



KEBIJAKAN

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
PERUMDAM TIRTA KENCANA
KOTA SAMARINDA



PERUMDAM TIRTA KENCANA KOTA SAMARINDA

JALAN TIRTA KENCANA NO. 1 SAMARINDA

☎ 0541 - 2088100 E-mail : smd@perumdamtirtakencana.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR UTAMA PERUMDAM TIRTA KENCANA KOTA SAMARINDA

NOMOR : 690/33-01/VI/2023

T E N T A N G

KEBIJAKAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DI LINGKUNGAN PERUMDAM TIRTA KENCANA KOTA SAMARINDA

Menimbang : a. bahwa dalam rangka penerapan pelaksanaan sistem pengendalian internal yang dibuat secara sistematis, terintegrasi dan dijalankan secara efektif di lingkungan Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda;

b. bahwa berdasarkan butir a di atas maka dipandang perlu untuk dituangkan dalam Surat Keputusan Direktur Utama Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda.

Mengingat : 1. Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 47 tahun 1999 Tentang Dasar Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia;

2. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

3. Peraturan Daerah Kota Samarinda Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perusahaan Air Minum Tirta Kencana Kota Samarinda;

4. Surat Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Samarinda Nomor : 800/623-18/Peg-2020 Tanggal 04 Agustus 2020 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda;

5. Sesuai Anggaran Pendapatan dan Biaya Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Kencana Kota Samarinda Tahun 2023 Nomor: 690/29-01/X/2022 Tanggal 12 Oktober 2022.

M E M U T U S K A N

Menetapkan :
Kesatu : Kebijakan Sistem Pengendalian Internal di lingkungan Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda.

Kedua : Keputusan ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini segera diadakan perbaikan dan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Samarinda
Pada tanggal : 19 Juni 2023

DIREKTUR UTAMA,



NOR WAHID HASYIM, S.T., M.M.

Tembusan Kepada :

1. Direktur Umum Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda;
2. Direktur Teknik Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda;
3. Manajer SPI Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda;
4. Arsip.

DAFTAR ISI

	Hal
A. Umum	1
B. Maksud dan Tujuan	2
C. Pengertian Umum	2
D. Ruang Lingkup	5
E. Sistem Pengendalian Internal (SPI)	6
E.1 Definisi	6
E.2 Fungsi SPI	6
E.3 Komponen Utama SPI	7
E.3.1 Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	7
E.3.2 Penilaian Resiko (Risk Assessment)	8
E.3.3 Aktifitas Pengendalian (Control Activites)	8
E.3.4 Informasi dan Komunikasi	9
E.3.5 Aktivitas Pengawasan (monitoring Activies)	10
F. Three Lines Of Defense	10
LAMPIRAN I - Penerapan SPI di Perusahaan	
LAMPIRAN II - Penerapan <i>Three Lines Of Defense</i>	
LAMPIRAN III - Penerapan SPI di Perusahaan	

A. Umum

Tujuan utama dari suatu Perusahaan adalah untuk meningkatkan shareholder value. Salah satu hal penting yang harus ada untuk mencapai tujuan Perusahaan tersebut adalah adanya proses-proses yang dijalankan secara efektif dan efisien.

Pada setiap proses yang dibuat tersebut terkandung risiko-risiko yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menjadi halangan bagi tercapainya tujuan Perusahaan, oleh karena itu diperlukan adanya suatu pengendalian internal yang dibuat secara sistematis, terintegrasi dan dijalankan secara efektif, efisien dan konsisten untuk mengelola risiko – risiko yang ada, sehingga tujuan Perusahaan dapat tercapai.

Pengendalian internal yang sistematis tersebut memerlukan adanya kebijakan yang mengaturnya.

Kebijakan Sistem Pengendalian Internal Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda mengacu kepada kerangka sistem pengendalian internal (Internal Control framework) yang diterbitkan oleh The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) pada tahun 1992 dan terakhir kali diperbarui pada tahun 2013.

Pada tahap pelaksanaan pengendalian internal di Perusahaan melibatkan seluruh pihak di dalam Perusahaan, terlebih lagi ada fungsi-fungsi di dalam Perusahaan yang memiliki kepentingan yang sama terhadap risk and control, seperti: Financial Controller, Internal Auditors, Enterprise Risk Management, Quality Inspectors, loss prevention, fraud investigators/special project audit, Business Process dan professionals lainnya.

Model pendekatan pelaksanaan pengendalian internal yang digunakan oleh Perusahaan adalah model Lines of Defense (LoD) yang mengacu ke pendekatan “ The Three Lines Of Defense” yang diterbitkan oleh Institute Internal Auditor (IIA).

Pada tahap pelaksanaan pengendalian internal Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda memiliki tugas utama membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan melalui proses evaluasi, peningkatan proses manajemen risiko, pengendalian dan proses pengendalian internal, dan proses tata kelola serta mendorong upaya berkesinambungan untuk peningkatan pengendalian internal sesuai dengan kebijakan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku sehingga pada akhirnya setiap fungsi dalam Perusahaan dapat menghasilkan kontribusi yang positif bagi tercapainya tujuan Perusahaan.

B. Maksud Dan Tujuan

Maksud dan tujuan ditetapkan Kebijakan Sistem Pengendalian Internal ini adalah :

1. Memberikan gambaran mengenai Sistem Pengendalian Internal yang ada di Perusahaan;
2. Menyamakan persepsi bagi setiap individu di dalam Perusahaan dalam menerapkan Sistem Pengendalian Internal;
3. Sebagai acuan dalam membuat dan mengembangkan Kebijakan dan Standar Operasional Prosedur untuk setiap proses dan aktivitas yang dijalankan di Perusahaan;
4. Sebagai pedoman bagi fungsi-fungsi di Perusahaan serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam menjalankan dan mengevaluasi risiko dan pengendalian internal.

C. Pengertian Umum

Berikut ini adalah penjelasan umum kebijakan sistem pengendalian internal yang dimaksud :

1. Perusahaan adalah Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda.
2. Dewan Pengawas Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda adalah organ yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan Perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik.
3. Direktur Utama adalah Direktur Utama Perusahaan atau disingkat Dirut, Direksi adalah Direksi Perumdam Tirta Kencana Kota Samarinda.
4. Audit adalah proses identifikasi, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, objektif, dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, dan keandalan informasi, serta efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi;
5. Audit Keuangan yang dimaksud adalah audit atas laporan keuangan dan audit terhadap aspek keuangan tertentu;
6. Audit Kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi perusahaan yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektivitas, serta ketaatan pada peraturan;
7. Audit Dengan Tujuan Tertentu adalah audit yang dilakukan dengan tujuan khusus di luar audit keuangan dan audit kinerja;
8. Audit Investigatif adalah proses mencari, menemukan, dan mengumpulkan bukti secara sistematis yang bertujuan mengungkapkan terjadi atau tidaknya suatu perbuatan dan pelakunya guna dilakukan tindakan hukum selanjutnya;
9. Audit Internal adalah penyelenggaraan fungsi *assurance* dan *consulting* yang independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kegiatan operasi, serta membantu perusahaan

untuk mencapai tujuannya, melalui suatu pendekatan sistematis dan teratur untuk mengevaluasi, meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan proses tata kelola;

10. Auditi adalah Divisi/kegiatan yang akan diaudit, sesuai dengan surat tugas dari pejabat berwenang, termasuk kegiatan dan proses bisnis yang ada di Perusahaan;
11. Kecurangan (*Fraud*) adalah setiap tindakan ilegal ditandai dengan penipuan, penyembunyian, atau pelanggaran kepercayaan. Tindakan ini tidak tergantung pada ancaman kekerasan atau kekuatan fisik. Penipuan yang dilakukan oleh pihak dan organisasi untuk memperoleh uang, properti atau jasa, untuk menghindari pembayaran atau kehilangan jasa atau untuk mengamankan keuntungan pribadi atau bisnis;
12. Kode Etik adalah norma-norma yang harus dipatuhi oleh setiap auditor internal selama menjalankan tugas;
13. Komunikasi tepat waktu adalah tepat dan bijaksana, tergantung pada pentingnya masalah, memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif yang tepat. Agar suatu informasi bermanfaat secara maksimal, maka harus dikomunikasikan tepat waktu;
14. Komunikasi lengkap artinya tidak kekurangan apapun hal yang penting dan mencakup semua informasi penting dan relevan serta pengamatan untuk mendukung rekomendasi dan kesimpulan. Agar hasil audit internal menjadi lengkap maka harus memuat semua informasi dari informasi audit intern yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran audit internal, memberikan pemahaman yang benar dan memadai atas hal yang dilaporkan, dan memenuhi persyaratan isi laporan hasil penugasan audit internal;
15. Komunikasi yang akurat adalah bebas dari kesalahan dan distorsi dan sesuai kepada fakta-fakta yang mendasari. Perlunya keakuratan didasarkan atas kebutuhan untuk memberikan keyakinan kepada pengguna bahwa apa yang dilaporkan memiliki kredibilitas dan dapat diandalkan;
16. Komunikasi yang objektif adalah adil, tidak memihak, tidak bias, serta merupakan hasil dari penilaian adil dan seimbang dari semua fakta dan keadaan yang relevan. Kredibilitas suatu laporan ditentukan oleh penyajian bukti yang tidak memihak, sehingga pengguna laporan hasil audit dapat diyakinkan oleh fakta yang disajikan;
17. Komunikasi Konstruktif adalah yang membantu audit' dan mengarah pada perbaikan yang diperlukan;

18. Komunikasi yang jelas adalah mudah dipahami dan logis, menghindari bahasa teknis yang tidak perlu dan menyediakan semua informasi yang signifikan dan relevan;
19. Komunikasi yang singkat adalah langsung ke titik masalah dan menghindari elaborasi yang tidak perlu, detail berlebihan, redundansi, dan membuang-buang kata;
20. Pemangku kepentingan adalah pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan baik langsung maupun tidak langsung antara lain, konsumen, pemegang saham, karyawan, kreditur, penyedia barang dan jasa dan pemerintah;
21. Pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program/kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
22. Pengendalian Internal adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset Perusahaan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan;
23. Pengendali Mutu adalah peran seorang auditor yang ditugaskan oleh Kepala SPI untuk mengendalikan mutu pelaksanaan audit sehingga dapat memberikan keyakinan yang memadai tentang kesesuaian pelaksanaan audit dalam suatu penugasan dengan standar mutu yang ditetapkan;
24. Teknis adalah peran seorang auditor bersertifikat yang mengendalikan teknis pelaksanaan audit agar sesuai dengan tujuan dan sasaran penugasan yang ditetapkan;
25. Piagam Satuan Pengawas Internal adalah dokumen tertulis yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan Kepala SPI yang menjelaskan kedudukan SPI Perumdam, ruang lingkup, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan yang dimiliki, tanggung jawab profesi, metode kerja, dan pelaporan untuk fungsi SPI Perumdam;
26. Praktik bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi perusahaan berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkelanjutan;
27. Program Kerja Pengawasan Tahunan yang selanjutnya disingkat PKPT adalah langkah-langkah, prosedur, dan teknik audit yang disusun secara sistematis yang harus dilaksanakan oleh auditor dalam kegiatan audit untuk mencapai tujuan audit termasuk penilaian pengendalian internal;
28. Reviu adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan;

29. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dari segi Dampak dan Kemungkinan.

D. Ruang Lingkup

Terselenggaranya Sistem Pengendalian Internal yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi perusahaan, antara lain :

1. Dewan Pengawas

Dewan Pengawas Perusahaan mempunyai tanggung jawab melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengendalian Internal secara umum, termasuk kebijakan Direksi yang menetapkan pengendalian Internal tersebut.

2. Direksi

Direksi Perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan, memelihara serta memastikan bahwa SPI tersebut berjalan secara efektif, efisien dan konsisten untuk mencapai tujuan Perusahaan.

3. Unit Audit Internal

Unit Audit Internal harus mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Internal secara berkesinambungan terkait dengan pelaksanaan operasional Perusahaan yang berpotensi menimbulkan kerugian. Disamping itu, Perusahaan perlu memberikan perhatian kepada pelaksanaan audit internal yang independen melalui jalur pelaporan yang memadai dan keahlian yang memadai dari auditor internal melalui pelatihan yang berkesinambungan.

4. Executive level dan setiap personel di Perusahaan

Executive level dan setiap personel Perusahaan wajib memahami dan melaksanakan Sistem Pengendalian Internal yang telah ditetapkan oleh manajemen Perusahaan. Sistem Pengendalian Internal yang efektif dapat mempercepat proses identifikasi terhadap praktek-praktek Perusahaan yang tidak sehat melalui sistem deteksi dini yang efisien.

5. Independent Auditors

Independent Auditors pada saat melakukan audit atas Laporan Keuangan Perusahaan, harus terlebih dulu mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal untuk menilai adanya risiko atas salah saji material dalam Laporan Keuangan, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan, walaupun Independent Auditor tidak

diharuskan untuk menyatakan opini atas efektivitas sistem pengendalian internal tersebut.

E. Sistem Pengendalian Internal

E.1 Definisi

Sistem Pengendalian Internal adalah suatu proses yang dibuat oleh Direksi, manajemen dan karyawan Perusahaan untuk menjamin adanya;

1. Laporan keuangan Perusahaan yang akurat dan terpercaya,
2. Terwujudnya operasi Perusahaan yang efektif dan efisien serta
3. Kepatuhan Perusahaan terhadap seluruh peraturan baik peraturan perundang-undangan maupun peraturan internal dan kebijakan Perusahaan.

E.2 Kegunaan Sistem Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian Internal yang efektif dapat membantu Perusahaan dalam hal antara lain:

1. Memperbaiki proses pengambilan keputusan, baik dari sisi kualitasnya maupun dari sisi efisiensi waktu;
2. Mendapatkan kepercayaan dari investors;
3. Mencegah terjadinya kerugian pada Perusahaan;
4. Menciptakan keamanan terhadap harta milik Perusahaan;
5. Mencegah terjadinya kecurangan;
6. Mematuhi setiap peraturan perundangan dan peraturan perusahaan yang ada;
7. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui operasi Perusahaan yang efisien, efektif dan produktif.

E.3 Komponen Utama Sistem Pengendalian Internal

E.3.1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan keseluruhan komitmen, etika, nilai-nilai Perusahaan, kepedulian, perilaku, dan langkah-langkah seluruh individu di dalam Perusahaan. lingkungan pengendalian merupakan dasar dari komponen-komponen utama lainnya dari Sistem Pengendalian Internal. Dewan Pengawas dan Direksi Perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam hal memberi contoh demi mewujudkan adanya lingkungan pengendalian perusahaan yang baik.

Prinsip-prinsip utama pada lingkungan pengendalian meliputi :

1. Komitmen pemerintah terhadap nilai-nilai inti Perusahaan dan Sifat-Sifat Kepemimpinan Perusahaan;

2. Adanya independensi dari Direktur terhadap manajemen di operasional dalam memonitor kinerja dan perkembangan Sistem Pengendalian Internal;
3. Struktur organisasi yang memadai;
4. Kebijakan dan prosedur pengembangan sumber daya manusia Perusahaan;;
5. Nilai-nilai etika serta kompetensi seluruh pegawai.

E.3.2. Penilaian Risiko (Risk Assessment)

Dalam menjalankan usahanya, Perusahaan menghadapi bermacam risiko yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan Perusahaan. Oleh karenanya, pengkajian dan pengelolaan risiko usaha yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi, menganalisa, menilai dan mengelola risiko usaha yang relevan diperlukan agar tujuan Perusahaan dapat tercapai. Penilaian Risiko menentukan bagaimana mengelola risiko secara efektif.

Pengkajian dan pengelolaan risiko usaha dilakukan sebagai berikut ;

1. Penilaian risiko merupakan suatu serangkaian tindakan yang dilaksanakan oleh Direksi dalam rangka identifikasi, analisis dan menilai risiko yang dihadapi Perusahaan untuk mencapai tujuan usaha yang ditetapkan;
2. Risiko dapat timbul atau berubah sesuai dengan kondisi Perusahaan, antara lain ;
 - a. Terjadinya penggabungan usaha (merger), konsolidasi akuisisi dan restrukturisasi perusahaan;
 - b. Ekspansi Usaha;
 - c. Perubahan hukum dan peraturan;
 - d. Perubahan kegiatan operasional perusahaan;
 - e. Perubahan sistem informasi;
 - f. Pertumbuhan yang cepat pada kegiatan usahan tertentu;
 - g. Perubahan dalam sistem akuntansi;
 - h. Perkembangan teknologi
 - i. Perubahan susunan personalia;
 - j. Pengembangan jasa, produk atau kegiatan baru;
 - k. Perubahan perilaku serta ekspansi stakeholder.

3. Penilaian ini harus dapat mengidentifikasi jenis risiko yang dihadapi Perusahaan, penetapan limit risiko, dan teknik pengendalian risiko. Metodologi penilaian risiko harus menjadi tolak ukur untuk membuat profil risiko dalam bentuk dokumentasi data, yang di *update* secara periodik. Penilaian risiko meliputi penilaian terhadap risiko yang dapat diukur (kuantitatif), tidak dapat diukur (kualitatif), risiko yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Selanjutnya Perusahaan harus memutuskan untuk mengambil, mengurangi, atau menghindari risiko tersebut.
4. Penilaian tersebut harus mencakup semua risiko yang dihadapi, baik risiko individual maupun secara keseluruhan (*aggregate*), yang meliputi risiko strategis, risiko bisnis, risiko operasional, risiko keuangan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko hukum, risiko kepatuhan dan risiko-risiko lainnya.
5. Pengendalian internal perlu dikaji secara tepat dalam hal terdapat resiko yang belum dikendalikan baik resiko yang sebelumnya sudah ada maupun resiko yang baru muncul. Pelaksanaan kaji ulang tersebut harus dilakukan secara terus menerus.

Prinsip-prinsip utama pada Pengendalian Risiko di Perusahaan meliputi:

1. Menentukan tujuan Perusahaan secara jelas agar dapat dikaitkan dengan risiko-risiko yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan Perusahaan tersebut;
2. Mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola risiko demi tercapainya tujuan Perusahaan;
3. Mempertimbangkan kemungkinan terjadinya kecurangan pada saat melakukan identifikasi dan melakukan evaluasi atas risiko; dan
4. Mengidentifikasi dan mengevaluasi perubahan-perubahan yang akan berpengaruh signifikan terhadap pengendalian internal.

E.3.3. Aktivitas Pengendalian (Control Activities)

Prosedur pengendalian adalah kebijakan-kebijakan dan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang dibuat untuk menjadi standar proses kerja sehingga menjamin tercapainya tujuan Perusahaan.

Prosedur pengendalian yang baik dapat membantu manajemen melakukan tindakan yang dianggap perlu untuk

mengurangi dampak risiko sehingga tujuan Perusahaan dapat tercapai. Aktivitas prosedur pengendalian ada di semua lini, level dan fungsi di dalam Perusahaan.

Termasuk didalamnya adalah aktivitas verifikasi, approval, rekonsiliasi, otorisasi dan review atas kinerja operasi, sekuritisasi aset dan pemisahan tugas dan wewenang.

Prinsip-prinsip utama pada aktivitas pengendalian di Perusahaan meliputi;

1. Pemilihan dan pengembangan aktivitas pengendalian yang dapat mengurangi risiko agar tujuan Perusahaan tercapai;
2. Pemilihan dan pengembangan *general control* terkait Teknologi Informasi untuk mendukung tercapainya tujuan Perusahaan;
3. Perusahaan menerapkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan dan SOP.

E.3.4. Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)

Seluruh Informasi terkait Perusahaan yang perlu diketahui oleh seluruh individu di dalam Perusahaan harus dapat dikomunikasikan dengan baik, utuh dan tepat waktu, sehingga seluruh individu di dalam Perusahaan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang diharapkan demi tercapainya tujuan Perusahaan.

Sistem informasi terkait kegiatan operasional yang tercermin di dalam laporan keuangan Perusahaan harus akurat, terintegrasi dan terpercaya, karena informasi tersebut akan digunakan sebagai acuan bagi manajemen dalam menjalankan, memonitor dan mengambil keputusan.

Sistem informasi yang diperlukan tidak hanya berasal dari dalam Perusahaan tetapi juga sistem informasi dari luar Perusahaan.

Komunikasi yang efektif keatas, kebawah, kesamping sangat diperlukan. Setiap orang di dalam Perusahaan harus mendapat informasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya dan korelasi antara yang dikerjakannya dengan pekerjaan bagian lain di dalam Perusahaan.

Selain itu setiap orang harus mengerti mengenai tugas dan tanggung jawabnya dikaitkan dengan sistem pengendalian internal. Hrus dibuat komunikasi yang efektif dengan seluruh

stakeholders seperti : costumers vendor regulator, shareholder, Inders, dan lain-lain.

Prinsip-prinsip utama pada Informasi dan Komunikasi di Perusahaan meliputi :

1. Memperoleh atau membuat informasi yang berkualitas dan relevant untuk mendukung tercapainya tujuan Perusahaan;
2. Secara internal mengkomunikasikan informasi terkait tujuan dan tanggung jawab dari pengendalian internal yang diperlukan agar dapat berjalan dengan efektif dan
3. Secara eksternal mengkomunikasikan hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal di Perusahaan..

E.3.5. Aktivitas Pengawasan (monitoring Activities)

Untuk meyakinkan terciptanya Sistem Pengendalian Internal yang berkualitas pengawasan yang berkesinambungan perlu dilakukan. Aktivitas Pengawasan yang berkesinambungan dapat menemukan kelemahan dan dapat segera diperbaiki sehingga untuk peningkatan efektivitas Sistem Pengendalian Internal. Selain itu, sanksi yang jelas dan pasti perlu diterapkan oleh Perusahaan atas pelanggaran yang terjadi.

Prinsip-prinsip utama pada Aktivitas Pengawasan di Perusahaan meliputi:

- 1) Pemilihan, pengembangan dan pelaksanaan evaluasi pengendalian internal untuk meyakinkan berfungsinya pengendalian internal di Perusahaan; dan
- 2) Melakukan evaluasi dan komunikasi atas kelemahan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang berkepentingan agar dapat segera diperbaiki, termasuk di dalamnya adalah *executive levels*.

F. Three Lines of Defense

Pengelolaan risiko melalui Sistem Pengendalian Internal harus di buat secara terstruktur, pendekatan yang digunakan oleh Perusahaan mengacu ke pendekatan model *Lines of Defense (LoD)*. Dengan pendekatan inidiharapkan setiap resiko dan kontrol dapat dikelola secara efektif oleh fungsi-fungsi terkait yang ada di perusahaan.

Secara garis besar Lod dibagi 3 (tiga) lines dengan fungsi-fungsinya sebagai berikut;

First Line Of Defense	Second Line Of Defense	Third Line Of Defense
Risk Owners Managers Risk	Risk Control And Compliance	Risk Assurance
<ul style="list-style-type: none"> Operational Management 	<ul style="list-style-type: none"> Limited Independence Report primary Management 	<ul style="list-style-type: none"> Internal Audit Greater Independence Report to Governing Body

1. First Line Of Defense

Operational Manajemen, bertanggung jawab untuk mempertahankan efektivitas Sistem Pengendalian Internal dan pelaksanaan sehari-hari secara konsisten pada setiap proses yang ada termasuk di dalamnya risiko dan kontrol sehingga selaras dengan tujuan Perusahaan. Hal ini dilakukan oleh setiap struktur/level pada Perusahaan. (dalam hal ini contohnya adalah adanya fungsi *preparer, reviewer and approval* yang jelas).

2. Second Line Of Defense

Adalah fungsi dalam Perusahaan yang melakukan limited independence control atas First Line Of Defense LoD dan melaporkannya kepada Direksi untuk segera diperbaiki. Second LoD ini antara lain terdiri dari :

- 1) Fungsi manajemen risiko di dalam Perusahaan bersama komite terkait untuk memonitor *risks management practices* yang dilakukan oleh *operational management*, membantu *risk owner* dalam mengidentifikasi, menilai, mengevaluasi dan melaporkan risiko dan kontrol yang dilakukan. Termasuk *compliance* terhadap peraturan perundang-undangan.
- 2) Fungsi compliance melakukan control atas aktivitas yang dilakukan di First Line Of Defense LoD terkait kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan secara umum. Beberapa fungsi yang khusus di Perusahaan adalah: health and safety, quality control dan supply chain management.
- 3) Fungsi keuangan melakukan *controllership* dengan memonitor issue-issue terkait *financial risks* dan *financial reporting*.

Beberapa tugas lainnya dari Second LOD ini adalah :

- a. Menyiapkan risk management framework;

- b. Membantu *manajemen* dalam mengembangkan proses dan kontrol untuk mengelola risiko dan issue di Perusahaan;
- c. Memberikan training dan panduan atas proses *manajemen risks*;
- d. Mengingatkan line pertama atas adanya issue yang penting, perubahan peraturan yang mempengaruhi risiko;
- e. Memonitor apakah Sistem Pengendalian Internal sudah memadai, apakah sudah *compliance* terhadap peraturan dan apakah perbaikan atas kelemahan kontrol dilakukan tepat waktu.

3. Third Line Of Defense

Adalah fungsi yang memiliki *the highest level of independence control* yang dimiliki oleh Unit Audit Internal. Unit Audit Internal melaporkan setiap temuannya kepada Direktur Utama Perusahaan.

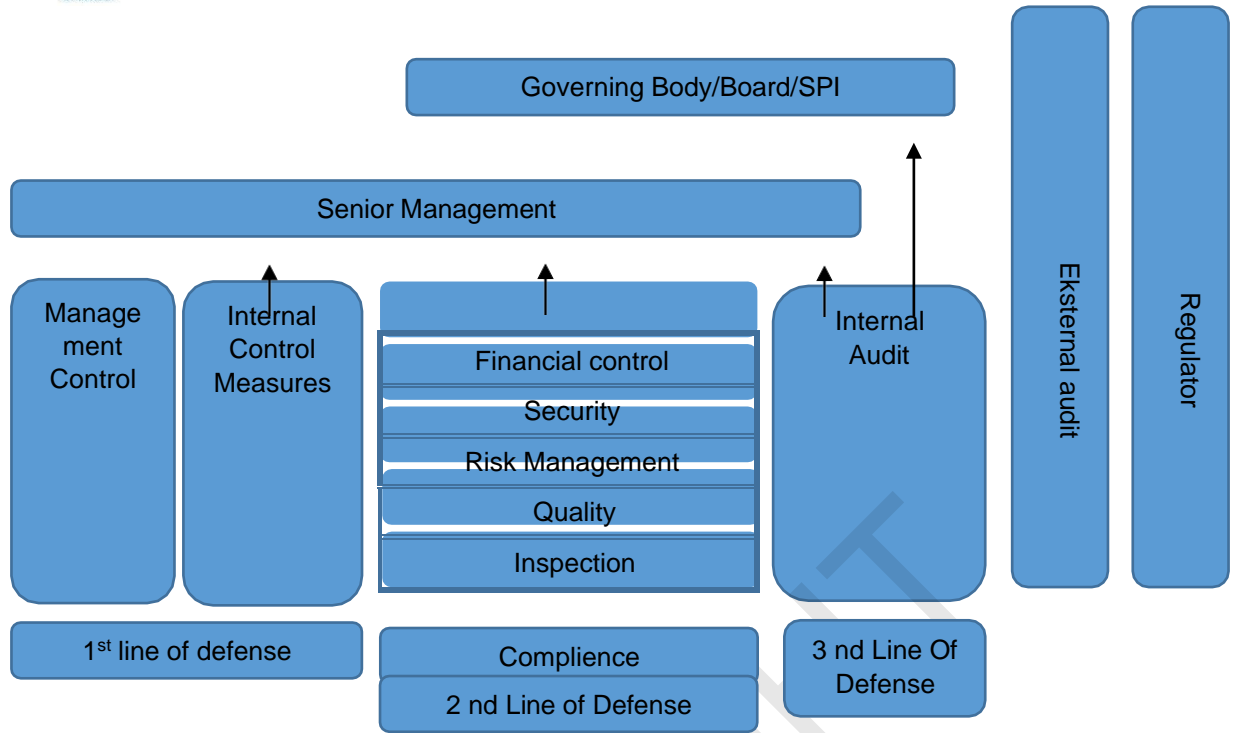
Ruang lingkup pekerjaan Audit Internal antara lain :

- 1) Meyakinkan bahwa proses di operasi sudah berjalan dengan efektif dan efisien;
- 2) Adanya Sistem Pengendalian Internal yang memadai atas pengamanan aset (*safeguarding assets*);
- 3) Keakuratan dari proses pelaporan keuangan;
- 4) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kebijakan dan SOP;
- 5) Elemen-elemen manajemen risiko;
- 6) Menyakinkan bahwa first LoD dan second LoD telah melakukan tugasnya dengan baik.
- 7) Komponen dan prinsip utama dalam sistem pengendalian internal telah dijalankan dalam setiap proses di Perusahaan (termasuk di setiap entitas, departemen, unit dan fungsi operasional).

4. Pihak Luar

Pihak luar seperti: Auditor Eksternal dan Regulator (OJK, Kantor Pajak) dapat menjadi bagian penting yang secara tidak langsung berperan dalam mengevaluasi peran LoD dalam Perusahaan secara independent dan objectives. Pihak Luar ini secara tidak langsung berperan sebagai tambahan LoD bagi Perusahaan.

The three lines of defense model dengan mempertimbangkan pihak luar sebagai bagian dari LoD di Perusahaan akan menjadi sebagai berikut:



Diperlukan koordinasi dan komunikasi yang baik yang dilakukan dengan memperhatikan *segregation of duties* di antara LoD di atas, sehingga masing-masing LoD dapat saling bekerja bersama dengan tetap menjaga independensi atas tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Setiap proses dan aktivitas yang ada di dalam Perusahaan harus memperhatikan LoD ini. Ketidakadaan satu lines di dalam proses dan aktivitas yang dijalankan akan meningkatkan risiko-risiko tertentu yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan Perusahaan.