



PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)
Kantor Pusat | Jl. Gajah Mada No. 14, Jakarta 10130
T. +62-21-6334342 (Hunting) | F. +62-21-63854130
Call Center : (021) 162 | www.pelni.co.id |
Email: infopelni162@pelni.co.id |

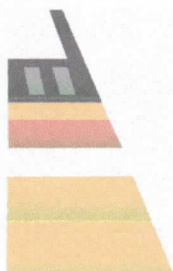
**SALINAN
SURAT KEPUTUSAN BERSAMA
ANTARA
DEWAN KOMISARIS PT. PELNI (PERSERO)
DENGAN
DIREKSI PT. PELNI (PERSERO)**

NOMOR : 02.12/01/SK/HKO.01/2020

**TENTANG
PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN
SATUAN PENGAWASAN INTERN
DI LINGKUNGAN PT. PELNI (PERSERO)**

“DIREKSI PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO)”

- Menimbang** : a. bahwa untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi perusahaan dengan tingkat keandalan dalam pengendalian intern, diperlukan Pedoman Sistem Pengendalian Intern Satuan Pengawasan Intern di Lingkungan PT. PELNI (Persero) berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. berdasarkan pertimbangan tersebut diatas, maka Perusahaan memandang perlu untuk menetapkan Keputusan Bersama Dewan Komisaris PT. PELNI (Persero) dan Direksi PT. PELNI (Persero) tentang Pedoman Sistem Pengendalian Intern Satuan Pengawasan Intern di Lingkungan PT. PELNI (Persero).
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4756);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4849);
4. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011, Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-09/MBU/2012 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara;





5. Akta Pendirian PT. PELNI (Persero) Nomor 31 Tanggal 30 Oktober 1975 yang dibuat di hadapan Soeleman Ardjasmita S.H., Notaris di Jakarta dan Akta Nomor 10 Tanggal 19 Desember 2008, dibuat di hadapan Raden Mas Soediarso Soenarto, S.H., Sp.N. Notaris di Jakarta, beserta perubahan terakhir Akta Pernyataan Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham PT. PELNI (Persero) Nomor : 08 Tanggal 09 Januari 2020 yang dibuat di hadapan Ida Adiningsih, Notaris di Jakarta;
6. Surat Keputusan Direksi Nomor: 12.22/2/SK/HKO.01/2014 tanggal 22 Desember 2014 Tentang *Internal Audit Charter* (Piagam Pengawasan Internal) Satuan Pengawasan Intern di Lingkungan PT. PELNI (Persero);
7. Surat Keputusan Direksi Nomor: 07.24/2/SK/HKO.01/2017 tanggal 24 Juli 2017 Tentang Standar Operasional Prosedur Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan Auditor Internal dan Eksternal di Lingkungan PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero);
8. Surat Keputusan Direksi Nomor: 09.14/01/SK/HKO.01/2017 tanggal 14 September 2017 Tentang Pendoman Pengelolaan Unit Kerja Satuan Pengawasan Intern (SPI) di Lingkungan PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero);
9. Surat Keputusan Direksi Nomor: 03.19/01/SK/HKO.01/2019 tanggal 19 Maret 2019 Tentang Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pusat di PT. PELNI (Persero);
10. Surat Keputusan Bersama antara Dewan Komisaris PT. PELNI (Persero) dan Direksi PT. PELNI (Persero) Nomor 06.21/02/SK/HKO.01/2019 tanggal 21 Juni 2019 tentang Penetapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT. PELNI (Persero);
11. Surat Keputusan Direksi Nomor: 06.21/03/SK/HKO.01/2019 tanggal 21 Juni 2019 tentang Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) di Lingkungan PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero).

M E M U T U S K A N

Menetapkan : KEPUTUSAN BERSAMA ANTARA DEWAN KOMISARIS PT. PELNI (PERSERO) DENGAN DIREKSI PT. PELNI (PERSERO) TENTANG PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN SATUAN PENGAWASAN INTERN DI LINGKUNGAN PT. PELNI (PERSERO).



- PERTAMA** : Menetapkan dan memberlakukan Pedoman Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan PT. PELNI (Persero) sebagaimana diatur dalam Lampiran yang tercantum dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini dan bersifat mengikat.
- KEDUA** : Seluruh unit kerja pada PT. PELNI (Persero) untuk menaati seluruh ketentuan yang berlaku dalam Keputusan ini.
- KETIGA** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dan dengan berlakunya Keputusan Direksi ini maka segala hal yang bertentangan dengan Surat Keputusan Direksi ini dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : J A K A R T A
Pada tanggal : 12 Februari 2020

**A.N. DEWAN KOMISARIS
KOMSARIS UTAMA**

**A.N. DIREKSI
DIREKTUR UTAMA**

ttd

ttd

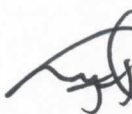
ALI MASYKUR MUSA

INSAN PURWARISYA L. TOBING

Salinan sesuai dengan aslinya
Vice President Hukum

Salinan Keputusan ini diberikan kepada Yth. :

1. Dewan Komisaris PT. PELNI (Persero);
2. Direksi PT. PELNI (Persero);
3. Direksi Anak Perusahaan PT. PELNI (Persero);
4. Kepala SPI/Kepala DPA-SMK&LH/
Kepala Kesekretariatan Perusahaan/
Vice President PT. PELNI (Persero);
5. Nakhoda PT. PELNI (Persero);
6. Kepala Cabang PT. PELNI (Persero);
7. Kepala/*General Manager* SBU PT. PELNI (Persero);
8. Arsip.



LENGGO CENI
NRP : 05740



PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA (PERSERO)

BUMN
Hadir untuk negeri

P E D O M A N SISTEM PENGENDALIAN INTERN

TAHUN 2020



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Maksud, Tujuan dan Manfaat	2
1. Maksud	2
2. Tujuan.....	2
3. Manfaat.....	2
C. Pengertian Umum.....	2
D. Sistematika	3
BAB II IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN.....	4
A. Pengertian dan Tujuan Sistem Pengendalian Intern	4
B. Karakteristik Sistem Pengendalian Intern.....	4
C. Komponen Sistem Pengendalian Intern	7
1. Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>)	7
2. Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>).....	9
3. Kegiatan Pengendalian (<i>Control Activities</i>)	10
4. Informasi dan Komunikasi (<i>Information & Communication</i>)	15
5. Pemantauan (<i>Monitoring</i>).....	16
D. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern..	17
E. <i>Control Self Assessment</i> (CSA) Sistem Pengendalian Intern	17
F. Pelaporan Sistem Pengendalian Intern	17
BAB III EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN.....	18
A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Intern.....	18
B. Pemberkasan Laporan	19
C. Tindak Lanjut Laporan	20
1. Proses Tindak Lanjut	20
2. Monitoring Tindak Lanjut.....	21
D. Mekanisme Laporan.....	22
E. Monitoring Laporan.....	22
1. Proses Monitoring.....	22
2. Prosedur Pelaporan Monitoring	22
3. Signifikan Untuk Tindakan	23
4. Aktivitas Pengendalian Internal.....	23



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, pada Bagian Ketujuh; Sistem Pengendalian Intern (*Internal Control System*); Pasal 26 ayat (1) Direksi harus menetapkan suatu Sistem Pengendalian Intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan.

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama antara Dewan Komisaris PT. PELNI (Persero) dan Direksi PT. PELNI (Persero) Nomor: 06.21/02/SK/HKO.01/2019 tanggal 21 Juni 2019 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT. PELNI (Persero), pada BAB IV Pokok Kebijakan GCG, Bagian F. Sistem Pengendalian Internal, Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal dalam rangka menjaga kekayaan dan kinerja perusahaan serta memenuhi peraturan perundang-undangan. Direksi bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan dan perangkat pelaksanaannya sebagai suatu Sistem Pengendalian Internal yang efektif.

Sistem Pengendalian Intern adalah serangkaian proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh Manajemen dan seluruh Pegawai 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.

Atas dasar hal tersebut di atas, PT. PELNI (Persero) menyusun "Pedoman Sistem Pengendalian Intern" untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa penyelenggaraan tugas dan fungsi Perusahaan memiliki tingkat keandalan dalam pengendalian intern untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.

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

B. Maksud, Tujuan dan Manfaat

1. Maksud

- a. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Insan PELNI 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 Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Sistem Komunikasi & Informasi, serta Monitoring;
- c. Mendorong seluruh Insan PELNI dalam bertindak dan dalam proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG); yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness*.

2. Tujuan

- a. Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan melalui penyelenggaraan program dan kegiatan operasional yang ekonomis, efektif dan efisien;
- b. Keakuratan dan keandalan pelaporan keuangan;
- c. Kepatuhan/Ketaatan terhadap peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- d. Mengamankan investasi dan aset Perusahaan.

3. Manfaat

- a. Membantu meningkatkan pemahaman tentang tata cara Sistem Pengendalian Intern di lingkungan PT. PELNI (Persero);
- b. 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 yang ada;
- c. Tersajikannya pelaporan yang baik, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Pengertian Umum

1. **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)** adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan;
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. **Perusahaan** adalah PT. PELNI (Persero);



4. **Dewan Komisaris** adalah Dewan Komisaris Perseroan yang terdiri atas Komisaris Utama dan beberapa Komisaris;
5. **Direksi** adalah Direksi Perusahaan yang terdiri dari Direktur utama dan para Direktur;
6. **Manajemen** adalah Direksi beserta jajaran Manajerial Perusahaan;
7. **Insan PELNI** adalah seluruh Manajemen dan Pegawai PT. PELNI (Persero);
8. **Unit Kerja** adalah Divisi dalam Perusahaan atau setingkat beserta bagian/jajaran dibawahnya;
9. **Pimpinan Unit Kerja** adalah Pegawai dengan jabatan *Vice President* (VP) atau setingkat;
10. **Satuan Pengawasan Intern** yang selanjutnya disebut SPI adalah satuan pengawasan yang dibentuk untuk membantu terselenggaranya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja di lingkungan Perusahaan;
11. **Pegawai** adalah sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan Perusahaan, diangkat dan/atau ditugaskan pada Unit Kerja di lingkungan Perusahaan dengan Surat Keputusan Direksi;
12. **Peraturan Perusahaan** adalah Surat Keputusan, Surat Edaran, atau bentuk lainnya yang mengatur jalannya kegiatan usaha dan operasional Perusahaan.

D. Sistematika

Pedoman Sistem Pengendalian Intern ini terdiri dari 3 (tiga) Bab, yaitu:

Bab I : Pendahuluan

Bab II : Implementasi Sistem Pengendalian Intern

Bab III : Evaluasi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern

BAB II

IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN

A. Pengertian dan Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern adalah serangkaian proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh Manajemen dan seluruh Pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan Perusahaan melalui:

1. Pencapaian tujuan 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/ketaatan terhadap prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Karakteristik Sistem Pengendalian Intern

1. Holistik atau 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. Proses

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

3. Tujuan organisasi sebagai pengarah (*Objective – Driven Approach*).

Dalam membangun Sistem Pengendalian Intern, maka jajaran Pimpinan Unit Kerja di lingkungan PT. PELNI (Persero), 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. mendesain sistem yang dapat menghindari atau memperkecil dampak yang mungkin timbul dari risiko.

4. Memiliki 3 (tiga) tingkatan pengendalian

Sistem Pengendalian Internal Perusahaan di PT. PELNI (Persero) 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 efektivitas 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 Perencanaan Korporat & Manajemen Risiko yang diharapkan untuk:
 - 1) bertanggung jawab dalam mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan. Divisi Perencanaan Korporat & Manajemen Risiko menyusun *road-map* manajemen risiko, yang sesuai dengan rencana jangka panjang dan strategi perusahaan. Diantaranya dengan mengembangkan dan memastikan pelaksanaan Sistem Manajemen Risiko di Perusahaan;
 - 2) mengawasi apakah fungsi bisnis dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standar operasionalnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Diantaranya 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 *Risk Register* 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) Mereview dan mengevaluasi rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan; dan
- 2) Memastikan bahwa pertahanan lini pertama dan lini kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

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

- a. **Pengendalian tingkat organisasi (*entity level*)**, apabila pengendalian ini tidak diterapkan dengan baik akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan;
- b. **pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*)**, merupakan tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik akan berdampak pada kegiatan aktivitas operasional yang dilakukan;
- c. **pengendalian tingkat transaksi dan pelayanan (*transaction & services level*)**, adalah tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik akan 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 PT. PELNI (Persero) 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 PT. PELNI (Persero) memberikan keyakinan yang memadai untuk tercapainya tujuan pengendalian yaitu:

- a. efektivitas 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. Bergantung pada faktor manusia (*People Factor*)

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Intern sangat dipengaruhi oleh orang sebagai pelaksananya yaitu Jajaran Manajemen dan Pegawai di Unit Kerja tersebut. Oleh karena itu efektivitas 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 PELNI.

8. Memiliki Keterbatasan

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Intern di PT. PELNI (Persero) 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 atau manajemen; antara inisiator dan operator; serta
- d. kesalahan sistem dan alat yang disengaja oleh operatornya.

C. Komponen Sistem Pengendalian Intern

Komponen Sistem Pengendalian Intern terdiri dari:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*);
2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*);
3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*);
4. Informasi dan Komunikasi (*Information & Communication*);
5. Pemantauan (*Monitoring*).

Komponen diatas merupakan komponen yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi. Sehingga kelemahan dalam satu komponen dapat mempengaruhi efektivitas komponen pengendalian internal lainnya.

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan faktor yang mempengaruhi keseluruhan Perusahaan dan menjadi atmosfir bagi setiap Insan PELNI 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

- 1) Menyusun dan menerapkan aturan standar berperilaku;
- 2) Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan standar berperilaku pada setiap struktur organisasi Perusahaan;
- 3) Menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku;
- 4) Menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan
- 5) Menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

b. Komitmen terhadap kompetensi

- 1) Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dan jabatan dalam Perusahaan;
- 2) Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dan jabatan dalam Perusahaan;
- 3) Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu Pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya;
- 4) Memilih Pemimpin Unit Kerja yang memiliki kemampuan Manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan bidangnya;
- 5) Konsistensi dalam menerapkan standar dan kompetensi.

c. Kepemimpinan yang kondusif

- 1) Mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan;
- 2) Menerapkan manajemen berbasis kinerja;
- 3) Mendukung penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan;
- 4) Melindungi aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
- 5) Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada semua tingkatan; dan
- 6) Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan.

d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan

- 1) Menyesuaikan ukuran dan sifat kegiatan Unit Kerja Perusahaan;
- 2) Memberikan kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab dan fungsi dalam setiap jabatan dalam suatu Unit Kerja Perusahaan;
- 3) Memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Perusahaan;
- 4) Melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
- 5) Menetapkan jumlah Pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi Manajerial (HCM/*Human Capital Management*).

e. Pembentukan Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang tepat

- 1) Wewenang diberikan kepada Pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Perusahaan;
- 2) Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam butir 1) memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan; dan
- 3) Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam butir 2) memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.

f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia

- 1) Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen calon Pegawai sampai dengan pemberhentian Pegawai;
- 2) Penelusuran latar belakang calon Pegawai dalam proses rekrutmen;
- 3) Supervisi periodik yang memadai terhadap Pegawai.

g. Perwujudan peran Satuan Pengawasan Intern yang efektif

- 1) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Unit Kerja;
- 2) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Unit Kerja pada Perusahaan;
- 3) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Unit Kerja pada Perusahaan.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Manajemen Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Pengendalian Internal. Dengan melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Metode yang ditetapkan, maka Perusahaan telah melaksanakan suatu aktivitas pengendalian yang dilaksanakan di setiap tingkatan struktur perusahaan. PT. PELNI (Persero) telah menetapkan Pedoman Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018 pada tahun 2019 dengan Surat Keputusan Direksi Nomor: 03.01/03/SK/HKO.01/2019. Dalam Pedoman tersebut Penilaian Risiko merupakan bagian dari Proses Pengelolaan Risiko. Penilaian risiko adalah serangkaian proses identifikasi dan analisis terhadap risiko-risiko serta Evaluasi terhadap risiko-risiko dalam menjalankan kegiatan usaha yang berpotensi dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan.

a. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, sebagai berikut:

- 1) Faktor internal meliputi antara lain:
 - Kualitas dan kuantitas Pegawai;
 - Sifat Kegiatan Usaha Perusahaan; dan
 - Karakteristik proses sistem informasi.
- 2) Faktor eksternal meliputi antara lain:
 - Perubahan dampak lingkungan;
 - Perkembangan teknologi;
 - Perubahan pemerintahan, kondisi 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).

c. Evaluasi Risiko

Suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil-hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan risiko-risiko tersebut. Hasil analisis risiko tersebut menjadi masukan untuk dievaluasi lebih lanjut menjadi urutan prioritas perlakuan risiko, sekaligus menyaring risiko-risiko tertentu untuk tidak ditidakanjuti atau diperlakukan khusus.

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.

3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

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

1) *Review* atas kinerja Perusahaan

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) Penetapan "*Reward and Punishment*" yang jelas atas pencapaian target Perusahaan.

2) Pembinaan sumber daya manusia

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.

3) Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi.

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi:

- a) Pengendalian umum, yang terdiri atas:
 - Pengamanan sistem informasi;
 - Pengendalian atas akses;
 - Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi;
 - Pengendalian atas perangkat lunak sistem;
 - Pemisahan tugas; dan
 - Kontinuitas pelayanan.
- b) Pengendalian aplikasi, yang sekurang-kurangnya mencakup:
 - Klasifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitasnya;
 - Identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal;

- Pengendalian fisik dan pengendalian logis untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi; dan
 - Pemantauan akses ke sistem informasi, investigasi terhadap pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.
- c) Pengendalian keamanan *cybersecurity* terhadap *privileged* data dan informasi ;
- Pengelolaan data dan informasi elektronik milik perusahaan terjamin kerahasiaannya;
 - Akses terbatas diberikan kepada Pejabat yang secara resmi ditunjuk yang berhak memiliki;
 - Perlindungan terhadap *system information technology communication* dari serangan *cybersecurity*;
 - Pendeteksian secara dini, respon cepat dan tepat dari pembobolan *cybersecurity*;
 - Pemulihan kembali dari pembobolan *cybersecurity* secara cepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

4) Penetapan dan *Review* Atas Indikator dan Ukuran Kinerja.

Penetapan dan *Review* atas Indikator dan Ukuran Kinerja dilakukan dengan setidaknya:

- a) Menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
- b) *Mereview* dan memvalidasi secara periodik 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.

5) Pemisahan Fungsi

- a) Pemisahan fungsi diterapkan untuk memitigasi kesalahan, kecurangan dan pemborosan dalam Perusahaan.
- b) Pemisahan fungsi di lingkungan Perusahaan dilakukan antara lain dengan:
 - Pelaksanaan pekerjaan dan/atau pengendalian aspek utama transaksi dan kejadian dari awal sampai akhir proses tidak diperbolehkan untuk dilaksanakan hanya oleh 1 (satu) orang;
 - Pemisahan tanggung jawab, kewenangan, tugas terhadap 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;
 - Pelimpahan tugas kepada lebih dari 1 (satu) orang Pegawai dilakukan secara sistematis untuk memberikan keyakinan adanya *check and balance*;

6) Pengendalian Fisik & Aset

- a) Pengendalian fisik aset di lingkungan Perusahaan dilakukan untuk mengamankan dan melindungi aset-aset berisiko.
- b) Untuk melaksanakan pengendalian fisik aset-aset yang berisiko, Manajemen melakukannya dengan:
 - Menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik dan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan ke seluruh Pegawai;
 - Mengembangkan *disaster recovery plan* (tanggap darurat, rehabilitasi dan rekonstruksi) yang secara teratur diperbaharui dan dikomunikasikan ke seluruh Pegawai;
 - Mengembangkan identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur;
 - 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;
 - Menghitung dan membandingkan dengan catatan pengendalian aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan dan peralatan secara periodik dihitung dan membandingkan dengan catatan pengendaliannya;
 - Menjaga dan menyimpannya dalam tempat terkunci uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dan mengendalikan akses ke aset tersebut;
 - Memberi nomor urut (*prenumbered*) fisik serta mengamankan akses Formulir seperti blanko cek dan surat perintah membayar;
 - Melindungi secara fisik dan mengendalikan akses penandatanganan cek mekanik dan stempel tanda tangan;
 - Melekatkan identifikasi aset pada furnitur, peralatan dan inventaris kantor lainnya;
 - Menyimpan dan mengamankan secara fisik dari kerusakan persediaan dan perlengkapan Perusahaan;
 - Melindungi seluruh fasilitas dari api dengan menggunakan setidaknya alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran ringan;
 - Mengendalikan akses ke gedung dan fasilitas dengan pagar, penjaga dan atau pengendalian fisik lainnya;
 - Membatasi akses ke fasilitas dan mengendalikannya di luar jam kerja.

c) Otorisasi

Pelaksanaan setiap pekerjaan dan/atau transaksi harus dilaksanakan melalui dan sesuai kewenangan otorisasi Pegawai yang berwenang, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang benar/*valid* dilaksanakan, sesuai dengan keputusan dan arahan jajaran Manajemen;
- 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;
- Kondisi dan syarat otorisasi secara jelas dikomunikasikan ke jajaran Insan PELNI;
- Syarat otorisasi harus sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7) Pencatatan

- a) Pencatatan yang akurat dan tepat waktu terhadap kegiatan usaha, transaksi dan kejadian wajib dilakukan di lingkungan Perusahaan untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.
- b) Untuk menjamin pencatatan yang akurat dan tepat waktu, jajaran Pemimpin Unit Kerja di lingkungan Perusahaan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - 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;
 - Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, verifikasi, pelaksanaan, pemrosesan dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar;
 - Klasifikasi dan verifikasi yang tepat terhadap transaksi dan kejadian mencakup organisasi dan formal informasi pada dokumen sumber dan pencatatan ikhtisar sebagai pelaporan;
 - Dokumen Pencatatan ditatakerjakan dengan baik.

8) Pembatasan Akses dan Akuntabilitas

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

- a) Risiko penggunaan secara tidak sah atau kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumber daya dan pencatatannya hanya kepada Pegawai yang memiliki otorisasi;

- b) Pertanggungjawaban penyimpanan dan penggunaan sumber daya dan pencatatannya diserahkan kepada Pegawai yang ditugaskan khusus;
- c) Penetapan pembatasan dan pertanggungjawaban akses penyimpanan sumber daya dan pencatatannya direview secara periodik dan dipelihara;
- d) Pembandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan dan tingkat pembatasan akses dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya dan jika tidak sesuai harus diperiksa (diaudit);
- e) Frekuensi pembandingan berkala untuk menghindari tingkat risiko sumber daya terhadap kesalahan, penyimpangan, pemborosan, penyalahgunaan, pencurian, atau perubahan tanpa hak;
- f) Nilai aset, kemudahan dipindahkan dan kemudahan ditukarkan untuk menentukan tingkat pembatasan akses;
- g) Kepastian bahwa Pegawai yang mendapatkan pelimpahan tanggung jawab untuk mempertanggungjawabkan sumber daya dan pencatatannya telah memahami tugas dan tanggung jawabnya untuk menyimpan dan menggunakan sumber daya tersebut.

9) Dokumen Transaksi

Seluruh Insan PELNI wajib menyelenggarakan dokumentasi yang baik mengenai kegiatan usaha/transaksi dan pengendalian intern di bidang kerjanya agar dapat mengendalikan dan mempertanggungjawabkannya dengan baik.

10) Pelaksanaan Internal Audit

- a) Pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Perusahaan dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Dalam pelaksanaan tugasnya Satuan Pengawasan Intern (SPI) menyusun *Internal Audit Charter*/Piagam Audit Satuan Pengawasan Intern (SPI), yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan ditetapkan oleh Direktur Utama.
- c) Penyelenggaraan pengawasan intern bertujuan untuk membantu Perusahaan dalam melakukan pengendalian intern.
- d) Pemimpin Unit Kerja beserta jajarannya bersikap kooperatif untuk terselenggaranya pengawasan intern yang baik.

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

- a. 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 pertanggungjawabannya.

- b. Komunikasi informasi wajib diselenggarakan secara efektif baik komunikasi di lingkungan Perusahaan maupun komunikasi dengan pihak luar yang terkait.
- c. Penyelenggaraan komunikasi yang efektif di perusahaan dilakukan dengan:
 - 1) Menerapkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dengan Pegawai, antara lain melalui:
 - Penyusunan buku pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur;
 - Surat Keputusan/Surat Edaran;
 - Nota Dinas;
 - Surat - menyurat;
 - Memorandum;
 - Pengumuman;
 - Pemanfaatan intranet dan internet;
 - Arahan lisan.
 - 2) Mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - Pengembangan sistem informasi didasarkan pada rencana strategis pengembangan sistem informasi yang merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan secara menyeluruh;
 - Mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi;
 - Perkembangan dan kemajuan teknologi;
 - Pemantauan secara berkelanjutan terhadap mutu informasi yang mencakup ketepatan isi, akurasi dan kemudahan mengakses informasi;
 - Kecukupan sumber daya manusia dan dana untuk pengembangan teknologi informasi.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan (*Monitoring*) adalah proses penilaian terhadap kualitas Sistem Pengendalian Intern termasuk fungsi Internal Auditor pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi Perusahaan, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direktur Utama.

Pemantauan dilaksanakan melalui:

- a. 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 oleh unit terpisah/independen (*Separate Evaluation*), diselenggarakan melalui penilaian mandiri, *review* dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern Perusahaan;

b. Kombinasi *On Going Monitoring* dan *Separate Evaluation*.

Monitoring mencakup aktivitas pengelolaan dan supervisi regular dan berbagai hal lain yang dilakukan dalam bentuk aktivitas masing-masing.

D. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern

Untuk menjamin efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Intern di PT. PELNI (Persero), setiap jajaran pimpinan di lingkungan PT. PELNI (Persero) 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 PELNI.

E. Control Self Assessment (CSA) Sistem Pengendalian Intern

Control Self Assessment (CSA) atau Penilaian Kontrol Mandiri terhadap penerapan Sistem Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Intern di Perusahaan.

Tujuan penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan pelaksanaan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan penilaian mandiri terhadap penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan dilakukan secara berkala. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dibentuk tim dengan Surat Keputusan Direksi.

F. Pelaporan Sistem Pengendalian Intern

Setiap Unit Kerja di lingkungan Perusahaan menyusun dan menyampaikan laporan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan di Unit Kerja masing-masing dan menyampaikannya kepada Direksi secara periodik, laporan tersebut paling sedikit memuat:

- 1) Kebijakan Pimpinan Unit Kerja 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 efektivitas Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit Satuan Pengawasan Intern.

BAB III

EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Dalam perusahaan, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran efektivitas 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 kunci keberhasilan pengendalian suatu sistem yang diberlakukan, karenanya manajemen dan pelaksana tugas di lingkungan PT. PELNI (Persero), 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 instruksi kerja / *Standard Operation Procedure* / Manual pelaksanaan tugas dan sebagainya yang berkaitan. Laporan berisi penjelasan bahwa pekerjaan telah dilakukan secara prosedural dan dilengkapi dengan lampiran yang telah ditentukan.

Laporan dibuat setelah selesainya setiap pekerjaan dimaksud.

2. Laporan Pengendalian Prosedur

Laporan Pengendalian Prosedur dibuat oleh pengawas/supervisor sebagai bentuk pengendalian pelaksanaan tugas. Laporan disampaikan kepada *Vice President*. Laporan berisi penjelasan bahwa pekerjaan telah sesuai sepenuhnya dengan prosedur, telah lengkap lampirannya. Laporan ini menjadi bagian dari laporan Unit Kerja.

Laporan dibuat dalam waktu 2 x 24 jam setelah laporan dari pelaksanaan pekerjaan diterima. *Resume* seluruh laporan selama periode 1 (satu) bulan disusun setiap akhir bulan (selambat-lambatnya tanggal 5 bulan berikutnya).

3. Laporan Pengendalian Intern Unit Kerja

Laporan Pengendalian Internal disusun oleh manajemen Unit Kerja dan disampaikan kepada Direksi melalui Satuan Pengawasan Intern (SPI), sebagai pertanggung jawaban pelaksanaan pengendalian intern yang dilaksanakan di Unit Kerjanya. Laporan berisi penjelasan bahwa Sistem Pengendalian Intern pada unit bersangkutan telah berjalan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ada dan merupakan gabungan dari laporan pengendalian intern dari bagian-bagian Unit Kerja dimaksud.

Laporan disusun setiap Triwulan atau 3 (tiga) 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, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi & Komunikasi dan Monitoring).

Laporan disusun untuk periode 1 (satu) tahun, dan berkaitan 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 ada. Dilihat dari dimensi waktu, informasi yang dimasukkan kedalam berkas permanen adalah informasi yang relatif tidak sering berubah. Dengan adanya berkas permanen, pengawas pengendalian tidak perlu menerangkan atau meminta informasi tersebut kepada pelaksana pengendalian setiap kali menerima laporan pengendalian yang dilakukan.

2. Berkas Berjalan (*Current File*)

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

a. Berkas Umum

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

b. Berkas Analisis

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

c. Berkas Pengendalian Intern

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

d. Berkas Lampiran (*Bulk File*)

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

e. **Berkas Khusus (*Special File*)**

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

C. Tindak Lanjut Laporan

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

1. Proses Tindak Lanjut

- a. Kepala SPI yang menentukan apakah manajemen mengambil tindakan atau mengimplementasikan Sistem Pengendalian Intern tersebut dan akan menentukan apakah hasil yang diinginkan telah diterima atau jika 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 *Vice President* sebagai pengawas/supervisor akan mengevaluasi kecukupan, efektivitas, 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 mencakup penentuan apakah Dewan Direksi telah mengasumsikan risiko bahwa tidak akan mengambil tindakan koreksi dalam hasil observasi;
- c. ketentuan mengenai kegiatan pengendalian Intern harus mendefinisikan kewajiban untuk proses tindak lanjut. Kepala SPI akan menentukan asal-usul, waktu dan tingkatan tindak lanjut, dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain:
 - tingkat signifikansi hasil pengendalian intern yang telah dilaporkan atau dilaksanakan;
 - tingkat usaha dan biaya yang diperlukan untuk mengoreksi kondisi laporan tersebut;
 - dampak yang akan ditimbulkan apabila harus mengoreksi tindakan yang salah;
 - tingkat kerumitan tindakan perbaikan;
 - periode atau waktu keterlibatan.
- d. Kepala SPI bertanggung jawab 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 mengimplementasikan tindakan perbaikan;

- e. Kepala SPI mempertimbangkan bahwa tanggapan manajemen secara lisan maupun tulisan mengindikasikan bahwa tindakan yang telah diambil telah cukup memenuhi syarat atau keinginan suatu pengendalian, para *Vice President* sebagai supervisor akan melaksanakan tindak lanjut sebagai bagian dari pengendalian selanjutnya;

Para *Vice President* sebagai supervisor akan memastikan apakah tindakan yang telah diambil dalam pengendalian intern akan memperbaiki kondisi yang utama. Proses tindak lanjut harus didokumentasikan secara tepat.

2. Monitoring Tindak Lanjut

- a. untuk memonitor tindak lanjut hasil pengendalian intern secara efektif, Direksi melalui Kepala SPI perlu menetapkan prosedur yang meliputi:
 - rentang waktu yang dibutuhkan manajemen untuk menanggapi apa yang telah diamati para pengawas dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan auditor SPI terhadap Sistem Pengendalian Intern;
 - evaluasi dan verifikasi atas tanggapan pelaksana pekerjaan (jika perlu);
 - penugasan untuk tindak lanjut (jika perlu);
 - proses komunikasi untuk melaporkan tanggapan yang tidak memuaskan (termasuk asumsi risiko) kepada jajaran Direksi atau Dewan Komisaris.
- b. jika *Vice President* sebagai supervisor berpendapat bahwa rekomendasi-rekomendasi yang ada dianggap signifikan untuk ditindaklanjuti segera oleh manajemen atau Dewan Komisaris, 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:
 - melakukan pengawasan berupa pengamatan-pengamatan dan memberikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan;
 - Menerima dan mengevaluasi tanggapan dan rencana aksi dari manajemen selama pengendalian intern dilaksanakan atau dalam waktu yang telah ditentukan setelah laporan pengendalian dikomunikasi dengan pelaksana pekerjaan. Tanggapan tersebut harus berisi informasi yang cukup bagi manajemen untuk mengevaluasi kecukupan dan ketepatan waktu dari tindakan yang diusulkan;
 - menerima *update* secara berkala dari pelaksana pekerjaan untuk mengevaluasi upaya yang telah dilakukan dalam memperbaiki kinerja operasi dan/atau melaksanakan rekomendasi pengawas/supervisor;
 - menerima dan mengevaluasi informasi dari Unit Kerja lainnya yang ditugaskan untuk menindaklanjuti atau mengambil tindakan korektif terhadap pekerjaan yang sifatnya lintas unit, lintas bagian atau lintas pekerjaan;
 - melaporkan kepada Manajemen/Direksi/Dewan Komisaris/Komite Audit, pengendalian yang telah dilakukan serta rekomendasi-rekomendasi yang telah diberikan oleh pengawas/supervisor.

D. Mekanisme Laporan

Pelaporan Pengendalian Intern diatur melalui suatu prosedur, baik dalam hal format 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 (lima) Komponen Sistem Pengendalian Intern

Penggunaan 5 (lima) Komponen Sistem Pengendalian Intern yaitu Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi & Komunikasi dan Monitoring, terutama dalam laporan Unit Kerja, akan memberikan gambaran yang lengkap mengenai pengendalian intern yang telah dilakukan Unit Kerja dimaksud. Laporan wajib mencantumkan 5 (lima) komponen Sistem Pengendalian Intern Perusahaan, periode pengendalian yang dilaporkan, identitas penyusun/penanggung jawab laporan dan lampiran hasil pengendalian yang dilakukan.

3. Ikhtisar/Rangkuman Laporan

Perusahaan wajib merangkum hasil laporan pengendalian intern Unit Kerja sebagai Laporan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan yang disampaikan bersamaan dengan laporan tahunan perusahaan.

4. Sanksi atas Laporan

Sanksi dapat diberikan oleh manajemen jika ada pelaksana atau Unit Kerja yang tidak melaporkan/membuat laporan mengenai pengendalian intern di lingkungan kerjanya.

E. Monitoring Laporan

1. Proses Monitoring

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

2. Prosedur Pelaporan Monitoring

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

- rentang waktu yang dibutuhkan manajemen untuk menanggapi apa yang telah diamati para pengawas dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan auditor SPI terhadap Sistem Pengendalian Intern;
- evaluasi dan verifikasi atas pelaksana pengendalian sistem (jika perlu);
- penugasan untuk tindak lanjut (jika perlu);
- proses komunikasi untuk melaporkan tanggapan yang tidak memuaskan (termasuk asumsi risiko) kepada jajaran Direksi atau Dewan Komisaris.

3. Signifikan Untuk Tindakan

Jika pengamatan pengawas/supervisor signifikan untuk diambil tindakan-tindakan segera oleh manajemen atau Dewan Komisaris, maka kegiatan *monitoring* perlu dilakukan sampai kesalahan-kesalahan diperbaiki atau rekomendasi telah ditindaklanjuti.

4. Aktivitas Pengendalian Internal

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

- Melakukan pengendalian berupa pengamatan-pengamatan dan memberikan rekomendasi-rekomendasi yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan;
- Menerima dan mengevaluasi laporan pelaksanaan pengendalian dan rencana aksi dari manajemen untuk meningkatkan pengendalian selama pelaksanaan pekerjaan atau dalam waktu yang telah ditentukan setelah laporan pengendalian dikomunikasi dengan pelaksana pekerjaan. Laporan hasil pengendalian harus berisi informasi yang cukup bagi manajemen untuk mengevaluasi kecukupan dan ketepatan waktu dari tindakan yang diusulkan;
- Menerima *update* secara berkala dari para pengawas/supervisor untuk mengevaluasi upaya yang telah dilakukan dalam memperbaiki kinerja operasi dan/atau melaksanakan rekomendasi supervisor;
- Menerima dan mengevaluasi informasi dari Unit Kerja lainnya yang ditugaskan untuk menindaklanjuti atau mengambil tindakan korektif;
- Melaporkan kepada Manajemen/Direksi hasil Pengendalian Intern yang telah dilakukan secara berjenjang di Unit Kerja masing-masing;
- Direksi selaku manajemen puncak melaporkan hasil Pengendalian Intern kepada Dewan Komisaris/Komite Audit secara berkala bersamaan dengan Laporan Tahunan Perusahaan.