efektivitas budaya risiko (*risk culture*) pada organisasi secara menyeluruh.

C. Ketentuan Umum

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas Perusahaan Daerah Dharma Jaya Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
2. Direksi adalah Direksi Perusahaan Daerah Dharma Jaya Provinsi Daerah Khusus Jakarta yang terdiri Direktur Utama dan para Direktur.
3. Insan Dharma Jaya adalah Badan Pengawas, Komite di bawah Badan Pengawas, Direksi, Tenaga Ahli/Fungsional di bawah Direksi, Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak dan Pegawai Harian Lepas berdasarkan ketentuan yang berlaku di Perusahaan.
4. Manajemen adalah Direksi beserta Jajaran Manajerial Perusahaan;
5. Perusahaan adalah Perusahaan Daerah Dharma Jaya Provinsi Daerah Khusus Jakarta.
6. Pihak yang berkepentingan adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu Pemegang Saham atau Pemilik Modal, Badan Pengawas, Direksi dan Karyawan serta Pemerintah, Kreditur, dan pihak berkepentingan lainnya.
7. Satuan Pengawas Intern adalah Unit kerja yang bertugas melakukan pengawasan internal di lingkungan PD Dharma Jaya.
8. Sistem Pengendalian Intern adalah rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang didesain oleh Manajemen untuk memberi jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional Perusahaan, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan terhadap aset perusahaan, ketaatan/kepatuhan terhadap undang-undang, kebijakan dan peraturan lain.
9. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) selanjutnya disingkat GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.
10. *Three Lines of Defense* (Tiga Lini Pertahanan) merupakan 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 *defense of control*.
11. Unit Kerja adalah Divisi / Bidang dalam Perusahaan atau setingkat beserta bagian/jajaran dibawahnya.

D. Landasan Hukum

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2001, tentang Perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 31 tahun 1999, tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
3. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2002, tentang Tindak Pidana Pencucian Uang sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2003.
4. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2008, tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.
5. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
6. Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi.

7. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
8. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-09/MBU/2012 tentang perubahan Peraturan Menteri Negara BUMN dan Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
9. Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor SK-16/SMBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
10. Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 11 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 1985 tentang PD Dharma Jaya DKI Jakarta.
11. Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 5 Tahun 1985 tentang PD Dharma Jaya DKI Jakarta.
12. Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2020 tentang Sistem Pengendalian Gratifikasi
13. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 66 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja PD Dharma Jaya DKI Jakarta.
14. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 109 Tahun 2011 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah.
15. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 50 tahun 2019 tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Badan Usaha Milik Daerah.
16. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 131 tahun 2019 tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah.
17. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 tahun 2004 tentang Penerapan Praktik GCG pada BUMD di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

BAB II

PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

A. Penerapan Sistem Pengendalian Intern

Secara umum, Sistem Pengendalian Intern merupakan panduan dari masing-masing sistem yang dipergunakan sebagai prosedur dan pedoman pelaksanaan operasional perusahaan atau organisasi tertentu dan kumpulan dari pengendalian intern yang terintegrasi, berhubungan dan saling mendukung satu dengan yang lainnya.

Penerapan pengendalian intern yang selama ini dilakukan di perusahaan adalah pengawasan yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI), yang dilengkapi dengan prosedur kerja dan aktivitas audit intern (unit kerja) lainnya dengan menggunakan pendekatan dalam hal pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan program, prosedur, pencatatan, pelaporan, pengawasan dan *review* intern lainnya.

Namun demikian aplikasi pengendalian yang dilakukan belum sepenuhnya optimal, hal ini tergambarkan pada temuan-temuan SPI dalam hal:

1. masih adanya kekurangan dalam pengorganisasian unit kerja, seperti adanya ketidaksesuaian antara tugas dan wewenang dengan realisasi di lapangan, adanya kekosongan formasi yang seharusnya sudah diperhitungkan.
2. masih dijumpai adanya pelanggaran disiplin kerja, tingkat prestasi kerja yang belum memadai, penyalahgunaan wewenang.
3. masih ditemukan adanya ketidaksesuaian antara prosedur operasional dengan realisasi yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan.
4. rendahnya tingkat kualitas pengawasan yang dilakukan oleh petugas yang berwenang sebagai supervisor pekerjaan dimaksud.
5. terjadinya kesalahan pencatatan, pemborosan dan kebocoran dalam pengelolaan keuangan perusahaan.
6. rendahnya tingkat pelayanan kepada pemakai jalan, sehingga menurunkan kualitas pelayanan yang terkait dengan Standar Pelayanan Minimum.
7. masih banyak lagi temuan-temuan audit yang dilakukan secara Intern unit kerja oleh SPI, atau oleh auditor eksternal lainnya.

B. Kriteria Keberhasilan Penerapan Sistem Pengendalian Intern

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

1. terciptanya lingkungan pengendalian Manajemen yang kondusif mencakup tata nilai dan budaya perusahaan.
2. meningkatnya sadar risiko diseluruh lapisan Manajemen dan Pegawai, dengan meningkatnya kemampuan memprediksi dan mengantisipasi risiko.
3. meningkatnya kualitas dari aktivitas pengendalian, sehingga tepat dan memadai.
4. menguatnya informasi dan komunikasi yang efektif dalam Manajemen perusahaan.
5. terjadinya pemantauan yang berkelanjutan, dalam bentuk evaluasi dan *review* yang lebih baik.

C. Kesesuaian Kriteria

Kriteria sesuai dengan yang dimaksud dalam Per-Men BUMN Nomor Per-09/MBU/2012. Kriteria juga disesuaikan dengan proses bisnis yang dijalankan perusahaan dan unit kerja yang melaksanakannya. Dengan demikian pedoman ini disusun dengan mengadopsi

konsep tersebut diatas, dengan tetap mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

D. Komponen Sistem Pengendalian Internal

Komponen Sistem Pengendalian Internal yang terdiri dari: 1. *Control Environment*; 2. *Risk Assessment*; 3. *Control Activities*; 4. *Information dan Communication*; 5. *Monitoring Activities*, bukan merupakan komponen yang terpisah-pisah, namun merupakan komponen yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi, sehingga kelemahan dalam satu komponen dapat mempengaruhi efektifitas komponen pengendalian internal lainnya.

Pada kerangka pengendalian Sistem Pengendalian Intern terdiri atas suatu struktur yang komprehensif yang meliputi proses (*hard control*) serta faktor lingkungan dan manusia (*soft control*) yang berinteraksi dalam satu kesatuan guna meminimalkan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tertentu.

Berikut adalah Komponen Sistem Pengendalian Intern terkait dengan Permen BUMN Nomor Per-01/MBU/2011, bagian ketujuh, Pasal 26:

Komponen Per-01/MBU/2011	Sistem Pengendalian Intern Dharma Jaya
1. Lingkungan pengendalian (<i>control environment</i>) perusahaan terdiri dari: <ol style="list-style-type: none"> a. Integritas, nilai etika dan kompetensi Pegawai; b. Filosofi dan gaya Manajemen; c. Cara yang ditempuh Manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya; d. Pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan e. Perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi; 	a. Lingkungan internal <ol style="list-style-type: none"> 1) Integritas dan nilai etika 2) Komitmen pada kompetensi 3) Filosofi dan gaya operasi manajemen 4) Struktur organisasi 5) Tanggung jawab dan wewenang 6) Pengelolaan SDM b. Penetapan tujuan <ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan tujuan perusahaan 2) Rencana strategis 3) Perumusan tujuan aktivitas
2. Penilaian risiko (<i>risk assessment</i>), yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai pengelolaan risiko yang relevan.	a. Identifikasi risiko <ol style="list-style-type: none"> 1) Proses identifikasi risiko 2) Penetapan risiko b. Penilaian Risiko <ol style="list-style-type: none"> 1) Pengukuran Risiko 2) Pembobotan Risiko c. Mitigasi Risiko <ol style="list-style-type: none"> 1) Rencana tindak atas risiko 2) Penanganan risiko insidental
3. Kegiatan pengendalian (<i>control activities</i>), yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap asset perusahaan.	a. Ketersediaan kebijakan b. Implementasi kKebijakan

4. Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>), yaitu suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.	a. Informasi b. Komunikasi
5. Pemantauan (<i>Monitoring</i>), yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian intern, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.	a. Pelaksanaan pengawasan b. Administrasi hasil pengawasan

Tujuan-tujuan tersebut antara lain:

- a. keandalan informasi keuangan dan operasi,
- b. efisiensi dan efektifitas kegiatan operasi,
- c. efektifitas hasil pelaksanaan kegiatan,
- d. ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku,
- e. pengamanan aset perusahaan.

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Merupakan pondasi dari *Internal Control* yang sangat menentukan efektifitas seluruh struktur internal kontrol. Lingkungan pengendalian merupakan cerminan dari komitmen dan kesadaran seluruh pimpinan dan Pegawai perusahaan untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan. Prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam pemahaman terhadap lingkungan pengendalian adalah:

a. Lingkungan Internal

1) Integritas dan Nilai Etika

- a) Standar perilaku dinyatakan secara tertulis dalam Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*).
- b) Pedoman Perilaku disosialisasikan secara periodik dan dipahami oleh seluruh insan perusahaan.
- c) Dibuat slogan dalam bentuk tulisan atau dalam bentuk lain yang mendorong insan perusahaan untuk menegakkan Pedoman Perilaku.
- d) Seluruh insan perusahaan berkomitmen untuk berperilaku sesuai dengan Pedoman Perilaku.
- e) Hubungan dengan *stakeholders* perusahaan selalu dilandasi dengan prinsip kejujuran dan keadilan.
- f) Tersedia mekanisme untuk memantau pelaksanaan penegakan Pedoman Perilaku.
- g) Seluruh aspek yang dimuat dalam Pedoman Perilaku dilaksanakan dan dicontohkan oleh Manajemen puncak.
- h) Adanya kesamaan perlakuan bagi seluruh insan perusahaan dalam penegakan Pedoman Perilaku dan kebijakan perusahaan lainnya.
- i) Terdapat mekanisme pemberian sanksi atas pelanggaran kebijakan perusahaan.
- j) Manajemen puncak menghindari intervensi atas pelaksanaan tugas Manajemen di bawahnya.

2) Komitmen Pada Kompetensi

- a) Perusahaan memiliki kebijakan pengembangan kompetensi bagi seluruh insan perusahaan.
- b) Tersedia alokasi sumber daya perusahaan (anggaran) untuk pelaksanaan program pengembangan.

- c) Program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan rencana.
- d) Hasil pelaksanaan program pengembangan dimanfaatkan untuk peningkatan proses bisnis perusahaan.
- e) Kompetensi merupakan salah satu syarat dalam perencanaan karir/jabatan.
- f) Perusahaan memfasilitasi kebutuhan kompetensi insan perusahaan untuk memenuhi tuntutan kerja.

3) Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen

- a) Manajemen selalu berupaya mencari peluang bisnis baru.
- b) Manajemen senantiasa memperbaiki proses bisnis perusahaan.
- c) Manajemen memberikan perhatian pada program riset dan pengembangan produk.
- d) Manajemen memperhatikan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan.
- e) Dikembangkan budaya sadar risiko di lingkungan perusahaan.

4) Struktur Organisasi

- a) Struktur organisasi sesuai dengan strategi perusahaan.
- b) Kelengkapan unsur Manajemen tergambar dalam struktur organisasi.
- c) Struktur organisasi menggambarkan adanya pemisahan fungsi.
- d) Tersedianya uraian tugas yang jelas untuk setiap unit kerja perusahaan.
- e) Dilakukan *review* secara berkala untuk mengkaji struktur organisasi perusahaan.

5) Tanggung Jawab dan Wewenang

- a) Ada pendelegasian tanggung jawab dan wewenang dari Manajemen puncak kepada Manajemen terkecil atau insan perusahaan.
- b) Seluruh insan perusahaan memiliki uraian tugas yang jelas.
- c) Seluruh insan perusahaan mendapatkan dukungan sumber daya (fasilitas, dana dan akses informasi) untuk melaksanakan tugasnya.
- d) Setiap insan perusahaan menegakkan prinsip akuntabilitas untuk mempertanggungjawabkan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya.

6) Pengelolaan SDM

- a) Perusahaan memiliki rencana (*grand design*) pengembangan SDM.
- b) Perusahaan memiliki dan melaksanakan *career planning* dan peta rotasi jabatan.
- c) Proses rekrutmen memperhatikan aspek *hard* dan *soft competence*.
- d) Secara berkala dilaksanakan analisis beban kerja.
- e) Tersedia indikator kinerja untuk setiap insan perusahaan.
- f) Secara berkala dilaksanakan penilaian kinerja atas seluruh insan perusahaan.
- g) Diberikan *reward* kepada insan perusahaan yang berkinerja baik.
- h) Tersedia kriteria yang jelas dalam pemberian *reward* dan *punishment* di perusahaan.

b. Penetapan Tujuan

1) Perumusan Tujuan Perusahaan

- a) Perusahaan memiliki visi dan misi.
- b) Visi dan misi dipahami oleh seluruh insan perusahaan.
- c) Visi dan misi telah dijabarkan dalam kerangka waktu yang lebih kecil.
- d) Telah dijabarkan ukuran kinerja capaian visi dan misi dalam kerangka waktu yang lebih kecil.
- e) Visi dan misi perusahaan telah dijabarkan ke seluruh unit kerja.
- f) Telah dijabarkan ukuran kinerja capaian visi dan misi dalam program kerja.
- g) Seluruh insan perusahaan memahami tata nilai perusahaan.
- h) Tersedia ukuran kinerja atas pencapaian visi dan misi perusahaan.

- i) Seluruh insan perusahaan memahami target kinerja atas pencapaian visi dan misi perusahaan.
 - j) Secara berkala dilaksanakan penilaian kinerja atas pencapaian visi dan misi perusahaan (antara lain mengukur capaian target, anggaran serta perbandingan dengan capaian kinerja periode sebelumnya).
 - k) Realisasi penilaian kinerja atas pencapaian visi dan misi perusahaan dengan pemberian *reward* dan *punishment*.
 - l) Ditetapkan rencana tindak atas hasil penilaian kinerja, terutama bila capaian kinerja perusahaan atau unit kerja berada di bawah target yang ditetapkan.
- 2) Rencana Strategis**
- a) Perusahaan memiliki rencana strategis.
 - b) Rencana strategis mencakup alokasi sumber daya dan skala prioritas.
 - c) Anggaran telah disusun untuk seluruh unit kerja.
- 3) Perumusan Tujuan Aktivitas**
- a) Manajemen menetapkan tujuan seluruh aktivitas yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
 - b) Seluruh insan yang terlibat memahami tujuan aktivitas.
 - c) Tersedia ukuran kinerja atas pencapaian tujuan aktivitas.
 - d) Seluruh insan perusahaan yang terkait memahami target kinerja atas pencapaian tujuan aktivitas.
 - e) Secara berkala dilaksanakan penilaian kinerja atas pencapaian tujuan aktivitas (antara lain mengukur capaian target, anggaran serta perbandingan dengan capaian kinerja periode sebelumnya).
 - f) Realisasi penilaian kinerja atas pencapaian tujuan aktivitas terkait dengan pemberian *reward* dan *punishment*.
 - g) Ditetapkan rencana tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja, terutama bila capaian kinerja aktivitas berada di bawah target yang ditetapkan.

Referensi:

a. Integritas Dan Nilai Etika

Perusahaan berupaya dalam penegakan integritas dan nilai etika dengan:

- 1) menyusun dan menerapkan aturan perilaku yang berisi standar etika dan pedoman perilaku bagi Pegawai di lingkungan Dharma Jaya, disusun secara partisipatif untuk diterapkan dalam urusan kedinasan maupun diluar kedinasan. Aturan perilaku di lingkungan Dharma Jaya diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari pedoman ini.
- 2) keteladanan pelaksanaan aturan perilaku oleh jajaran pimpinan dalam bentuk tindakan dan ucapan (pimpinan menjadi *role model*).
- 3) menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur dan/atau pelanggaran terhadap aturan perilaku.
- 4) menjelaskan dan mempertanggungjawabkan atas adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern. Aturan intervensi atau pengabaian Pengendalian Intern diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari pedoman ini.
- 5) menghilangkan peluang/kesempatan untuk berperilaku tidak etis, melalui:
 - a) penetapan target dan sasaran yang realistis/dapat dicapai dan tidak menuntut Pegawai untuk mencapai sasaran yang tidak realistis.
 - b) memberikan penghargaan yang sepadan kepada Pegawai atas prestasi kerjanya. Penghargaan diberikan dalam rangka penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai etika.

b. Badan Pengawas dan Komite Audit

Untuk mewujudkan fungsi Badan Pengawas dalam hal pengawasan organisasi, maka dibentuk Komite Audit sebagai unit yang membantu pelaksana fungsi dimaksud adalah:

- 1) melaksanakan fungsi pengawasan organisasi di segala bidang operasional perusahaan, serta kinerja operasional unit kerja perusahaan.
- 2) berkoordinasi dengan Satuan Pengawasan Intern (SPI) untuk memperoleh pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern yang dilaksanakan oleh perusahaan.

c. Struktur Organisasi

Pembentukan struktur organisasi di lingkungan Dharma Jaya merupakan penetapan garis pelaporan, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, dan di antaranya dilakukan dengan:

- 1) menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan bisnis Dharma Jaya.
- 2) memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab sampai dengan tingkat staf/pelaksana tugas.
- 3) memberikan kejelasan hubungan jenjang pelaporan intern di lingkungan Dharma Jaya.
- 4) melaksanakan evaluasi terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis.
- 5) menetapkan jumlah Pegawai yang sesuai untuk formasi Manajerial (HCM/*Human Capital Management*).

d. Kompetensi

Untuk mewujudkan komitmen terhadap kompetensi di antaranya dilakukan dengan:

- 1) Mengidentifikasi dan mendefinisikan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi di lingkungan Dharma Jaya;
- 2) menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi di lingkungan Dharma Jaya;
- 3) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk membantu Pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya;
- 4) Memilih jajaran pimpinan yang memiliki kemampuan Manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam tugas dan fungsi kegiatan di lingkungan Dharma Jaya;
- 5) Konsistensi pimpinan dalam menerapkan standar dan kompetensi.

e. Kebijakan SDM

Penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sehat di lingkungan Dharma Jaya di antaranya dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) penetapan kebijakan dan prosedur dari tahap rekrutmen sampai dengan pemberhentian dan pemensiunan Pegawai, yang mencakup antara lain; pengadaan formasi (rekrutmen), pendidikan dan pelatihan, pengangkatan dalam pangkat dan jabatan, penilaian dan penghargaan atas prestasi Pegawai, disiplin, penggajian, serta pemberhentian dan pensiun;
- 2) penelusuran latar belakang calon Pegawai dalam proses rekrutmen;
- 3) supervisi periodik yang memadai terhadap Pegawai;
- 4) penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan SDM tersebut di atas berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Pembinaan SDM

Pembinaan SDM di Dharma Jaya, di antaranya dilaksanakan dengan:

- 1) mengkomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada seluruh Pegawai tentang rencana strategis dan rencana kerja tahunan perusahaan.
- 2) penyusunan strategi pembinaan sumber daya manusia dituangkan dalam rencana pembinaan sumber daya manusia mencakup: kebijakan, program dan kegiatan dengan mengacu peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) penyusunan uraian tugas yang jelas mengenai peran, tanggung jawab, atribut, kompetensi, target kinerja yang dapat digunakan sebagai pedoman penunjukkan jajaran pimpinan di lingkungan Dharma Jaya.
- 4) membangun budaya kerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
- 5) penyusunan pedoman rekrutmen Pegawai di lingkungan Dharma Jaya.
- 6) penyusunan program pengembangan karier dan kompetensi Pegawai.
- 7) penyusunan program kesejahteraan Pegawai.
- 8) penyusunan pedoman evaluasi kinerja Pegawai yang bertujuan untuk membantu Pegawai memahami keterkaitan kerjanya dengan pencapaian tujuan perusahaan.
- 9) Pembinaan SDM di Dharma Jaya, diarahkan secara efektif.

g. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, sebagai akuntabilitas individu di lingkungan Dharma Jaya dengan memperhatikan antara lain;

- 1) wewenang diberikan kepada Manajer/Pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya.
- 2) Manajer/Pegawai harus memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain di lingkungan Dharma Jaya.
- 3) Manajer/Pegawai harus memahami pelaksanaan tanggung jawab dan wewenangnya terkait dengan penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Dharma Jaya.

Para jajaran pimpinan di lingkungan Dharma Jaya harus menunjukkan kepemimpinan yang kondusif, di antaranya 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 di lingkungan Dharma Jaya.
- 4) melindungi aset dan informasi dari akses dan/atau penggunaan yang tidak sah.
- 5) interaksi yang intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah.
- 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 dalam memberi tugas kepada bawahannya.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Dalam proses pengambilan keputusan manajemen maupun dalam pelaksanaan kegiatan operasi agar keputusan dan kegiatan tersebut dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Penilaian Risiko yang dilaksanakan secara efektif akan mengurangi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan sampai pada level minimal yang dapat ditoleransikan oleh perusahaan.

a. Identifikasi Risiko

1) Proses Identifikasi Risiko

- a) Perusahaan telah memiliki kebijakan identifikasi risiko.
- b) Ada *key person* pada setiap unit kerja yang bertugas sebagai koordinator identifikasi risiko.
- c) Identifikasi risiko dilaksanakan berkala pada saat penyusunan rencana perusahaan dan secara insidental.
- d) Seluruh jenjang Manajemen dilibatkan dalam pelaksanaan identifikasi risiko.
- e) Seluruh tujuan atau target perusahaan, unit dan aktivitas telah dikaitkan dengan risiko-risiko yang mungkin terjadi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan atau target tersebut.
- f) Untuk setiap risiko yang telah teridentifikasi telah dilengkapi dengan atribut risiko (sebab dan akibat risiko).

2) Penetapan Risiko

- a) Hasil identifikasi risiko telah disahkan oleh masing-masing kepala unit kerja atau penanggungjawab kegiatan.
- b) Ada unit kerja atau *key person* yang bertugas sebagai koordinator identifikasi risiko tingkat perusahaan.
- c) Disusun *database* untuk seluruh risiko perusahaan.
- d) Hasil identifikasi risiko dilaporkan secara berkala kepada Manajemen puncak untuk mendapatkan pengesahan, baik hasil identifikasi berkala maupun insidental.

b. Penilaian Risiko

1) Pengukuran Risiko

- a) Perusahaan memiliki kebijakan pengukuran risiko.
- b) Secara berkala atau insidental dilaksanakan pengukuran atas seluruh risiko perusahaan.
- c) Pengukuran risiko mencakup pengukuran peluang dan dampak risiko.

2) Pembobotan Risiko

- a) Perusahaan memiliki kebijakan pembobotan risiko.
- b) Secara berkala atau insidental dilaksanakan pembobotan atas seluruh risiko perusahaan.
- c) Hasil pembobotan risiko dilaporkan secara berkala kepada Manajemen puncak untuk disahkan sebagai risiko strategis perusahaan.
- d) Hasil penetapan risiko strategis perusahaan didistribusikan kepada seluruh unit kerja serta dikomunikasikan kepada seluruh insan perusahaan.
- e) Hasil penetapan risiko strategis perusahaan digunakan sebagai informasi perencanaan fungsi pengawasan perusahaan.

c. Mitigasi Risiko

1) Rencana Tindak Atas Risiko

- a) Perusahaan memiliki kebijakan mitigasi risiko.
- b) Perusahaan menetapkan rencana tindak untuk setiap risiko.
- c) Seluruh jenjang Manajemen dilibatkan dalam proses penetapan mitigasi risiko.
- d) Penyusunan rencana mitigasi risiko telah mempertimbangkan prinsip biaya-manfaat.
- e) Semua rencana tindak untuk mitigasi risiko telah ditetapkan oleh Manajemen puncak.
- f) Semua rencana mitigasi risiko telah dimasukkan sebagai bagian dari perencanaan perusahaan.

2) Penanganan Risiko Insidentil

- a) Perusahaan memiliki kebijakan mitigasi atas risiko insidentil.
- b) Tersedia mekanisme untuk melakukan perubahan atas rencana yang telah ditetapkan, untuk menyesuaikan dengan perubahan internal dan eksternal.
- c) Perusahaan telah memiliki *disaster recovery plan* yang dikomunikasikan kepada seluruh insan perusahaan.
- d) Secara berkala dilakukan simulasi yang melibatkan seluruh insan perusahaan untuk menghadapi bencana alam atau kejadian luar biasa.

Referensi:

a. Identifikasi Risiko

Dalam mengidentifikasi risiko pada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan diuraikan sebagai berikut;

- 1) Faktor internal meliputi antara lain: kualitas Pegawai, sifat dari aktivitas di perusahaan, dan karakteristik proses sistem informasi.
- 2) Faktor eksternal meliputi antara lain: perubahan dampak lingkungan, perkembangan teknologi, perubahan pemerintahan, ekonomi, industri, dan peraturan perundang-undangan.

b. Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan dengan memperhitungkan tingkat kepentingan risiko (*significant risk*), dan pertimbangan pengelolaan risiko (dipindahkan, ditoleransi, dihilangkan atau diterima). Pedoman pelaksanaan penilaian risiko pada Dharma Jaya diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari pedoman umum ini.

c. Manajemen Risiko

Manajemen risiko perusahaan adalah proses yang dilakukan oleh Direksi, pengelola dan Pegawai, serta diterapkan dalam pengaturan strategi di seluruh aktivitas perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko agar berada dalam risiko yang diperhitungkan untuk diterima, memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan.

Definisi ini mencerminkan konsep dasar manajemen risiko perusahaan seperti:

- 1) sebuah proses/Manajemen, yang sedang berlangsung dan mengalir pada suatu entitas/aktivitas.
- 2) merupakan suatu akibat yang akan dihadapi oleh setiap orang pada setiap jenjang organisasi.
- 3) diterapkan atau digunakan dalam pengaturan strategi mencapai tujuan entitas/perusahaan.
- 4) diterapkan di perusahaan, pada setiap tingkat dan unit kerja, yang termasuk di antaranya mengambil pandangan/portofolio dari entitas/tingkat risiko.
- 5) dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mungkin akan dihadapi, dan bila risiko tersebut terjadi, dan akan mempengaruhi entitas untuk mengelola risiko dalam risiko yang diterima (*risk appetite*).
- 6) Manajemen risiko diharapkan mampu memberikan keyakinan yang memadai bagi Manajemen dan Direksi.
- 7) ditujukan untuk pencapaian tujuan dalam satu atau lebih kategori terpisah tetapi saling berpengaruh/tumpang-tindih (*overlapping*).

3. Kegiatan pengendalian (*Control activities*)

Terdiri atas kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk meyakinkan bahwa pengarahan dari pimpinan dapat dijalankan dengan baik. Kegiatan pengendalian

harus disesuaikan dengan risiko yang dihadapi sehingga risiko dapat diminimalkan pada tingkat yang dapat ditoleransikan. Para Manajer di lingkungan Dharma Jaya, menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat bisnis perusahaan.

a. Ketersediaan Kebijakan

- 1) Perusahaan memiliki kebijakan penyusunan kebijakan
- 2) Seluruh proses bisnis perusahaan telah didukung dengan kebijakan yang memadai
- 3) Ditunjuk unit kerja yang mengelola seluruh kebijakan
- 4) Perusahaan telah memiliki peta kebijakan
- 5) Unsur-unsur pengendalian telah tercakup dalam kebijakan-kebijakan (antara lain adanya pemisahan fungsi yang memadai dan penetapan tingkat kewenangan)
- 6) Aset vital perusahaan telah dilengkapi dengan prosedur dan fasilitas pengamanan yang memadai
- 7) Seluruh kebijakan perusahaan telah tersosialisasi dan dipahami oleh seluruh insan perusahaan yang terkait
- 8) Secara berkala dilakukan *review* dan pemutakhiran atas kebijakan-kebijakan

b. Implementasi Kebijakan

- 1) Dilaksanakan pengamanan atas informasi perusahaan, termasuk pengamanan akses terhadap data
- 2) Dijalankan mekanisme otorisasi untuk pengolahan data dan informasi
- 3) Dilakukan pengujian secara berkala maupun insidental untuk memastikan keamanan informasi dan data
- 4) Seluruh aset telah dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan
- 5) Dilaksanakan mekanisme otorisasi untuk setiap penggunaan asset
- 6) Aset berharga perusahaan telah dilengkapi dengan sarana pengamanan fisik yang memadai
- 7) Dilakukan opname fisik secara berkala atas aset perusahaan
- 8) Seluruh aset fisik telah diberikan nomor identitas
- 9) Perusahaan menyediakan sarana kerja yang aman dan memadai
- 10) Dijalankan mekanisme otorisasi untuk persetujuan atas seluruh transaksi
- 11) Setiap keputusan strategis diambil dengan dasar analisis yang memadai
- 12) Dilaksanakan proses dokumentasi yang memadai atas seluruh transaksi
- 13) Tersedia sistem pengarsipan yang memadai atas seluruh dokumen transaksi
- 14) Manajemen segera menindaklanjuti kelemahan pengendalian yang terjadi

Referensi:

a. Review Kinerja

Review atas kinerja pada perusahaan, dengan menggunakan tolok ukur kinerja (*Key Performance Indicator/KPI*), berupa target dan anggaran, Standar Pelayanan Minimum (SPM) dan hasil-hasil pencapaian kinerja lainnya pada periode tahun sebelumnya.

Dharma Jaya menetapkan dan me-*review* indikator kinerja dan ukuran/standar kinerja agar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat. Untuk melaksanakan penetapan dan *review* atas indikator dan pengukuran kinerja, jajaran Manajemen Dharma Jaya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) ukuran dan indikator kinerja ditetapkan dari tingkatan Unit kerja Dharma Jaya, sampai pada aktivitas tingkat Pegawai.

- 2) *Me-review* dan melakukan validasi secara periodik atas ketepatan dan integritas ukuran dan indikator kinerja baik pada tingkat unit kerja maupun pada tingkat Pegawai.
- 3) Evaluasi faktor-faktor penilaian pengukuran kinerja untuk memberikan keyakinan bahwa faktor-faktor tersebut terkait dengan misi, sasaran dan tujuan serta menyeimbangkan dan mengatur insentif yang pantas untuk mencapai tujuan namun tetap taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan standar etis.
- 4) membandingkan data kinerja aktual secara terus menerus dengan sasaran yang direncanakan/diharapkan dan menganalisa perbedaannya lebih lanjut. Perbandingan dilaksanakan dengan menghubungkan kelompok data yang satu dengan lainnya agar analisis hubungan dapat dibuat dan dapat dikoreksi.
- 5) melakukan investigasi atas hasil kinerja yang tidak diharapkan atau kecenderungan yang tidak lazim yang mengarah pada keadaan tidak tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.
- 6) menganalisa dan *me-review* ukuran dan indikator kinerja untuk digunakan bagi kepentingan pengendalian dan pelaporan keuangan dan kinerja.

b. Pengendalian Sistem Informasi

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

1) Pengendalian Umum

Adalah pengendalian yang ditetapkan dan berlaku untuk seluruh pemrosesan informasi di Dharma Jaya, terdiri dari:

- a) **Program pengamanan sistem informasi**, di antaranya dilaksanakan dengan:
 - pelaksanaan penilaian risiko secara periodik dan komprehensif terhadap sistem informasi di Dharma Jaya;
 - pengembangan rencana yang jelas menggambarkan program pengamanan serta kebijakan dan prosedur yang mendukungnya;
 - penetapan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan;
 - penguraian tanggung jawab pengamanan secara jelas;
 - implementasi kebijakan yang efektif atas sumber daya manusia terkait dengan program pengamanan; dan
 - pemantauan keefektifan program pengamanan dan perubahan atas program jika diperlukan.
- b) **Pengendalian atas akses**, di antaranya dilaksanakan dengan:
 - melakukan klasifikasi terhadap sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitifitasnya;
 - identifikasi para pihak di Dharma Jaya yang berhak dan memiliki otorisasi untuk mengakses informasi secara formal;
 - menetapkan prosedur atas pengendalian fisik dan pengendalian logik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi;
 - melakukan pemantauan atas akses kesistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakkan disiplin.
- c) **Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak**, diantara-nya dilaksanakan dengan:
 - menetapkan prosedur otorisasi atas fitur pemrosesan system informasi dan modifikasi program;

- menetapkan prosedur pengujian dan persetujuan atas seluruh perangkat lunak baru dan/atau yang direvisi;
 - menetapkan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastiaan perangkat lunak. (pemberian label, pembatasan akses, penggunaan data kepastiaan, cadangan data (*back up*) kepastiaan terpisah.
- d) **Pengendalian atas perangkat lunak sistem**, di antaranya dilaksanakan dengan:
- menetapkan pembatasan akses ke perangkat lunak system berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan dokumentasi atas otorisasi akses;
 - menetapkan prosedur pengendalian dan pemantauan atas akses dan penggunaan perangkat lunak sistem;
 - menetapkan prosedur pengendalian atas perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
- e) **Pemisahan tugas**, di antaranya dilaksanakan dengan:
- identifikasi tugas-tugas yang tidak dapat digabungkan dan penetapan kebijakan untuk memisahkan tugas-tugas tersebut;
 - penetapan pengendalian akses untuk pelaksanaan pemisahan tugas;
 - pelaksanaan pengendalian atas kegiatan Pegawai melalui prosedur, supervisi dan *review*.
- f) **Kontinuitas pelayanan**, di antaranya dilaksanakan dengan:
- penilaian pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitif;
 - menetapkan langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer;
 - pengembangan dan pendokumentasian rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga;
 - melakukan pengujian secara berkala atas rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

2) Pengendalian Aplikasi

Meliputi struktur, kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantu memastikan kelengkapan, keakuratan, otorisasi serta keabsahan semua transaksi selama pemrosesan aplikasi.

Pengendalian aplikasi terdiri dari:

- a) Pengendalian atas otorisasi sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:
- pengendalian dan otorisasi atas dokumen sumber informasi;
 - pembatasan akses ke terminal entri data; dan
 - penggunaan file induk dan laporan pengecualian untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.
- b) Pengendalian atas kelengkapan, sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:
- pengentrian dan pemrosesan data dalam komputer atas seluruh transaksi yang telah diotorisasi;
 - pelaksanaan rekonsiliasi untuk memverifikasi kelengkapan data.
- c) Pengendalian atas akurasi, sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:
- penggunaan disain entri data untuk mendukung akurasi data;
 - pelaksanaan validasi data untuk mengidentifikasi data yang sah;
 - pencatatan, pelaporan, investigasi dan perbaikan data yang salah dengan segera;
 - *review* atas laporan keluaran untuk membantu menjaga akurasi dan validasi data.

- d) Pengendalian atas integritas pemrosesan dan *file* data sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:
- menetapkan prosedur untuk memastikan bahwa hanya program dan *file* data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan;
 - penggunaan program yang memiliki prosedur (*routines*) untuk memverifikasi bahwa *file* komputer versi yang sesuai digunakan selama pemrosesan;
 - penggunaan program yang memiliki prosedur (*routines*) untuk mengecek label *header file* internal sebelum pemrosesan;
 - penggunaan aplikasi yang mencegah perubahan *file* secara bersamaan.

c. Pemisahan Fungsi

Pemisahan fungsi diarahkan untuk mengurangi kesalahan, kecurangan dan pemborosan. Dalam rangka pemisahan fungsi di lingkungan Dharma Jaya dilakukan dengan:

- 1) tidak seorangpun diperbolehkan mengendalikan seluruh aspek utama transaksi dan kejadian dari awal sampai akhir proses;
- 2) pemisahan tanggung jawab dan tugas atas transaksi/kejadian kepada Pegawai yang berbeda berkaitan dengan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, *review* dan audit, serta fungsi-fungsi penyimpanan dan penanganan asset;
- 3) pelimpahan tugas kepada lebih satu orang Pegawai dilakukan secara sistematis untuk memberikan keyakinan adanya *check and balances*;
- 4) jajaran Manajemen Dharma Jaya berusaha mengurangi kesempatan terjadinya kolusi.

d. Pengendalian Fisik dan Aset

Pengendalian fisik atas aset di lingkungan Dharma Jaya diarahkan untuk mengamankan dan melindungi aset-aset berisiko. Untuk melaksanakan pengendalian fisik atas aset-aset yang berisiko, jajaran Manajemen Dharma Jaya, melakukannya dengan:

- 1) menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik dan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan ke seluruh Pegawai;
- 2) mengembangkan *disaster recovery plan* (tanggap darurat, rehabilitasi dan rekonstruksi) yang secara teratur diperbaharui dan dikomunikasikan ke seluruh Pegawai;
- 3) mengembangkan identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur;
- 4) menetapkan prosedur pengamanan dan pembatasan akses secara fisik terhadap aset yang berisiko hilang, dicuri, rusak, digunakan tanpa hak seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan;
- 5) menghitung dan membandingkan dengan catatan pengendalian atas aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan secara periodik dihitung dan dibandingkan dengan catatan pengendaliannya;
- 6) menjaga dalam tempat terkunci terhadap uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dan mengendalikan akses ke asset tersebut;
- 7) memberi nomor urut (*prenumbered*) dan secara fisik diamankan serta mengamankan akses atas Formulir seperti blanko cek dan surat perintah membayar;
- 8) melindungi secara fisik dan mengendalikan akses atas penandatanganan cek mekanik dan stempel tanda tangan;
- 9) melekatkan identifikasi aset pada furnitur, peralatan, dan inventaris kantor lainnya;

- 10) menyimpan dan mengamankan secara fisik dari kerusakan atas persediaan dan perlengkapan;
- 11) melindungi seluruh fasilitas dari api dengan menggunakan alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran;
- 12) mengendalikan akses ke gedung dan fasilitas dengan pagar, penjaga, dan atau pengendalian fisik lainnya;
- 13) membatasi akses ke fasilitas dan mengendalikannya di luar jam kerja.

e. Otorisasi

Pelaksanaan dimaksud harus diotorisasi dan dilaksanakan oleh Pegawai yang berwenang. Untuk melaksanakan transaksi dan kejadian yang sesuai jajaran Manajemen Dharma Jaya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang valid dilaksanakan, sesuai dengan keputusan dan arahan dari jajaran Manajemen;
- 2) pengendalian dilaksanakan untuk memastikan bahwa seluruh transaksi dan kejadian signifikan telah dilaksanakan dan diotorisasi serta dilakukan hanya oleh Pegawai yang bertindak sesuai kapasitasnya;
- 3) kondisi dan syarat otorisasi secara jelas dikomunikasikan ke jajaran Manajemen dan Pegawai. Syarat otorisasi harus sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Pencatatan

Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian wajib dilakukan di lingkungan Dharma Jaya untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan. Untuk menjamin pencatatan yang akurat dan tepat waktu jajaran pimpinan di lingkungan Dharma Jaya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) transaksi dan kejadian diklasifikasi dan diverifikasi dengan tepat dan dicatat segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi jajaran pimpinan dalam mengendalikan kegiatan dan mengambil keputusan;
- 2) klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, verifikasi, pelaksanaan, pemrosesan dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar;
- 3) Klasifikasi dan verifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian mencakup organisasi dan formal informasi pada dokumen sumber dan pencatatan ikhtisar sebagai pelaporan;
- 4) penyesuaian berlebihan terhadap jumlah atau klasifikasi dan verifikasi perkiraan tidak diperlukan sebelum finalisasi pelaporan keuangan.

g. Pembatasan Akses dan Akuntabilitas

Pembatasan akses dan akuntabilitas atas sumber daya dan catatan di Dharma Jaya dilakukan untuk mengendalikan sumber daya yang dimiliki, 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 khusus;
- 3) penetapan pembatasan dan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya dan pencatatan secara periodik *direview* 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 mempertanggung jawabkan sumber daya dan pencatatannya memahami tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan penyimpanan dan penggunaan sumber daya.

h. Dokumen Transaksi

Jajaran Manajemen, Staf dan Pegawai di lingkungan Dharma Jaya wajib menyelenggarakan dokumentasi yang baik atas transaksi dan pengendalian intern agar kegiatan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

i. Pelaksanaan Internal Audit

Pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Dharma Jaya dilaksanakan oleh Aparat Satuan Pengawasan Intern (SPI) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pelaksanaan tugasnya Satuan Pengawasan Intern (SPI) menyusun *Audit Charter*/Piagam Audit Satuan Pengawasan Intern (SPI), yang disetujui oleh Komisaris dan ditetapkan oleh Direktur Utama. Penyelenggaraan pengawasan intern bertujuan untuk membantu perusahaan dalam melakukan pengendalian intern. Jajaran Manajemen, Staf dan Pegawai di lingkungan Dharma Jaya wajib membantu terselenggaranya pengawasan intern.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi yang relevan perlu diidentifikasi, diperoleh dan dikomunikasikan dalam bentuk dan format serta waktu yang tepat agar dapat memperlancar dan memudahkan pimpinan dan Pegawai perusahaan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Informasi yang diperlukan tersebut harus diakomodasikan dalam sistem informasi dan pelaporan yang menghasilkan informasi keuangan dan operasi perusahaan serta informasi mengenai kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Informasi yang diperlukan tidak bersumber hanya terbatas kepada data internal, akan tetapi juga meliputi informasi yang bersumber dari kejadian, kegiatan dan kondisi eksternal yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan bisnis perusahaan. Sistem informasi yang dijalankan perusahaan harus berfungsi sebagai sarana pengolahan dan melakukan komunikasi informasi agar semua pihak yang bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan dapat memahami dan melaksanakan tugasnya dengan baik, serta dapat melakukan koordinasi baik dengan unit internal lain yang terkait maupun dengan pihak eksternal.

Faktor yang perlu diperhatikan dan dievaluasi berkaitan dengan informasi dan komunikasi adalah kualitas informasi dan efektivitas komunikasi. Setiap unit kerja di lingkungan Dharma Jaya wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi (keuangan dan non keuangan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam waktu dan bentuk (format) yang tepat untuk memudahkan pelaksanaan, pengendalian dan pertanggung jawabannya.

Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait dalam program, proyek, dan kegiatan lainnya termasuk anggaran.

a. Informasi

- 1) Setiap unit kerja secara berkala menyusun laporan akuntabilitas
- 2) Dilakukan penyampaian informasi secara berkala dan berjenjang sampai dengan Manajemen puncak perihal capaian kinerja dan pelaksanaan proses bisnis
- 3) Ada dukungan informasi bagi Manajemen sebagai bahan pengambilan keputusan

b. Komunikasi

- 1) Terdapat saluran komunikasi bagi seluruh insan perusahaan untuk menyampaikan informasi perihal perusahaan atau usulan perbaikan proses bisnis
- 2) Terjalin komunikasi yang efektif antar jenjang Manajemen untuk membahas kemajuan dan hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- 3) Seluruh insan perusahaan segera mendapat informasi apabila terjadi hal-hal yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan
- 4) *Stakeholders* di luar perusahaan mendapat informasi perihal Pedoman Perilaku yang berlaku di perusahaan
- 5) Terbuka saluran komunikasi dengan seluruh *stakeholders* di luar perusahaan
- 6) Tersedia saluran pengaduan bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan berkaitan dengan produk perusahaan
- 7) Keluhan pelanggan selalu ditindaklanjuti secara proporsional
- 8) Perusahaan telah memenuhi seluruh kewajiban penyampaian informasi kepada pihak-pihak di luar perusahaan

Referensi:

a. Informasi Yang Relevan

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 strategi Dharma Jaya 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.

b. Bentuk Dan Sarana

Menerapkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dengan Pegawai dan pihak lain yang terkait antara lain melalui:

- 1) penyusunan buku pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur;
- 2) surat edaran;
- 3) memorandum;
- 4) pengumuman;
- 5) pemanfaatan intranet dan internet;
- 6) arahan lisan.

Menerapkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dengan pihak eksternal yang terkait antara lain melalui:

- 1) laporan terkait keuangan, operasional dan kepatuhan kepada pihak berkepentingan dan terkait langsung;
- 2) paparan melalui media elektronik, media cetak ataupun media lainnya, terkait dengan informasi untuk eksternal yang bersifat publikasi umum.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan terhadap internal kontrol perlu dilakukan melalui suatu proses penilaian berkelanjutan terhadap kualitas disain dan implementasi serta efektifitas kinerja kontrol yang berjalan. Prosedur pemantauan internal kontrol harus meliputi prosedur pelaporan kepada pimpinan mengenai kelemahan kontrol yang diungkapkan dari hasil pemantauan. Frekuensi dan cakupan audit untuk setiap unit audit (*auditee*) sangat ditentukan oleh hasil penilaian atas efektifitas prosedur pemantauan terhadap sistem internal kontrol.

a. Pelaksanaan Pengawasan

- 1) Ditetapkan unit kerja yang menjadi koordinator pelaksanaan pengawasan
- 2) Independensi fungsi pengawasan terjaga dengan baik
- 3) Dilaksanakan program pengawasan secara berkala untuk menguji keandalan sistem pengendalian Manajemen
- 4) Ruang lingkup pengawasan mencakup seluruh aspek kegiatan dan seluruh unit kerja
- 5) Hasil pelaksanaan pengawasan disampaikan kepada manajemen puncak
- 6) Tersedia mekanisme penanganan hasil pengawasan
- 7) Setiap rekomendasi hasil pengawasan ditindaklanjuti oleh manajemen
- 8) Dilakukan evaluasi atas kecukupan pelaksanaan rekomendasi hasil pengawasan
- 9) Dilaksanakan pertemuan secara berkala yang melibatkan seluruh jajaran manajemen untuk mendapatkan masukan perbaikan system pengendalian manajemen

b. Administrasi Hasil Pengawasan

- 1) Tersedia *database* untuk mengadministrasikan seluruh permasalahan yang ditemukan sebagai hasil pelaksanaan pengawasan
- 2) Seluruh pelaksanaan rekomendasi hasil pengawasan terdokumentasikan dengan baik
- 3) Secara berkala dilakukan evaluasi untuk memantau pelaksanaan rekomendasi hasil pengawasan

Referensi

Monitoring

Monitoring adalah proses menilai kualitas Sistem Pengendalian Intern dalam jangka waktu tertentu. Setiap unit kerja di lingkungan Dharma Jaya wajib menyelenggarakan pemantuan Pengendalian Intern, melalui:

a. *Monitoring* Rutin

Pemantauan rutin terhadap kegiatan yang sedang berjalan (*on going monitoring*), diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan-tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

b. Evaluasi Terpisah

Oleh unit terpisah/*independent* (*separate evaluation*), diselenggarakan melalui penilaian sendiri, *review* sejawat, dan pengujian efektifitas pengendalian intern. Pelaksanaan evaluasi oleh unit terpisah/*independent* selain dilakukan oleh unit kerja intern di Dharma Jaya yang ditunjuk dan ditetapkan oleh manajemen perusahaan, juga dapat dilakukan oleh aparat Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan pihak eksternal sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Monitoring Berjenjang

Yang dilakukan dari tingkat pelaksana pekerja sampai kepada tingkat kebijakan pada operasional, dan dievaluasi pada tingkat perusahaan sebagai bentuk pemantauan yang menjadi laporan tahunan perusahaan. Bentuk pemantauan tingkat perusahaan dilakukan oleh unit kerja Satuan Pengawasan Intern (SPI) dengan menggunakan *monitoring* tindak lanjut yang disampaikan oleh unit kerja setiap 3 bulan. Dengan melaporkan tindak lanjut yang dilakukan, diselesaikan dan direncanakan untuk ditindaklanjuti oleh Manajemen unit kerja bersangkutan.

E. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern

Untuk menjamin efektifitas penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan di Dharma Jaya, bahwa setiap jajaran pimpinan di lingkungan Dharma Jaya sesuai dengan tanggung jawabnya membuat pernyataan bahwa dalam setiap pelaksanaan tugasnya telah mendasarkan pada sistem pengendalian intern yang memadai dan diungkapkan dalam setiap pelaporan pelaksanaan tugas/kegiatan. Pernyataan dapat menjadi kesatuan dengan pernyataan terhadap Penerapan GCG oleh Insan Dharma Jaya.

F. Karakteristik Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya, memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Holistik dan Integral

Sistem Pengendalian Intern dijabarkan dalam 5 (lima) komponen utama yang saling terintegrasi yaitu: lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), kegiatan pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), serta pemantauan (*monitoring*).

2. Sistem Pengendalian Intern sebagai Proses

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

3. Menetapkan Sistem Pengendalian Intern

Dalam membangun Sistem Pengendalian Intern, maka jajaran pimpinan pada unit kerja di lingkungan Dharma Jaya, melakukan langkah-langkah berikut:

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

4. Tiga Tingkatan Pengendalian

Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya juga mengacu pada 3 Lini Pertahanan (*Three Lines of defense*), yang terdiri dari:

- a. **Lini Pertama:** Fungsi Pemilik Risiko, adalah semua pihak yang melaksanakan pekerjaannya setiap hari (bekerja sehari-hari). Pertahanan Lini Pertama dilaksanakan oleh unit atau komponen atau fungsi bisnis yang melakukan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari, terutama yang merupakan garis depan atau ujung tombak organisasi. Dalam hal ini pemilik risiko diharapkan untuk:
 - 1) memastikan adanya lingkungan pengendalian (*control environment*) yang kondusif di unit bisnis mereka.
 - 2) menerapkan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan sewaktu menjalankan peran dan tanggung jawab mereka terutama dalam mencapai pertumbuhan perusahaan. Manajemen unit kerja diharapkan secara penuh kesadaran mempertimbangkan faktor risiko dalam keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya.

- 3) mampu menunjukkan adanya pengendalian internal yang efektif di unit bisnis Pemilik Risiko, dan juga adanya pemantauan dan transparansi terhadap efektifitas pengendalian internal tersebut.
- b. **Lini Kedua:** Fungsi Pengawas Risiko, adalah Pihak yang ditunjuk untuk mengawasi Risiko. Pertahanan Lini Kedua dilaksanakan oleh fungsi-fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, terutama fungsi-fungsi yang sudah terstruktur yaitu divisi Manajemen Risiko dan Litbang yang diharapkan untuk:
- 1) bertanggung jawab dalam mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan. Dengan menyusun *road-map* manajemen risiko, yang sesuai dengan rencana jangka panjang dan strategi perusahaan. Di antaranya dengan mengembangkan dan memastikan pelaksanaan Sistem Manajemen Risiko di Perusahaan.
 - 2) melakukan pengawasan terhadap bagaimana fungsi bisnis dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standar operasionalnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Di antaranya dengan memastikan bahwa *assessment* dan tindak lindung risiko telah dilakukan di Unit Kerja untuk meminimalisir kerugian/mengurangi potensi risiko.
 - 3) memantau dan melaporkan risiko-risiko perusahaan secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di perusahaan, dengan menyusun Register Risiko Perusahaan.
- c. **Lini Ketiga:** Fungsi Pemeriksa Risiko, adalah Pihak yang bertugas untuk memeriksa Risiko. Pertahanan Lini Ketiga dilaksanakan oleh auditor internal maupun auditor eksternal. Peran auditor internal jauh lebih intens dalam model ini karena Pemeriksa Risiko adalah bagian internal perusahaan yang bersifat *independent* terhadap fungsi-fungsi lainnya. Dalam hal ini, auditor internal diharapkan untuk:
- 1) Melakukan *review* dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, dan
 - 2) Memastikan bahwa pertahanan lini pertama dan lini kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Model Pertahanan Tiga Lini (Three Lines of Defense)



Dalam pengendalian internal, 3 Lini Pertahanan tersebut digunakan dalam tingkat pengendalian sebagai berikut:

- a. Pengendalian tingkat organisasi (*entity level*) apabila pengendalian ini tidak diterapkan dengan baik akan mempengaruhi secara keseluruhan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), merupakan tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada kegiatan aktivitas operasional yang dilakukan.
- c. Pengendalian tingkat transaksi dan pelayanan (*transaction dan services level*), adalah tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada aktivitas pelayanan, transaksi dan finansial perusahaan.

5. Fleksibel dan Adaptif

Tidak ada satu model dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi (*no "one-size-fits-all" approach*). Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya bukan merupakan hal yang kaku, dalam penerapannya, tetapi juga memperhatikan dan memperhitungkan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi, dan analisis biaya manfaat.

6. Memberikan Keyakinan yang Memadai

Reasonable Assurance. Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya memberikan keyakinan yang memadai tercapainya tujuan pengendalian yaitu:

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

7. Efektifitas Penerapan

Efektifitas penerapan Sistem Pengendalian Intern sangat dipengaruhi oleh orang sebagai pelaksananya yaitu jajaran pimpinan dan staf di unit organisasi tersebut. Oleh karena itu efektifitas peran dari tiap-tiap Pegawai menjadi penting dalam menerapkan Sistem Pengendalian Intern secara bertanggung jawab sesuai dengan tingkatan tanggung-jawabnya. Kunci sukses Sistem Pengendalian Intern ada pada setiap insan perusahaan.

8. Keterbatasan Sistem Pengendalian Intern

Efektifitas penerapan Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya tidak akan tercapai, apabila terjadi:

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

G. Control Self-Assessment (CSA) Sistem Pengendalian Intern

Penilaian Mandiri (CSA) atas penerapan 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. Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan Sistem Pengendalian Intern di Dharma Jaya dilakukan secara berkala. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dibentuk tim melalui Surat Keputusan Direksi Dharma Jaya.

H. Pelaporan Sistem Pengendalian Intern

Setiap unit kerja di lingkungan Dharma Jaya menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di unit kerja masing-masing dan disampaikan kepada Direksi Dharma Jaya, laporan paling sedikit memuat:

1. Kebijakan-Kebijakan Pimpinan, diambil kebijakan jajaran pimpinan di unit kerja di Lingkungan Dharma Jaya yang dapat mempengaruhi pelaporan keuangan dan non keuangan.
2. Identifikasi Kelemahan Material, identifikasi yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
3. 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.
4. Laporan, laporan disampaikan secara berkala. Pedoman Pelaporan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern diatur dengan Surat Keputusan Direksi Dharma Jaya. Setiap unit kerja di lingkungan Dharma Jaya menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di unit kerja masing-masing dan disampaikan kepada Direksi Dharma Jaya.

BAB III

EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Dalam perusahaan, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya.

A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Intern

Laporan merupakan merupakan kunci keberhasilan pengendalian suatu sistem yang diberlakukan, karenanya Manajemen dan pelaksana tugas di lingkungan Dharma Jaya, wajib untuk melaporkan aktivitas yang berkaitan dengan pengendalian yang dilakukannya.

Tingkat pelaporan Sistem Pengendalian Intern terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Laporan Pengendalian Teknis

Laporan Pengendalian Teknis yang dilakukan dan dilaporkan oleh petugas pelaksana teknis yang menangani pelaksanaan tugas secara langsung, atau terkait langsung dengan pekerjaannya dan ditujukan kepada Manajemen yang mengawasinya. Sebagai panduan umumnya telah ditentukan pada *standard operation procedure* pelaksanaan tugas, dan sebagainya yang berkaitan. Laporan bersifat bahwa pekerjaan telah dilakukan secara *procedural* dan dilengkapi dengan lampiran yang telah ditentukan. Waktu pelaporan dilakukan setiap selesai pelaksanaan pekerjaan dimaksud.

2. Laporan Pengendalian Prosedur

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

3. Laporan Pengendalian Intern Unit Kerja

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

4. Laporan Sistem Pengendalian Intern

Laporan Sistem Pengendalian Intern adalah laporan yang disusun oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang merupakan hasil penilaian secara keseluruhan dari Sistem Pengendalian Intern perusahaan. Laporan berpedoman pada 5 (lima) komponen pengendalian (Lingkungan Pengendalian, *Assessment* Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi dan *Monitoring*) Waktu pelaporan dilakukan untuk periode 1 (satu) tahun, terkait dengan laporan tahunan perusahaan.

B. Pemberkasan Laporan

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

1. Berkas Permanen (*Permanent File*)

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

2. Berkas Berjalan (*Current File*)

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

a. Berkas Umum

Berkas ini terdiri atas: Informasi Umum pekerjaan yang dikendalikan, laporan teknis pelaksanaan pekerjaan terkait dengan ekonomis, efektif dan efisien dan akurasi (terhadap perhitungan, penulisan, laporan kepatuhan pelaksanaan pekerjaan).

b. Berkas Analisis

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

c. Berkas Pengendalian Intern

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

3. Berkas Lampiran (*Bulk File*)

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

4. Berkas Khusus (*Special File*)

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

C. Tindak Lanjut Laporan

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

1. Proses Tindak Lanjut

a. SPI yang menentukan apakah Manajemen mengambil tindakan atau mengimplementasikan Sistem Pengendalian Intern tersebut, dan akan menentukan apakah hasil yang diinginkan telah diterima atau jika Manajer perusahaan (Dewan Direksi) telah mengasumsikan risiko bahwa tidak akan

- mengambil tindakan atau mengimplementasikan rekomendasi pengendalian intern tersebut;
- b. proses tindak lanjut adalah sebuah proses dimana para Manajer sebagai pengawas/supervisor akan mengevaluasi kecukupan, efektifitas, serta jadwal tindakan yang telah diambil oleh Manajemen dalam melaporkan hasil observasi pengendalian intern, termasuk semua penilaian yang telah dibuat oleh pihak eksternal. Proses ini juga termasuk hal dalam menentukan apakah para Manajer (Dewan Direksi) telah mengasumsikan risiko bahwa tidak akan mengambil tindakan koreksi dalam hasil observasi;
 - c. ketentuan atas kegiatan pengendalian Intern harus mendefinisikan kewajiban untuk proses tindak lanjut. SPI akan menentukan asal-usul, waktu, dan tingkatan dari tindak lanjut, dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain:
 - 1) tingkat signifikansi dari hasil pengendalian intern yang telah dilaporkan atau dilaksanakan;
 - 2) tingkat usaha dan biaya yang diperlukan untuk mengoreksi kondisi laporan tersebut;
 - 3) dampak yang akan ditimbulkan harus mengoreksi tindakan yang salah;
 - 4) tingkat kerumitan dari tindakan perbaikan;
 - 5) periode waktu dalam keterlibatan.
 - d. SPI bertanggung jawab dalam menentukan jadwal tindak lanjut sebagai bagian dari jadwal perbaikan pengendalian intern. Penentuan jadwal untuk proses tindak lanjut berdasarkan pada risiko dan pihak-pihak yang terlibat, sebanding dengan tingkat kesulitan dan tingkat signifikansi dalam penjadwalan dalam mengimplementasikan tindakan perbaikan;
 - e. SPI mempertimbangkan bahwa tanggapan Manajemen secara lisan maupun tulisan mengindikasikan bahwa tindakan yang telah diambil telah cukup terhadap kepentingan yang relatif dari sebuah pengendalian, para Manajer sebagai supervisor akan melakukan tindak lanjut sebagai bagian pengendalian selanjutnya; Para Manajer sebagai supervisor akan memastikan apakah tindakan yang telah diambil dalam pengendalian intern akan memperbaiki kondisi utama. Proses tindak lanjut harus didokumentasikan secara tepat.

2. **Monitoring Tindak Lanjut**

- a. untuk memonitor hasil audit secara efektif, Direksi melalui SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:
 - 1) rentang waktu yang diperlukan untuk para Manajer atas pengamatan yang dilakukannya dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan;
 - 2) evaluasi respons pelaksana pekerjaan;
 - 3) verifikasi respons (jika sesuai);
 - 4) penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
 - 5) proses komunikasi untuk menjadi wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko auditor dengan tingkat risiko menurut Manajer, Direksi atau Badan Pengawas.
- b. jika pengamatan para Manajer sebagai supervisor dan rekomendasirekomendasi nya dianggap cukup signifikan untuk dilakukannya tindakan segera oleh Manajemen, Direksi atau Badan Pengawas, maka kegiatan monitoring berlangsung sampai kesalahan-kesalahan diperbaiki dan dilakukan,
- c. aktivitas pengendalian intern secara efektif dapat memantau kemajuan pelaksana pekerjaan dengan cara sebagai berikut:
 - 1) lakukan pengawasan berupa pengamatan-pengamatan dan berikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan;
 - 2) menerima dan mengevaluasi tanggapan-tanggapan pelaksana pekerjaan serta ajukan *action plan* untuk melakukan pengawasan serta memberikan rekomendasi-rekomendasi selama pengendalian intern dilaksanakan atau

dalam waktu yang wajar setelah laporan pengendalian dikomunikasikan dengan pelaksana pekerjaan. Tanggapan lebih berguna jika dilengkapi dengan informasi yang cukup agar dapat digunakan para Manajer untuk mengevaluasi kecukupan serta ketepatan waktu untuk melakukan *action plan* tadi;

- 3) menerima *update* secara berkala dari pelaksana pekerjaan untuk mengevaluasi upayanya dalam memperbaiki kinerja operasinya dan/atau melaksanakan rekomendasi pengawas/supervisor;
- 4) menerima dan mengevaluasi informasi dari unit kerja lainnya yang ditugaskan untuk menindaklanjuti atau melakukan tindakan korektif terhadap pekerjaan yang sifatnya lintas unit, lintas bagian atau lintas pekerjaan;
- 5) melaporkan kepada Manajemen/Direksi/Badan Pengawas/Komite Audit, atas pekerjaan pengendalian yang dilakukan pelaksanaan pengendalian serta rekomendasi-rekomendasi yang diberikan pengawas/supervisor.

D. Mekanisme Laporan

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

1. Gambaran yang Utuh

Laporan harus memberikan gambaran seutuhnya tentang pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Kesesuaian terhadap prosedur kerja, pemenuhan kriteria yang dipersyaratkan serta pencapaian target atau program yang sebenarnya, menjadi perhatian utama dalam menyusun laporan.

2. Menggunakan 5 Komponen Sistem Pengendalian Intern

Penggunaan 5 (lima) Komponen Sistem Pengendalian Intern; yang terdiri dari Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan Komunikasi dan *Monitoring*, terutama dalam pelaporan yang dilakukan oleh Unit Kerja, akan memberikan gambaran pengendalian intern yang dilakukan oleh Unit Kerja dimaksud. Laporan wajib mencantumkan 5 (lima) komponen Sistem Pengendalian Intern, periode pengendalian yang dilaporkan, identitas penyusun/penanggung jawab laporan, dan dilampirkan hasil pengendalian yang dilakukan.

3. Ikhtisar/Rangkuman Laporan

Perusahaan wajib merangkum hasil laporan pengendalian intern yang dilaporkan oleh Unit Kerja untuk dilaporkan sebagai Laporan Sistem Pengendalian Intern yang dilaporkan bersamaan laporan tahunan perusahaan.

4. Sanksi atas Laporan

Sanksi dapat diberikan oleh Manajemen jika terdapat pelaksana atau unit kerja yang tidak melaporkan pengendalian intern di lingkungan kerjanya, dan tidak melakukan pelaporan atas pengendalian intern di lingkungan kerjanya.

E. Monitoring Laporan

1. Proses Monitoring

Direksi dan SPI harus selalu memelihara sistem untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen. SPI harus selalu memelihara sistem untuk memantau perkembangan tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil dari komunikasi dengan Manajemen.

2. Prosedur Pelaporan *Monitoring*

Untuk memonitor hasil pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di Perusahaan secara efektif, SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:

- a. rentang waktu diperlukannya tanggapan Manajemen atas pengamatan yang dilakukan para pengawas/supervisor dan rekomendasirekomendasi yang diberikan auditor SPI terhadap Sistem Pengendalian Intern yang dilakukan;
- b. evaluasi respons pelaksana pengendalian sistem;
- c. verifikasi respons (jika sesuai);
- d. penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
- e. proses komunikasi untuk menjadi wadah atas tanggapan-tanggapan atau aksi yang tidak memuaskan, termasuk asumsi risiko pengendalian intern dengan tingkat risiko menurut Manajer, Direksi atau Badan Pengawas.

3. Signifikan Untuk tindakan

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

4. Aktivitas Pengendalian Internal

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

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