



**PEDOMAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERNAL
PERUMDA AIR MINUM JAYA**



KEPUTUSAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA
NOMOR : 139 TAHUN 2023

TENTANG
PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PERUMDA AIR MINUM JAYA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA
PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA

- Menimbang
- a. Bahwa Sistem Pengendalian Internal perusahaan yang efektif merupakan unsur penting dalam pengelolaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
 - b. Bahwa dalam rangka pelaksanaan fungsi pengendalian sebagaimana dimaksud pada huruf a, dipandang perlu diterbitkan Pedoman Sistem Pengendalian Internal (SPI);
 - c. Bahwa sehubungan dengan huruf a dan b di atas, perlu menetapkan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta tentang Pedoman Sistem Pengendalian Internal;
- Mengingat
1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
 2. Peraturan Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 11 Tahun 1993 tentang Pelayanan Air Minum di Wilayah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
 3. Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 4 Tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta (PAM JAYA) Menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya;

4. Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 131 Tahun 2019 tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
5. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Lingkungan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
6. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 13 Tahun 2020 tentang Komite Audit dan Komite Lainnya Pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD);
7. Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Provinsi DKI Jakarta;
8. Instruksi Gubernur DKI Jakarta Nomor 35 Tahun 2022 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Daerah;
9. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 133 Tahun 2022 tentang Peraturan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta;
10. Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 13 Tahun 2023 tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya;
11. Piagam Satuan Pengawas Internal Satuan Pengawasan Internal (SPI) (*Internal Audit Charter*) Perumda Air Minum Jaya;
12. Rencana Bisnis dan Rencana Kerja & Anggaran periode berlaku;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA TENTANG PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL PERUMDA AIR MINUM JAYA.
- KESATU : Pedoman ini merupakan Sistem Pengendalian Internal dalam rangka Pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum Jaya Provinsi DKI Jakarta, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, yang naskahnya sebagaimana terlampir.
- KEDUA : Pedoman ini wajib di sosialisasikan kepada seluruh jajaran PAM JAYA untuk dipahami, diketahui serta dipedomani dalam seluruh pelaksanaan kegiatan Perusahaan.
- KETIGA : Pedoman ini bersifat dinamis, apabila dikemudian hari terdapat dinamika perubahan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, perubahan kebijakan Perusahaan dapat di-review kembali sesuai kebutuhan perusahaan.
- KEEMPAT : Dengan berlakunya Keputusan Direksi ini, maka Keputusan Direksi terkait yang bertentangan dengan Keputusan Direksi ini dinyatakan tidak berlaku.
- KELIMA : Segala biaya yang timbul dalam pelaksanaan pedoman ini akan dibebankan kepada Anggaran Perusahaan.
- KEENAM : Keputusan Direksi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 28 Juli 2023

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM JAYA
DIREKTUR UTAMA,



ARIEF NASRUDIN

**PEDOMAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PERUSAHAAN UMUM DAERAH
AIR MINUM JAYA (PAM JAYA)**



PAM JAYA

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	1
PENDAHULUAN	2
A. Latar Belakang.....	2
B. Maksud, Tujuan dan Manfaat.....	3
C. Pengertian Umum.....	3
IMPLEMENTASI	6
A. Unsur Sistem Pengendalian Intern Perusahaan	6
B. Implementasi Sistem Pengendalian Intern Perusahaan	6
1. Lingkungan Pengendalian.....	6
2. Penilaian Risiko	9
3. Kegiatan Pengendalian (<i>Control Activities</i>).....	12
4. Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>).....	18
5. Pemantauan (<i>Monitoring</i>).....	19
EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL	21
A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Internal	21
B. Tindak Lanjut Laporan.....	22

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana diamanatkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 96 Tahun 2004 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* (GCG), maka BUMD wajib menetapkan suatu Sistem Pengendalian Intern yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset Perusahaan.

Definisi umum dari "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, dipandang perlu untuk menetapkan panduan umum terkait "Sistem Pengendalian Intern", untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa penyelenggaraan tugas dan fungsi Perusahaan memiliki tingkat kehandalan dalam pengendalian intern untuk mencapai Visi, Misi, dan tujuan Perusahaan dengan meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja operasional Perusahaan, yang bertujuan untuk:

- a. Pencapaian tujuan penyelenggaraan program dan kegiatan operasional Perusahaan yang ekonomis, efektif dan efisien;
- b. Keakuratan dan keandalan pelaporan keuangan, Informasi dan kinerja operasional yang disusun oleh Perusahaan;
- c. Pengamanan aset Perusahaan; dan
- d. Kepatuhan/ketaatan terhadap prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

B. Maksud, Tujuan dan Manfaat

1. Maksud

- a. Memberikan pemahaman secara komprehensif kepada Insan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya khususnya atas pelaksana tugas operasional Perusahaan; dan
- b. Mendorong seluruh Insan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya bertindak dalam proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan prinsip-prinsip GCG yaitu: transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran.

2. Tujuan

- a. Pencapaian Visi Misi Perusahaan melalui penyelenggaraan program dan kegiatan operasional Perusahaan yang ekonomis, efektif dan efisien;
- b. Keakuratan dan keandalan pelaporan keuangan, Informasi dan kinerja operasional yang disusun oleh Perusahaan;
- c. Pengamanan aset Perusahaan; dan
- d. Kepatuhan/ketaatan terhadap Peraturan Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Peningkatan kinerja perusahaan (*financial*, operasional dan non operasional)

3. Manfaat

- a. 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;
- b. Tersajikannya pelaporan yang baik, transparan, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan; dan
- c. Terciptanya budaya Perusahaan yang menjunjung Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Sistem Informasi dan komunikasi, dan Pemantauan (Monitoring) pengendalian intern yang baik.

C. Pengertian Umum

Dalam Surat Keputusan Direksi ini, yang dimaksud dengan:

1. **“Badan Usaha Milik Daerah/BUMD”** adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Daerah 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. **“Sistem Pengendalian Intern”** adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh seluruh Insan Perusahaan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan Perusahaan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan dan ketepatan pelaporan keuangan, pengamanan aset Perusahaan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan;
4. **“Three Lines of Model”** adalah Pembaruan pada *Three Lines of Defense* yang kita kenal sebelumnya, mengklarifikasi dan memperkuat prinsip-prinsip yang mendasari, memperluas ruang lingkup dan menjelaskan bagaimana peran-peran kunci dalam organisasi bekerja sama untuk memfasilitasi Tat Kelola yang kuat dan manajemen risiko.
5. **“Perusahaan”** adalah Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya (PAM JAYA).
6. **“Dewan Pengawas”** adalah Dewan Pengawas yang terdiri atas Ketua, Sekretaris dan Anggota yang dilengkapi dengan komite-komite;
7. **“Direksi”** adalah Direksi Perusahaan yang terdiri dari Direktur Utama dan para Direktur;
8. **“Insan Perusahaan”** adalah seluruh Manajemen dan Pegawai perusahaan;
9. **“Manajemen”** adalah Direksi beserta Jajaran Manajerial Perusahaan;
10. **“Jajaran Manajerial”** adalah Pegawai dengan jabatan *Vice President*, *Senior Manager* dan/atau *Manager* atau yang setingkat, dan/atau jabatan lain yang diperlukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan manajerial Perusahaan.
11. **“Unit Kerja”** adalah Divisi dalam Perusahaan atau setingkat beserta bagian/jajaran dibawahnya.

12. **“Pimpinan Unit Kerja”** adalah Pegawai dengan jabatan Senior Manager atau setingkat.
13. **“Pengawasan Internal”** adalah seluruh proses internal atas kegiatan audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang bertujuan untuk mengendalikan kegiatan, mengamankan harta dan aset perusahaan, terselenggaranya laporan keuangan yang baik dan tepat waktu, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, dan mendeteksi secara dini terjadinya penyimpangan dan ketidakpatuhan terhadap Peraturan Perusahaan maupun ketentuan peraturan perundang-undangan.
14. **“Satuan Pengawas Internal”** yang selanjutnya disebut SPI adalah satuan pengawasan yang dibentuk untuk membantu terselenggaranya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja di lingkungan Perusahaan.
15. **“Pegawai”** adalah sumber daya manusia yang bekerja di lingkungan Perusahaan, diangkat dan/atau ditugaskan pada unit kerja di lingkungan Perusahaan dengan Surat Keputusan Direksi.
16. **“Peraturan Perusahaan”** adalah Surat Keputusan, Surat Edaran, atau bentuk lainnya yang mengatur jalannya kegiatan usaha dan operasional Perusahaan.

BAB II
IMPLEMENTASI
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PERUSAHAAN

A. Unsur Sistem Pengendalian Intern Perusahaan

Unsur Sistem Pengendalian Intern Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian;
2. Penilaian Risiko;
3. Kegiatan Pengendalian;
4. Sistem Informasi dan Komunikasi; dan
5. Pemantauan (Monitoring).

Unsur di atas dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari setiap kegiatan Perusahaan.

B. Implementasi Sistem Pengendalian Intern Perusahaan

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan faktor penting yang memiliki dampak untuk keseluruhan Perusahaan dan menjadi dasar bagi setiap Insan Perusahaan dalam melakukan aktivitas dan melaksanakan pengendalian yang menjadi tanggungjawabnya. 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;

Indikator Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan, sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan menerapkan aturan standar berperilaku dan sistem Standar Operasional Prosedur (*Standard Operating Procedure/SOP*);
- 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;

Indikator Komitmen terhadap kompetensi sebagaimana dimaksud di atas sekurang-kurangnya dilakukan dengan, sebagai berikut:

- 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; dan
- 5) Konsistensi dalam menerapkan standar dan kompetensi.

c. Kepemimpinan yang kondusif;

Indikator Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan, sebagai berikut:

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

d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan; Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sekurang-kurangnya dilakukan dengan, sebagai berikut:

- 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 sesuai kebutuhan terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
- 5) Menetapkan jumlah Pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi Manajerial.

e. Pembentukan Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;

Indikator Pembentukan Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal, sebagai berikut:

- 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) di atas memahami wewenang dan tanggung jawab yang diberikan; dan
- 3) Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam butir 2) di atas, memahami pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern Perusahaan.

f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia dengan memperhatikan sekurang-kurangnya hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menetapkan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen pelatihan kerja, penempatan kerja, keberlanjutan kerja dan pengembangan karier pegawai, sampai dengan pemberhentian Pegawai secara adil dan transparan tanpa diskriminasi memandang latar belakang, agama, kepercayaan, ras/suku bangsa, disabilitas, hubungan pribadi (pertemanan dan kekerabatan, jenis kelamin atau karakteristik lainnya yang dilindungi oleh hukum);
- 2) Menggunakan kriteria kemampuan, kualifikasi (pendidikan, pengalaman, kompetensi dan lain-lain) dan kriteria lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan

- sebagai dasar bagi semua keputusan yang berkaitan dengan pegawai PAM JAYA dan calon pegawai; dan
- 3) Menerapkan Meritokrasi *System*.

g. Perwujudan peran Satuan Pengawasan Internal yang efektif.

Perwujudan peran Satuan Pengawasan Internal yang efektif sekurang-kurangnya teraktualisasi, hal-hal sebagai berikut:

- 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; dan
- 3) Memberikan usulan perbaikan untuk peningkatan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Unit Kerja pada Perusahaan.

2. Penilaian Risiko

a. Penilaian risiko merupakan proses yang dilakukan oleh suatu Perusahaan dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan dengan melakukan tahap identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko perusahaan yang menjadi prioritas untuk ditangani secara tepat, agar tingkatan risiko perusahaan dapat ditekan pada tingkat yang paling minimal dan beban risikonya dapat ditanggung oleh Perusahaan.

b. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko merupakan proses pertama dari rangkaian proses manajemen risiko, tahapan identifikasi risiko adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami sasaran perusahaan
Sasaran organisasi merupakan tujuan strategis perusahaan yang sudah dituangkan di dalam bentuk perjanjian kerja antara Badan Pembinaan BUMD (BPBUMD) dengan Direksi dan Dewan Pengawas Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya (PAM JAYA) dan juga strategi perusahaan yang sudah dituangkan di dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Tahunan.

2) Mengidentifikasi kejadian risiko

Dalam pelaksanaan proses identifikasi, Manajemen Risiko beserta pemilik risiko wajib menggabungkan dan menganalisis informasi risiko dari berbagai sumber dan menilai kecukupan atas informasi yang tersedia. Daftar risiko yang sudah diinventarisasi juga harus selalu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan dinamika pada bisnis perusahaan.

3) Mencari penyebab

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, Manajemen Risiko beserta divisi pemilik risiko akan melakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkan risiko tersebut. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang tepat guna menangani risiko.

4) Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko (*inherent risk*)

Pengukuran dampak yang dimaksud disini adalah mengukur dampak yang dirasakan secara langsung oleh Perusahaan saat risiko tersebut terjadi dan sebelum adanya pengendalian internal yang dilakukan oleh Perusahaan. Selain itu, pengukuran tingkat keterjadian juga dilakukan untuk menentukan peluang terjadinya risiko tanpa adanya pengendalian yang dilakukan oleh internal perusahaan.

c. Analisis Risiko

Daftar risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya perlu dianalisis guna memahami risiko lebih dalam. Tahapan analisis risiko adalah sebagai berikut:

1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan

Sistem pengendalian internal yang efektif akan mengurangi level dampak ataupun level kemungkinan terjadinya risiko, yang antara lain mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat risiko, *standard operating procedures* (SOP), pengawasan melekat, review berjenjang,

regulasi dan pemantauan rutin atas setiap risiko.

- 2) Menentukan dampak dan tingkat keterjadian risiko (*residual risk*)

Estimasi level dampak risiko dan pengukuran tingkat keterjadian dilakukan dengan mengukur dampak dan keterjadian yang disebabkan apabila risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor internal/eksternal lain yang dapat mempengaruhi risiko tersebut. Dengan ditentukannya dampak dan tingkat kejadian maka risiko tersebut dapat dinilai dan disebut sebagai *residual risk* atau risiko yang tetap ada setelah manajemen merespon risiko.

- 3) Menyusun peta risiko (*heat map*)

Peta risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko dalam sebuah diagram (matriks risiko).

- 4) Menentukan Risiko Utama (Top Risk)

Definisi dari risiko utama ini adalah risiko yang berada di luar area penerimaan risiko (menengah, tinggi dan sangat tinggi) dan perlu penanganan lebih lanjut dari manajemen perusahaan.

d. Evaluasi Risiko

Beberapa jenis evaluasi penerapan Manajemen Risiko yang dapat dilakukan oleh manajemen, antara lain:

- 1) Pemantauan Berkelanjutan

Pemantauan ini dilakukan oleh pemilik risiko atau pelaksana proses.

- 2) Pemantauan oleh Atasan

Pemantauan ini dilakukan oleh para Manajer/Senior Manajer untuk memastikan tidak adanya risiko baru yang tidak teridentifikasi dan semua pengendalian serta penanganan atas risiko berjalan tetap efektif.

- 3) Pengawasan oleh Internal Auditor

Pengawasan dilakukan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI).

- e. Setiap Insan Perusahaan dalam menjalankan tugas, wewenang dan fungsinya, wajib melakukan Proses Manajemen Risiko.
- f. Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan diatur dalam suatu pedoman tersendiri yang terpisah dari pedoman ini.

3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

- a. Direksi menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, Peraturan internal perusahaan, ukuran, kompleksitas, dan sifat perusahaan.
- b. Jajaran Manajerial wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, Peraturan internal perusahaan, ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan 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; dan
 - 4) Kebijakan dan Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh Insan Perusahaan.
- e. Kegiatan pengendalian dilakukan melalui:
 - 1) *Review* atas kinerja Perusahaan
Review atas kinerja keuangan dan non-keuangan Perusahaan dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak 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 Bisnis Perusahaan dan Rencana Kerja & Anggaran 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 karier dan kompetensi pegawai;
- g) Penyusunan program kesejahteraan pegawai;
- h) Penyusunan pedoman evaluasi kinerja Pegawai yang bertujuan untuk membantu pegawai memahami keterkaitan kinerjanya dengan pencapaian tujuan perusahaan;
- i) 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 bertujuan untuk memastikan data tersedia dengan benar dan aman, begitu juga dengan pemrosesan data tersebut. Untuk itu dilakukan pengendalian yang mencakup:

- a) Pengendalian umum, yang terdiri atas:
 - i. Ketersediaan kebijakan dan prosedur;
 - ii. Pengamanan sistem informasi, termasuk backup dll;
 - iii. Pengendalian atas akses;

- iv. Pemisahan tugas; dan
 - v. Pemantauan dan auditing secara berkala.
- b) Pengendalian Perangkat IT Pengguna:
 - c) Pengendalian aplikasi/perangkat lunak, yang sekurang-kurangnya mencakup;
 - i. Penempatan owner aplikasi;
 - ii. Pengendalian atas penyediaan/pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi;
 - iii. Pengendalian operasional perangkat lunak sistem;
 - d) Pengendalian Infrastruktur IT
- 4) Penetapan dan Review Atas Indikator dan Ukuran Kinerja.
 Penetapan dan Review atas Indikator dan Ukuran Kinerja dilakukan dengan sekurang-kurangnya;
- a) Menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
 - b) Mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
 - c) Mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan
 - d) Membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.
- 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:
 - i. Pelaksanaan pekerjaan dan/atau pengendalian aspek utama transaksi dan kejadian dari awal sampai akhir proses tidak diperbolehkan untuk dilaksanakan hanya oleh 1 (satu) orang;
 - ii. 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 aset;
 - iii. Pelimpahan tugas kepada lebih satu orang Pegawai dilakukan secara sistematis untuk memberikan keyakinan adanya *check and balance*;

6) Pengendalian Fisik & Aset

- a) Pengendalian fisik atas aset dilingkungan Perusahaan dilakukan untuk mengamankan dan melindungi aset-aset berisiko.
- b) Untuk melaksanakan pengendalian fisik atas aset-aset yang berisiko, Manajemen melakukannya dengan;
 - i. Menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik dan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan ke seluruh Pegawai;
 - ii. Mengembangkan *disaster recovery plan* (tanggap darurat, rehabilitasi dan rekonstruksi) yang secara teratur diperbaharui dan dikomunikasikan ke seluruh Pegawai;
 - iii. Mengembangkan identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur;
 - iv. 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;
 - v. 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;
 - vi. Menjaga dalam tempat terkunci terhadap uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dan mengendalikan akses ke aset tersebut;
 - vii. Memberi nomor urut (*prenumbered*) terhadap fisik serta mengamankan akses atas Formulir seperti blangko cek dan surat perintah membayar;
 - viii. Melindungi secara fisik dan mengendalikan akses atas penandatanganan cek mekanik dan stempel tanda tangan;
 - ix. Melekatkan identifikasi aset pada furnitur, peralatan, dan inventaris kantor lainnya;
 - x. Menyimpan dan mengamankan secara fisik dari kerusakan atas persediaan dan perlengkapan Perusahaan;
 - xi. Melindungi seluruh fasilitas dari api dengan

- menggunakan setidaknya alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran ringan;
- xii. Mengendalikan akses ke gedung dan fasilitas dengan pagar, penjaga, dan atau pengendalian fisik lainnya;
 - xiii. 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 dari Pegawai yang berwenang, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- i. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang benar/valid dilaksanakan, sesuai dengan keputusan dan arahan dari jajaran Manajemen;
 - ii. 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;
 - iii. Kondisi dan syarat otorisasi secara jelas dikomunikasikan ke jajaran Insan Perusahaan;
 - iv. Syarat otorisasi harus sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Pencatatan
- a) Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas kegiatan usaha, transaksi dan kejadian wajib dilakukan di lingkungan Perusahaan untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.
 - b) Untuk menjamin pencatatan yang akurat dan tepat waktu, Jajaran Manajerial di lingkungan Perusahaan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - i. 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;
 - ii. Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan

untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, verifikasi, pelaksanaan, pemrosesan dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar;

iii. Klasifikasi dan verifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian mencakup organisasi dan formal informasi pada dokumen sumber dan pencatatan ikhtisar sebagai pelaporan;

iv. Dokumen Pencatatan dikelola dengan baik.

8) Pembatasan Akses dan Akuntabilitas

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

- 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 atas penyimpanan dan penggunaan sumber daya dan pencatatannya ditugaskan kepada Pegawai yang ditugaskan khusus;
- c) Penetapan pembatasan dan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya dan pencatatan secara periodik dilakukan review dan dipelihara;
- d) Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan dan tingkat pembatasan akses dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya, dan jika tidak sesuai dilakukan audit;
- e) Frekuensi perbandingan 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 memahami tugas dan tanggung jawabnya berkaitan dengan penyimpanan dan penggunaan sumber daya.

9) Dokumen Transaksi

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

10) Pelaksanaan Internal Audit

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

4. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) (*Information Technology and Communication*)

- a. Jajaran Manajerial 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 atas 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;
 - i. Penyusunan buku pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur;
 - ii. Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE)
 - iii. Surat Keputusan/Surat Edaran;

- iv. Nota Dinas;
 - v. Surat-menyurat;
 - vi. Memorandum;
 - vii. Pengumuman;
 - viii. Pemanfaatan intranet dan internet;
 - ix. Arah lisan.
- 2) Mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui teknologi Informasi dan Komunikasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- i. Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi didasarkan pada ITMP (*IT Master Plan*) dan *roadmap* transformasi digital PAM JAYA yang merupakan bagian dari rencana strategik perusahaan secara menyeluruh;
 - ii. Mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi;
 - iii. Perkembangan dan kemajuan teknologi;
 - iv. Pemantauan secara berkelanjutan terhadap mutu informasi yang mencakup ketepatan isi, akurasi dan kemudahan mengakses informasi;
 - v. Kecukupan sumber daya manusia dan dana untuk pengembangan teknologi informasi.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

- a. *Monitoring* adalah proses memantau dan menilai kualitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Pemantauan dilaksanakan melalui:
 - 1) 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.
 - 2) Evaluasi oleh unit terpisah/independen (*Separate Evaluation*), diselenggarakan melalui penilaian mandiri, review, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.
 - 3) Tanggung jawab untuk melaksanakan evaluasi terhadap Sistem Pengendalian Internal Perusahaan ada pada Satuan Pengawasan Internal.
 - 4) Satuan Pengawasan Internal dapat meminta pihak eksternal untuk melakukan evaluasi atas kecukupan Sistem Pengendalian

Internal Perusahaan di bawah koordinasi Satuan Pengawasan Internal.

c. Dewan Pengawas dan Komite Audit

Untuk mewujudkan fungsi Dewan Pengawas dalam hal pengawasan organisasi, maka dibentuk Komite Audit (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tanggal 27 Desember 2017, tentang Badan Usaha Milik Daerah) dengan fungsi antara lain:

- 1) Membantu Dewan Pengawas dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian dan pengawasan intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor;
- 2) Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Internal maupun auditor eksternal;
- 3) Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- 4) Memastikan telah terdapat prosedur review yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perusahaan;
- 5) Melakukan identifikasi terhadap hal yang memerlukan perhatian Dewan Pengawas; dan
- 6) Melaksanakan tugas lain yang terkait dengan pengawasan yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

d. *Control Self Assessment* (CSA) atas penerapan Sistem Pengendalian Internal adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektifitas penerapan Sistem Pengendalian Internal di Perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan dari pelaksanaan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik.

e. Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan Sistem Pengendalian Internal dilakukan secara berkala. Untuk melaksanakan penilaian mandiri dibentuk tim melalui Surat Keputusan Direksi/Nota Dinas.

f. Pelaporan Sistem Pengendalian Internal

Setiap Unit Kerja di lingkungan Perusahaan menyusun laporan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal di unit kerja masing-masing, dengan persetujuan *Vice President* untuk disampaikan kepada Direksi secara periodik.

BAB III
EVALUASI PELAKSANAAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Dalam konteks pelaksanaan kegiatan Perusahaan, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran terhadap efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi untuk pelaksanaan program berikutnya.

A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Internal

Penyampaian laporan yang baik merupakan salah satu kunci keberhasilan pengendalian suatu sistem, oleh karena itu Insan Perusahaan terkait wajib melaporkan aktivitas yang berkaitan dengan pengendalian yang dilakukannya.

Tingkat pelaporan Sistem Pengendalian Internal terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Laporan Pengendalian Internal Unit Kerja

- a. Laporan Pengendalian Internal yang disusun oleh Senior Manajer dengan persetujuan *Vice President* sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan pengendalian internal yang dilaksanakan di Unit Kerja, untuk disampaikan kepada Direksi yang ditembuskan ke Satuan Pengawasan Internal (SPI) untuk direview.
- b. Isi laporan menggambarkan pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal pada unit bersangkutan sesuai dengan ketentuan dan prosedur. Laporan paling sedikit memuat:
 - 1) Realisasi pencapaian kinerja terhadap target.
 - 2) Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.
 - 3) Kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap Surat Keputusan Direksi tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi.
 - 4) Kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku.
 - 5) Rencana Perbaikan atau tindak lanjut (*action plan*).
 - 6) Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Audit Eksternal.
- c. Waktu Pelaporan dilakukan setiap Triwulan (3 bulanan).

2. Laporan Sistem Pengendalian Internal

- a. Laporan Sistem Pengendalian Internal adalah laporan yang

disusun oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai hasil penilaian secara keseluruhan atas Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

Laporan berpedoman pada 5 (lima) komponen pengendalian (Lingkungan Pengendalian, Assessment Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi & Komunikasi, dan Monitoring). Laporan ini sekurang-kurangnya memuat :

- 1) Penerapan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan terkait pelaporan keuangan dan/atau non keuangan.
- 2) Identifikasi Kelemahan Material yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- 3) Monitoring Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Audit Eksternal.

b. Waktu Pelaporan dilakukan setiap Triwulan (3 bulanan).

B. Tindak Lanjut Laporan

Tindak lanjut laporan menentukan tindakan apa yang akan diambil oleh Manajemen untuk perbaikan kondisi atau pengendalian kelemahan yang telah diidentifikasi oleh Pelaksana dan/atau Manajer dan/atau Senior Manajer dengan persetujuan *Vice President* untuk disampaikan kepada Direksi.

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

1. Proses Tindak Lanjut

- a. Proses tindak lanjut adalah sebuah proses dimana para *Vice President*, *Senior Manager* dan/atau *Manager* akan mengevaluasi kecukupan, efektivitas, serta jadwal tindakan yang telah diambil oleh Manajemen, dalam melaporkan hasil observasi pengendalian internal, termasuk semua penilaian yang telah dibuat oleh pihak eksternal;
- b. Proses ini juga termasuk dalam menentukan apakah Manajemen telah cukup mengasumsikan risiko terhadap tindak lanjut yang akan diambil termasuk apabila tidak mengambil tindakan koreksi dalam hasil observasi;
- c. Ketentuan atas kegiatan pengendalian internal harus mendefinisikan kewajiban untuk proses tindak lanjut;

- d. Satuan Pengawasan Internal akan mereview tindak lanjut yang dilaporkan Unit Kerja dan waktu tindakan perbaikan, serta merekomendasikannya kepada Manajemen;
- e. Satuan Pengawasan Internal mempertimbangkan tanggapan Manajemen secara lisan maupun tulisan bahwa apabila tindakan yang telah diambil telah cukup sebagai sebuah tindakan perbaikan/pengendalian;
- f. Para *Vice President*, *Senior Manager* dan/atau *Manager* akan melakukan tindak lanjut sebagai bagian pengendalian selanjutnya serta memastikan apakah tindakan yang telah diambil dalam pengendalian internal akan memperbaiki kondisi utama;
- g. Proses tindak lanjut harus didokumentasikan secara tepat.

2. Monitoring Tindak Lanjut

Satuan Pengawasan Internal melakukan monitoring tindak lanjut dengan cara :

- a. Melakukan pengawasan dan memberikan rekomendasi yang tepat dan sesuai dengan tingkat tanggung jawab pelaksana pekerjaan untuk mengambil tindakan, selama pengendalian intern dilaksanakan atau dalam waktu yang wajar setelah laporan pengendalian dikomunikasikan dengan pelaksana pekerjaan;
- b. Menerima dan mengevaluasi tanggapan pelaksana pekerjaan. Tanggapan harus dilengkapi dengan informasi dan bukti yang cukup agar dapat digunakan Pemimpin Unit Kerja untuk mengevaluasi kecukupan serta ketepatan waktu untuk melakukan tindak lanjut;
- c. Menerima update secara berkala dari pelaksana pekerjaan untuk mengevaluasi upayanya dalam memperbaiki kinerja operasinya dan/atau melaksanakan rekomendasi Satuan Pengawasan Internal;
- d. 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;
- e. Melaporkan kepada Manajemen/Direksi atas pelaksanaan tindak lanjut pengendalian dan rekomendasi yang diberikan, serta ditembuskan kepada Dewan Pengawas.