



Pedoman Pengendalian
INTERNAL
COSO



Pedoman Pengendalian
INTERNAL
COSO

Pengantar

Divisi Satuan Pengawasan Intern (Divisi SPI) merupakan fungsi penilai secara objektif dan independen yang dirancang untuk memberi nilai tambah dalam upaya meningkatkan kinerja Perusahaan dengan memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Divisi SPI PT Perkebunan Nusantara III (Persero) berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta memiliki akses terhadap aktivitas perusahaan, sehingga diperoleh hasil audit yang dapat dipertanggungjawabkan dan rekomendasi audit yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas Divisi SPI diperlukan Pedoman Sistem Pengendalian Internal yang merupakan pernyataan tujuan, kewenangan dan tanggung jawab dari Divisi SPI dalam memberikan jasanya kepada perusahaan.

Pedoman Sistem Pengendalian Internal berisi latar belakang penyusunan pedoman, tujuan, dan ruang lingkup. Hubungan Divisi SPI dengan beberapa pihak yang relevan, tanggung jawab dan wewenang maupun dukungan manajemen terhadap Divisi SPI juga diatur dalam pedoman ini. Sebagai pendukung pelaksanaan tugas Divisi SPI, dicantumkan uraian tentang standar profesi, kode etik, dan jaminan mutu dari aktivitas Divisi SPI.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi sehingga terwujudnya Pedoman Sistem Pengendalian Internal ini.

Jakarta, Mei 2019

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Komisaris



Arif Satria
Komisaris Utama

Direksi



Dolly P Pulungan
Direktur Utama

Daftar Isi

PENGANTAR 1

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	2
B. Tujuan	2
C. Ruang Lingkup	3

BAB II TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ORGANISASI

A. Dewan Komisaris	6
B. Direksi	6
C. Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI)	7
D. Manajer Kunci	7
E. Insan Perusahaan	8

BAB III SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

A. Definisi	10
B. Tujuan	10
C. Komponen	11
D. Karakteristik	13

BAB IV PRINSIP DAN TITIK FOKUS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

A. Lingkungan Pengendalian	18
B. Penilaian Risiko	23
C. Aktivitas Pengendalian	25
D. Informasi dan Komunikasi	28
E. Aktivitas Pemantauan (Monitoring)	30

BAB V PENILAIAN DAN EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

A. Penilaian	34
B. Pernyataan Pengendalian Internal	35
C. Evaluasi Independen	35
D. Pelaksanaan Teknis	35

BAB VI PENUTUP

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) berkomitmen untuk senantiasa melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan pemegang saham dan segenap pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Dalam rangka memberikan nilai tambah tersebut, dibutuhkan penerapan Sistem Pengendalian Internal agar aktivitas Perusahaan dapat terlaksana secara efisien dan efektif untuk menghasilkan pelaporan yang andal, sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan mengurangi risiko kerugian dan penyimpangan dalam pengelolaan Perusahaan.

Oleh sebab itu, diperlukan suatu pedoman yang menjelaskan tentang kerangka dan pengelolaan Sistem Pengendalian Internal Perusahaan.

B. Tujuan

Tujuan dari Pedoman ini adalah sebagai berikut:

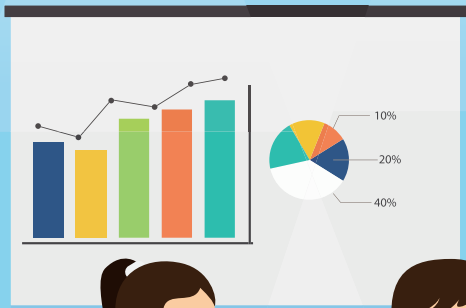
1. Agar dapat diperoleh kualitas pengendalian intern perusahaan yang menjamin adanya pengendalian yang memadai;
2. Agar dapat mengurangi risiko pada berbagai jenis dan tingkatan bisnis perusahaan;
3. Diperolehnya kesamaan pemahaman dan persepsi bagi seluruh pihak internal Perusahaan tentang kerangka dan penerapan Sistem Pengendalian Internal;
4. Sebagai panduan dalam pengembangan standar operasional dan prosedur bagi pihak internal Perusahaan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini berlaku bagi seluruh aktifitas perusahaan baik pada lingkup internal maupun eksternal.

Dengan berlakunya Pedoman ini maka seluruh pedoman, uraian tugas, dan Standar Operasi dan Prosedur yang terkait harus disesuaikan dengan pedoman ini.





BAB II

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB ORGANISASI



Sistem Pengendalian Internal memerlukan komitmen penuh dari seluruh tingkatan struktur dalam Perusahaan. Komitmen tersebut akan mendukung pelaksanaan pengendalian sehingga dapat memitigasi risiko yang berpotensi menimbulkan sanksi hukum atau kerugian bagi Perusahaan. Agar Sistem Pengendalian Internal dapat berjalan dengan efisien dan efektif, maka tugas, tanggung jawab, dan wewenang tiap unsur perusahaan diatur sebagai berikut:

A. **Dewan Komisaris**

Dalam Sistem Pengendalian Internal, Dewan Komisaris memiliki tugas dan tanggung jawab untuk:

1. Melakukan pengawasan secara aktif terhadap pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal secara umum, termasuk atas kebijakan Direksi atas Sistem Pengendalian Internal tersebut;
2. Memberikan saran untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan fungsi kepatuhan kepada Direksi. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit;
3. Memastikan bahwa Direksi telah melakukan pemantauan dan penilaian atas efektivitas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern.

B. **Direksi**

Tugas dan tanggung jawab Direksi terhadap Sistem Pengendalian Internal adalah:

1. Direksi wajib menciptakan dan memelihara Sistem Pengendalian Internal yang efektif serta memastikan bahwa sistem tersebut berjalan dengan baik sesuai tujuan pengendalian yang ditetapkan Perusahaan;

2. Direksi bertugas untuk meningkatkan etika kerja dan integritas yang tinggi serta menciptakan suatu kultur organisasi yang menekankan mengenai pentingnya Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan;
3. Direksi menetapkan dan memperbarui kebijakan, strategi, dan prosedur Sistem Pengendalian Internal;
4. Direksi wajib melakukan penilaian atas pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal.

C. **Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI)**

Divisi SPI harus mampu mengawasi, mengevaluasi, melaporkan, dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Internal secara berkesinambungan dalam pelaksanaan kegiatan Perusahaan untuk mendukung pencapaian sasaran.

D. **Manajer Kunci**

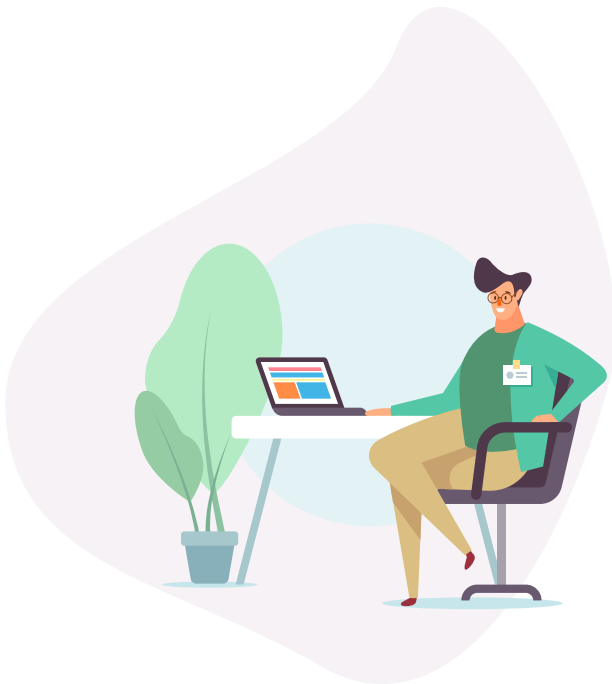
Manajer Kunci adalah SEVP, EVP, Kepala Divisi (tidak termasuk Divisi Satuan Pengawasan Intern), Kepala Biro, Kepala Bagian, *General Manager* dan Manajer yang juga berfungsi sebagai *Risk Owner dan Risk Assurance*. Tugas dan tanggung jawab Manajer Kunci pada semua tingkatan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menilai risiko terkait dengan pencapaian tujuan di unit masing-masing;
2. Menetapkan kebijakan, rencana, sistem, dan prosedur untuk meminimalkan atau membatasi risiko terkait dengan operasional unit hingga pada tingkat yang dapat diterima (*acceptable level*);
3. Menjaga efektivitas pengendalian intern yang sudah terbangun dan melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sesuai perubahan yang terjadi.

E. Insan Perusahaan

Insan Perusahaan adalah Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Karyawan Perkebunan Nusantara III (Persero) yang mempunyai atribut PT Perkebunan Nusantara III (Persero) dan bertindak atas nama dan untuk PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Setiap Insan Perusahaan wajib memahami dan melaksanakan Sistem Pengendalian Internal yang telah ditetapkan oleh Perusahaan. Sistem Pengendalian Internal yang efektif akan meningkatkan tanggung jawab Insan Perusahaan, mendorong budaya sadar risiko (*risk awareness culture*) secara memadai dan mempercepat proses identifikasi atas kegiatan tidak sehat pada Perusahaan melalui sistem deteksi dini yang efisien.



BAB III

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL



A. **Definisi**

Sistem Pengendalian Internal didefinisikan sebagai suatu proses yang terintegrasi pada seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dan seluruh Insan Perusahaan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan Perusahaan.

B. **Tujuan**

Tujuan Sistem Pengendalian Internal adalah sebagai berikut:

1. **Tujuan Kepatuhan**

Menjamin bahwa semua kegiatan usaha Perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku.

2. **Tujuan Informasi**

Menyediakan laporan secara benar, lengkap, tepat waktu, dan relevan yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. **Tujuan Operasional**

Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan ekonomis dalam menggunakan aset dan sumber daya Perusahaan.

4. **Tujuan Budaya Risiko**

Mengidentifikasi kelemahan dan menilai penyimpangan secara dini dan menilai kembali kewajaran kebijakan dan prosedur pada Perusahaan secara berkesinambungan.

C. **Komponen**

Komponen merupakan kerangka utama yang berjalan secara sistematis dan terintegrasi agar membentuk suatu Sistem Pengendalian Internal dalam Perusahaan. Sistem Pengendalian Internal yang mengacu pada kerangka COSO Tahun 2013 memiliki komponen atau bagian sebagai berikut:

1. **Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**

Lingkungan pengendalian adalah suatu standar, proses, dan struktur yang menyediakan pondasi dasar untuk melaksanakan pengendalian pada Perusahaan. Hasil dari lingkungan pengendalian memiliki dampak yang luas terhadap keseluruhan Sistem Pengendalian Internal.

2. **Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)**

Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan dengan turut mempertimbangkan toleransi risiko yang ditetapkan Direksi.

Direksi wajib mempertimbangkan dampak terhadap pencapaian tujuan Perusahaan dengan adanya kemungkinan perubahan pada lingkungan eksternal, model bisnis Perusahaan, dan faktor kecurangan (*fraud*) yang akan membuat Sistem Pengendalian Internal tidak efektif.

3. **Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

Aktivitas pengendalian adalah tindakan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan Direksi untuk memitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan Perusahaan pasti dilakukan.

Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua unit pada Perusahaan, di berbagai tahapan proses bisnis dan dengan dukungan teknologi. Hal ini dapat berupa tindakan preventif dasar dan dapat mencakup aktivitas yang manual maupun otomatis seperti otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, dan

revisi proses bisnis. Pemisahan tugas dibangun berdasarkan pemilihan dan pengembangan dari aktivitas pengendalian. Apabila pemisahan tugas tidak efektif, Direksi akan memilih dan mengembangkan alternatif aktivitas pengendalian.

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

Informasi diperlukan oleh Perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab terhadap pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan. Komunikasi adalah suatu proses terus-menerus dan berulang untuk memberikan dan memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Direksi memperoleh dan menggunakan informasi dan komunikasi yang relevan dan berkualitas, bersumber dari internal dan eksternal untuk mendukung fungsi komponen lain pada Sistem Pengendalian Internal.

5. Aktivitas Pemantauan (*Monitoring*)

Evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau kombinasi dari keduanya digunakan untuk memastikan apakah unsur-unsur dari komponen Sistem Pengendalian Internal telah dilaksanakan dan berfungsi dengan baik.

Evaluasi yang terus menerus dibangun ke dalam proses bisnis pada setiap tingkat unit kerja untuk dapat menyediakan informasi akurat yang tepat waktu. Evaluasi terpisah dilaksanakan secara periodik, yang akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tertentu bergantung kepada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan pertimbangan lain dari Direksi.

D. Karakteristik

Komponen Sistem Pengendalian Internal dan turunannya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Holistik atau Integral

Sistem Pengendalian Internal dijabarkan dalam lima komponen yang saling terintegrasi. Kelemahan dalam satu komponen dapat mempengaruhi efektivitas komponen lainnya.

2. Proses

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

3. Tujuan Organisasi Sebagai Pengarah (*Objective Driven Approach*)

Dalam membangun Sistem Pengendalian Internal, manajemen pada Perusahaan melakukan langkah-langkah berikut:

- a. Menetapkan tujuan organisasi yang dicapai;
- b. Mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul dan menghambat pencapaian tujuan;
- c. Menentukan pengelolaan risiko yang teridentifikasi;
- d. Mendesain sistem yang dapat menghindari atau memperkecil dampak yang mungkin timbul.

4. **Memiliki Dua Tingkatan Pengendalian**

Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan terdiri dari dua tingkatan pengendalian, yaitu:

- a. Pengendalian tingkat Perusahaan (*entity level*), yang apabila tidak diterapkan dengan baik akan mempengaruhi secara keseluruhan terhadap pencapaian tujuan Pengendalian;
- b. Pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), merupakan tingkatan penerapan pengendalian, yang apabila tidak diterapkan dengan baik akan berdampak pada kegiatan yang bersangkutan.

5. **Fleksibel, Adaptif, dan Tidak Ada Satu Model yang Dapat Diterapkan untuk Semua Fungsi (No “One-Size-Fits-All” Approach)**

Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan bukan merupakan hal yang kaku, memperhatikan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi, dan analisa biaya manfaat.

6. **Memberikan Keyakinan yang Memadai (*Reasonable Assurance*)**

Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan memberikan keyakinan yang memadai atas pencapaian tujuan pengendalian, yaitu:

- a. Efisiensi, efektivitas dan ekonomis pelaksanaan kegiatan;
- b. Keandalan pelaporan keuangan;
- c. Pengamanan asset perusahaan;
- d. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7. Bergantung pada Faktor Manusia (*People Factor*)

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal sangat dipengaruhi oleh Insan Perusahaan sebagai pelaksana pada setiap unit kerja. Oleh karena itu, efektivitas peran dari Insan Perusahaan menjadi penting dalam menerapkan Sistem Pengendalian Internal secara bertanggung jawab sesuai dengan tingkatan tanggung jawab.

8. Memiliki Keterbatasan

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan tidak akan tercapai, apabila:

- a. Kesalahan manusia (*human error*);
- b. Pengabaian oleh manajemen (*management override*);
- c. Kolusi (*collusion*).



BAB IV

PRINSIP DAN TITIK FOKUS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL



Prinsip-prinsip Sistem Pengendalian Internal Perusahaan menjadi suatu kewajiban dalam penyusunan komponen Sistem Pengendalian Internal. Apabila terdapat satu prinsip yang belum dapat disusun dengan memadai, komponen Sistem Pengendalian Internal yang terkait dengan prinsip tersebut belum dapat berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, harus dipastikan bahwa prinsip-prinsip Sistem Pengendalian Internal berikut harus diakomodir dengan baik. Selain itu, Sistem Pengendalian Internal Perusahaan juga harus mempertimbangkan beberapa titik fokus yang perlu menjadi perhatian.

A. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) diselenggarakan melalui :

- 1. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika, dengan titik fokus pada:**
 - a. Menciptakan Budaya Kerja yang Baik pada Tingkat Manajerial - Dewan Komisaris dan Direksi di semua tingkat entitas menunjukkan melalui arahan, tindakan, dan perilaku pentingnya integritas dan nilai etis untuk mendukung fungsi sistem pengendalian internal;
 - b. Menetapkan Standar Perilaku - Ketetapan Dewan Komisaris dan Direksi atas integritas dan nilai-nilai etis dituangkan dalam standar perilaku entitas dan dipahami di semua tingkat organisasi dan oleh penyedia layanan dan mitra bisnis eksternal;
 - c. Mengevaluasi Ketaatan terhadap Standar Perilaku - Berbagai proses dilakukan untuk mengevaluasi kinerja individu dan tim terhadap standar perilaku yang ditetapkan manajemen;
 - d. Menangani Penyimpangan dalam Cara Tepat Waktu - Penyimpangan standar perilaku yang ditetapkan manajemen diidentifikasi dan diperbaiki secara tepat waktu dan konsisten.

2. Direksi menunjukkan kemandirian dari manajemen dan melakukan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal, dengan titik fokus pada:

- a. Membentuk Tanggung Jawab Pengawasan - Direksi mengidentifikasi dan menerima tanggung jawab pengawasannya terkait dengan persyaratan dan harapan yang telah ditetapkan;
- b. Berlaku Keahlian yang Relevan - Direksi mendefinisikan, mempertahankan, dan secara berkala mengevaluasi keterampilan dan keahlian yang diperlukan di antara para anggotanya untuk memungkinkan mereka mengajukan pertanyaan menyelidik dari Dewan Komisaris dan mengambil tindakan sepadan;
- c. Beroperasi Secara Mandiri - Direksi memiliki anggota yang cukup yang independen dari manajemen dan obyektif dalam evaluasi dan pengambilan keputusan;
- d. Menyediakan Pengawasan untuk Sistem Pengendalian Internal - Direksi tetap memiliki tanggung jawab pengawasan untuk desain manajemen, implementasi, dan pelaksanaan pengendalian internal:
 - 1) Lingkungan Pengendalian - Menetapkan integritas dan nilai-nilai etika, struktur pengawasan, wewenang dan tanggung jawab, harapan kompetensi, dan akuntabilitas kepada dewan.
 - 2) Penilaian Risiko - Mengawasi penilaian manajemen risiko terhadap pencapaian tujuan, termasuk dampak potensial dari perubahan yang signifikan, penipuan, dan manajemen menimpa pengendalian internal.
 - 3) Kegiatan Pengendalian - Memberikan pengawasan kepada Dewan Komisaris dalam pengembangan dan kinerja kegiatan kontrol.
 - 4) Informasi dan Komunikasi - Menganalisis dan mendiskusikan

informasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan entitas.

- 5) Kegiatan Monitoring - Menilai dan mengawasi sifat dan ruang lingkup kegiatan pemantauan dan evaluasi manajemen dan remediasi kekurangan.

3. Manajemen menetapkan, dengan pengawasan dewan, struktur, jalur pelaporan, dan otoritas dan tanggung jawab yang tepat dalam mengejar tujuan, dengan titik fokus pada:

- a. Mempertimbangkan Semua Struktur Entitas - Manajemen dan Direksi mempertimbangkan berbagai struktur yang digunakan (termasuk unit operasi, badan hukum, distribusi geografis, dan penyedia layanan yang dialihdayakan) untuk mendukung pencapaian tujuan;
- b. Menetapkan Jalur Pelaporan - Manajemen merancang dan mengevaluasi jalur pelaporan untuk setiap struktur entitas untuk memungkinkan pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab dan aliran informasi untuk mengelola kegiatan entitas;
- c. Mendefinisikan, Menetapkan, dan Membatasi Kewenangan dan Tanggung Jawab - Manajemen dan Direksi mendelegasikan wewenang, menentukan tanggung jawab, dan menggunakan proses dan teknologi yang tepat untuk menetapkan tanggung jawab dan memisahkan tugas seperlunya di berbagai tingkat organisasi:
 - 1) Direksi - Mempertahankan otoritas atas keputusan penting dan meninjau penugasan manajemen dan keterbatasan otoritas dan tanggung jawab.
 - 2) Dewan Komisaris - Menetapkan arahan, bimbingan, dan kontrol untuk memungkinkan manajemen dan personel lainnya untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal mereka.

- 3) Manajemen - Panduan dan memfasilitasi pelaksanaan arahan Dewan Komisaris di entitas dan subunitnya.
- 4) Personel - Memahami standar perilaku entitas, menilai risiko terhadap tujuan, dan aktivitas pengendalian terkait pada tingkat masing-masing entitas, arus informasi dan komunikasi yang diharapkan, dan memantau kegiatan yang relevan dengan pencapaian tujuan mereka.
- 5) Penyedia Layanan *Outsource* - Mematuhi definisi manajemen tentang lingkup wewenang dan tanggung jawab untuk semua non-karyawan yang terlibat.

4. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan, dengan titik fokus pada:

- a. Menetapkan Kebijakan dan Praktik - Kebijakan dan praktik mencerminkan ekspektasi kompetensi yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan;
- b. Mengevaluasi Kompetensi dan Mengatasi Kekurangan - Direksi dan manajemen mengevaluasi kompetensi di seluruh organisasi dan penyedia layanan yang dialihdayakan dalam kaitannya dengan kebijakan dan praktik yang ditetapkan, dan bertindak, yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan;
- c. Menarik, Mengembangkan, dan Mempertahankan Individu - Organisasi menyediakan mentoring dan pelatihan yang diperlukan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan personil yang cukup dan kompeten dan penyedia layanan yang dialihdayakan untuk mendukung pencapaian tujuan;
- d. Rencana dan Persiapan untuk Suksesi - Dewan Komisaris dan Direksi mengembangkan rencana darurat untuk penugasan tanggung jawab yang penting untuk pengendalian internal.

5. Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan, dengan titik fokus pada:

- a. Melaksanakan Akuntabilitas melalui Struktur, Kewenangan, dan Tanggung Jawab - Manajemen dan Direksi menetapkan mekanisme untuk mengkomunikasikan dan meminta individu yang bertanggung jawab atas kinerja tanggung jawab pengendalian internal di seluruh organisasi dan menerapkan tindakan korektif seperlunya;
- b. Menetapkan Ukuran Kinerja, Insentif, dan Penghargaan - Manajemen dan Direksi menetapkan ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan lainnya yang sesuai untuk tanggung jawab di semua tingkat entitas, yang mencerminkan dimensi kinerja yang sesuai dan standar perilaku yang diharapkan, dan mempertimbangkan pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Mengevaluasi Ukuran Kinerja, Insentif, dan Hadiah untuk Relevansi Berkelanjutan - Manajemen dan Direksi menyelaraskan insentif dan penghargaan dengan pemenuhan tanggung jawab pengendalian internal dalam pencapaian tujuan.
- d. Mempertimbangkan Beban Kerja - Manajemen dan Direksi mengevaluasi dan menyesuaikan beban kerja yang terkait dengan pencapaian tujuan saat mereka menetapkan tanggung jawab, mengembangkan ukuran kinerja, dan mengevaluasi kinerja.
- e. Mengevaluasi Kinerja dan Penghargaan atau Disiplin Individu - Manajemen dan Direksi mengevaluasi kinerja tanggung jawab pengendalian internal, termasuk kepatuhan terhadap standar perilaku dan tingkat kompetensi yang diharapkan dan memberikan penghargaan atau tindakan disipliner yang sesuai.

B. Penilaian Risiko

1. **Organisasi menentukan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan, dengan titik fokus pada:**
 - a. Mencererminkan Pilihan Manajemen - Tujuan operasional mencerminkan pilihan manajemen tentang struktur, pertimbangan industri, dan kinerja entitas.
 - b. Menganggap Toleransi untuk Risiko - Manajemen menganggap tingkat variasi yang dapat diterima relatif terhadap pencapaian tujuan operasi.
 - c. Termasuk Operasi dan Sasaran Kinerja Keuangan - Organisasi mencerminkan tingkat operasi yang diinginkan dan kinerja keuangan untuk entitas dalam tujuan.
 - d. Membentuk Dasar untuk Komitmen Sumber Daya - Manajemen menggunakan tujuan operasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai operasi yang diinginkan dan kinerja keuangan.

2. **Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuannya di seluruh entitas dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola, dengan titik fokus pada:**
 - a. Termasuk Entitas, Anak Perusahaan, Divisi, Unit Operasi, dan Tingkat Fungsional - Organisasi mengidentifikasi dan menilai risiko pada entitas, anak perusahaan, divisi, unit operasi, dan level fungsional yang relevan dengan pencapaian tujuan;

- b. Menganalisis Faktor Internal dan Eksternal - Identifikasi risiko mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan;
- c. Melibatkan Tingkat Manajemen yang Tepat - Organisasi menempatkan mekanisme penilaian risiko yang efektif yang melibatkan tingkat manajemen yang tepat;
- d. Perkiraan Signifikansi Risiko Diidentifikasi - Risiko yang teridentifikasi dianalisis melalui proses yang mencakup memperkirakan potensi signifikansi risiko;
- e. • Menentukan Cara Menanggapi Risiko - Penilaian risiko mencakup mempertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola dan apakah akan menerima, menghindari, mengurangi, atau berbagi risiko.

3. Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan, dengan titik fokus pada:

- a. Mempertimbangkan Berbagai Jenis Penipuan - Penilaian penipuan menganggap pelaporan yang curang, kemungkinan hilangnya aset, dan korupsi yang dihasilkan dari berbagai cara penipuan dan pelanggaran dapat terjadi;
- b. Mempertimbangkan Insentif dan Beban Kerja - Penilaian risiko penipuan mempertimbangkan insentif dan beban kerja;
- c. Menilai Peluang - Penilaian risiko penipuan mempertimbangkan peluang untuk memperoleh, menggunakan, atau membuang aset secara tidak sah, mengubah catatan pelaporan entitas, atau melakukan tindakan tidak pantas lainnya.
- d. Menilai Sikap dan Rasionalisasi - Penilaian risiko penipuan mempertimbangkan bagaimana manajemen dan personel lain mungkin terlibat atau membenarkan tindakan yang tidak pantas.

- 4. Organisasi melakukan identifikasi dan menilai perubahan yang memiliki dampak signifikan terhadap Sistem Pengendalian Internal, dengan titik fokus pada:**
- a. Menilai Perubahan Lingkungan Eksternal - Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan pada lingkungan peraturan, ekonomi, dan fisik di mana entitas beroperasi;
 - b. Menilai Perubahan dalam Model Bisnis - Organisasi mempertimbangkan dampak potensial dari lini bisnis baru, secara dramatis mengubah komposisi lini bisnis yang ada, mengakuisisi atau melepaskan operasi bisnis pada sistem pengendalian internal, pertumbuhan yang cepat, mengubah ketergantungan pada geografi asing, dan teknologi baru;
 - c. Menilai Perubahan Kepemimpinan - Organisasi mempertimbangkan perubahan dalam manajemen dan sikap masing-masing dan filosofi pada sistem pengendalian internal;

C. Aktivitas Pengendalian

- 1. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang berkontribusi pada mitigasi risiko terhadap pencapaian tujuan hingga tingkat yang dapat diterima, dengan titik fokus kepada:**
- a. Terintegrasi dengan Pengkajian Risiko - Aktivitas pengendalian membantu memastikan bahwa respons risiko yang mengatasi dan memitigasi risiko dilakukan;
 - b. Mempertimbangkan Faktor-Faktor Khusus Entitas - Manajemen mempertimbangkan bagaimana lingkungan, kompleksitas, sifat, dan ruang lingkup operasinya, serta karakteristik khusus dari organisasinya, mempengaruhi pemilihan dan pengembangan kegiatan pengendalian;

- c. Menentukan Proses Bisnis yang Relevan - Manajemen menentukan proses bisnis yang relevan yang memerlukan aktivitas pengendalian;
- d. Mengevaluasi Campuran Jenis Aktivitas Pengendalian - Aktivitas pengendalian mencakup berbagai dan berbagai kontrol dan mungkin termasuk keseimbangan pendekatan untuk mengurangi risiko, mempertimbangkan baik kontrol manual dan otomatis, serta kontrol pencegahan dan detektif;
- e. Mempertimbangkan pada Kegiatan Tingkat Apa yang Diterapkan - Manajemen mempertimbangkan aktivitas pengendalian pada berbagai tingkatan dalam entitas;
- f. Pemisahan Tanggung Jawab - Manajemen memisahkan tugas yang tidak kompatibel, dan di mana segregasi tersebut tidak manajemen praktis memilih dan mengembangkan kegiatan kontrol alternatif.

2. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan kontrol umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan, dengan titik fokus pada:

- a. Menentukan Ketergantungan antara Penggunaan Teknologi dalam Proses Bisnis dan Teknologi Kontrol Umum - Manajemen memahami dan menentukan ketergantungan dan keterkaitan antara proses bisnis, aktivitas kontrol otomatis, dan kontrol umum teknologi;
- b. Membentuk Kegiatan Pengendalian Infrastruktur Teknologi yang Relevan - Manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan kontrol atas infrastruktur teknologi, yang dirancang dan diimplementasikan untuk membantu memastikan kelengkapan, akurasi, dan ketersediaan pemrosesan teknologi.
- c. Membentuk Aktivitas Pengendalian Proses Manajemen Keamanan yang Relevan - Manajemen memilih dan mengembangkan aktivitas

kontrol yang dirancang dan diimplementasikan untuk membatasi hak akses teknologi kepada pengguna yang berwenang yang sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan mereka dan untuk melindungi aset entitas dari ancaman eksternal.

- d. Membentuk Kegiatan Penguasaan Teknologi, Pengembangan, dan Pemeliharaan Aktivitas Relevan - Manajemen memilih dan mengembangkan kegiatan kontrol atas perolehan, pengembangan, dan pemeliharaan teknologi dan infrastrukturnya untuk mencapai apa yang tujuan manajemen.

3. Organisasi menerapkan kegiatan pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur yang menempatkan kebijakan ke dalam tindakan, dengan titik fokus pada:

- a. Menetapkan Kebijakan dan Prosedur untuk Mendukung Penyebaran Arahan Manajemen - Manajemen menetapkan aktivitas pengendalian yang dibangun dalam proses bisnis dan aktivitas sehari-hari karyawan melalui kebijakan yang menetapkan prosedur yang diharapkan dan relevan yang menetapkan tindakan;
- b. Mewujudkan Tanggung Jawab dan Pertanggungjawaban untuk Melaksanakan Kebijakan dan Prosedur - Manajemen menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas pengendalian dengan manajemen (atau personil lain yang ditunjuk) dari unit atau fungsi bisnis di mana risiko yang relevan berada;
- c. Berperilaku dengan Tepat Waktu - Personel yang bertanggung jawab melakukan aktivitas pengendalian secara tepat waktu sebagaimana ditentukan oleh kebijakan dan prosedur;
- d. Membawa Tindakan Korektif - Personil yang bertanggung jawab menyelidiki dan bertindak atas hal-hal yang diidentifikasi sebagai hasil dari pelaksanaan kegiatan pengendalian;

- e. Melakukan Penggunaan Personel Kompeten - Personel yang kompeten dengan otoritas yang cukup melakukan aktivitas pengendalian dengan ketekunan dan fokus yang berkelanjutan;
- f. Menilai kembali Kebijakan dan Prosedur - Manajemen secara berkala meninjau aktivitas kontrol untuk menentukan relevansi berkelanjutan mereka, dan menyegarkan mereka bila perlu.

D. Informasi dan Komunikasi

1. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung fungsi pengendalian internal, dengan titik fokus pada:

- a. Mengidentifikasi Persyaratan Informasi - Ada proses untuk mengidentifikasi informasi yang diperlukan dan diharapkan untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian internal dan pencapaian tujuan entitas;
- b. Menangkap Sumber Data Internal dan Eksternal - Sistem informasi menangkap sumber data internal dan eksternal;
- c. Memproses Data yang Relevan menjadi Informasi - proses sistem informasi dan mengubah data yang relevan menjadi informasi;
- d. Menjaga Kualitas selama Pemrosesan - Sistem informasi menghasilkan informasi yang tepat waktu, terkini, akurat, lengkap, dapat diakses, dilindungi, dan dapat diverifikasi serta dipertahankan. Informasi ditinjau untuk menilai relevansinya dalam mendukung komponen pengendalian internal;
- e. Mempertimbangkan Biaya dan Manfaat - Sifat, kuantitas, dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan sepadan dengan dan mendukung pencapaian tujuan.

- 2. Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal, dengan titik fokus pada:**
- a. Terdapat proses untuk mengkomunikasikan informasi yang diperlukan untuk memungkinkan semua karyawan untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawabnya masing-masing dalam pengendalian internal;
 - b. Terdapat komunikasi antara Manajemen dan Direksi sehingga kedua belah pihak memiliki informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi peran masing-masing sehubungan dengan pencapaian tujuan Perusahaan;
 - c. Terdapat saluran komunikasi yang terpisah, seperti sistem pelaporan dugaan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang berfungsi sebagai mekanisme cadangan untuk mengizinkan komunikasi anonim atau rahasia ketika saluran normal tidak berfungsi atau tidak efektif;
 - d. Metode komunikasi mempertimbangkan waktu, jumlah pihak yang terlibat, dan sifat komunikasi.
- 3. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi komponen lain dari Sistem Pengendalian Internal, dengan titik fokus pada:**
- a. Berkomunikasi dengan Pihak-Pihak Eksternal - Proses dilakukan untuk menyampaikan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pihak eksternal termasuk pemegang saham, mitra, pemilik, regulator, pelanggan, dan analis keuangan dan pihak eksternal lainnya;

- b. Memungkinkan Komunikasi Masuk - Saluran komunikasi terbuka memungkinkan masukan dari pelanggan, konsumen, pemasok, auditor eksternal, regulator, analis keuangan, dan lainnya, menyediakan manajemen dan Direksi dengan informasi yang relevan.
- c. Berkomunikasi dengan Direksi - Informasi yang relevan yang dihasilkan dari penilaian yang dilakukan oleh pihak eksternal dikomunikasikan kepada Direksi.
- d. Menyediakan Saluran Komunikasi Terpisah - Saluran komunikasi terpisah, seperti hotline whistle blower, berada di tempat dan berfungsi sebagai mekanisme gagal-aman untuk memungkinkan komunikasi anonim atau rahasia ketika saluran normal tidak berfungsi atau tidak efektif.
- e. Memilih Metode Komunikasi yang Relevan - Metode komunikasi mempertimbangkan waktu, audiensi, dan sifat komunikasi dan persyaratan, hukum, dan peraturan.

E. Aktivitas Pemantauan (Monitoring)

1. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan/atau evaluasi terpisah untuk memastikan keberadaan dan implementasi komponen pengendalian internal, dengan titik fokus pada:

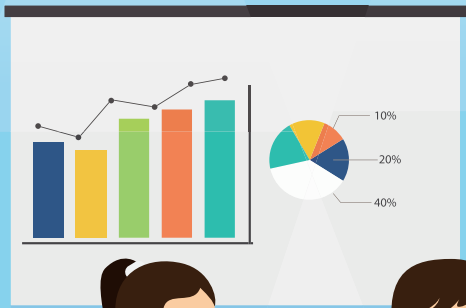
- a. Mempertimbangkan Keseimbangan Evaluasi Berkelanjutan dan Terpisah - Manajemen memasukkan keseimbangan evaluasi yang sedang berlangsung dan terpisah;
- b. Mempertimbangkan Tingkat Perubahan - Manajemen mempertimbangkan tingkat perubahan dalam proses bisnis dan bisnis ketika memilih dan mengembangkan evaluasi yang sedang berlangsung dan terpisah;
- c. Menetapkan Pemahaman Baseline - Desain dan status sistem

kontrol internal saat ini digunakan untuk menetapkan garis dasar untuk evaluasi yang sedang berlangsung dan terpisah;

- d. Menggunakan Tenaga Berpendidikan - Evaluator yang melakukan evaluasi yang sedang berlangsung dan terpisah memiliki pengetahuan yang cukup untuk memahami apa yang sedang dievaluasi;
- e. Terintegrasi dengan Proses Bisnis - Evaluasi berkelanjutan akan dimasukkan ke dalam proses bisnis dan menyesuaikan dengan kondisi yang berubah;
- f. Menyesuaikan Ruang Lingkup dan Frekuensi - Manajemen bervariasi cakupan dan frekuensi evaluasi terpisah tergantung pada risiko;
- g. Secara Objektif Mengevaluasi - Evaluasi terpisah dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik yang obyektif.

2. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan defisiensi pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk Dewan Komisaris dan Direksi, dengan titik fokus pada:

- a. Menilai Hasil - Manajemen dan Direksi, sebagaimana mestinya, menilai hasil evaluasi yang sedang berlangsung dan terpisah;
- b. Mengkomunikasikan Kekurangan - Kekurangan dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif dan kepada Dewan Komisaris dan Direksi, sebagaimana mestinya;
- c. Memantau Tindakan Korektif - Manajemen melacak apakah defisiensi diatasi secara tepat waktu.



BAB U

PENILAIAN DAN EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL



A. Penilaian

Untuk mengetahui kondisi terkini atas Sistem Pengendalian Internal, Perusahaan melakukan penilaian terhadap dua tingkatan pengendalian, yaitu:

1. Penilaian atas Pengendalian pada Tingkat Perusahaan (*entity level*)

Proses Pengendalian Internal merupakan proses yang tidak terpisahkan dalam setiap proses bisnis dan pengelolaan risiko. Proses tersebut wajib dilaksanakan setiap karyawan pada seluruh unit Perusahaan (*entity level*). Pelaksanaan proses pengendalian internal pada setiap unit akan dievaluasi dan dinilai melalui penilaian mandiri (*self assessment*) setiap tahun.

Divisi SPI merupakan unit yang bertugas melakukan *self assessment* pengendalian internal untuk *entity level* sesuai dengan COSO Tahun 2013. Penugasan tersebut direncanakan dan tertuang dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Hasil pelaksanaan *self assessment* yang berisi laporan dan rekomendasi upaya peningkatan pengendalian internal pada Perusahaan tersebut kemudian disampaikan Divisi SPI kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Komite Audit. Selanjutnya hasil penilaian akan dicantumkan dalam Laporan Tahunan (*annual report*).

2. Penilaian atas Pengendalian Tingkat Aktivitas (*activity level*)

Risiko operasional adalah risiko yang disebabkan adanya ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya pengendalian internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem atau adanya permasalahan eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Risiko operasional bersifat tanpa batas dan melekat pada semua aktivitas bisnis dan operasional Perusahaan.

Oleh sebab itu perlu dilakukan penilaian atas kecukupan efektivitas kontrol ("Control") pengendalian internal yang sudah ditetapkan

Perusahaan berdasarkan Pedoman dan Prosedur (“*Compliance*”). Divisi SPI melaksanakan penilaian pengendalian internal tingkat aktivitas dengan metode *Control & Compliance Self Assessment (CCSA)*.

Setiap unit kerja (*risk owner*) melaksanakan identifikasi risiko dan aktivitas Control atas proses kerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya secara periodik dan bekerja sama dengan unit kerja yang membidangi pengelolaan risiko (*risk management*) untuk membuat Daftar Risiko (*risk register*).

Divisi SPI melaksanakan penilaian atas kecukupan Control dan kepatuhan atas kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan pada pelaksanaan aktivitas operasional yang terdapat pada Daftar Risiko. Jika Control yang dimiliki dianggap belum memadai oleh Divisi SPI untuk mengantisipasi risiko, maka Divisi SPI merekomendasikan Control tambahan dalam rencana mitigasi risiko dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia (anggaran, SDM, infrastruktur, waktu dan lain-lain).

B. Pernyataan Pengendalian Internal

Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh Divisi SPI atau pihak independen lain, maka Direksi dapat menyatakan efektivitas Sistem Pengendalian Internal telah memadai yang didukung oleh pernyataan setiap Kepala Divisi.

C. Evaluasi Independen

Dewan Komisaris dapat menunjuk kantor akuntan publik/konsultan independen untuk melakukan evaluasi atas sistem pengendalian internal. Biaya yang muncul atas evaluasi tersebut akan dibebankan dalam anggaran Dewan Komisaris. Laporan pihak independen akan disampaikan Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham pada saat Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan.

D. Pelaksanaan Teknis

Pedoman *Internal Control* dijabarkan secara teknis ke dalam SOP dan Instruksi Kerja



BAB VI

PENUTUP



Pedoman Sistem Pengendalian Internal ini akan diriviu secara berkala untuk dilakukan perbaikan dan penyesuaian sehubungan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Perusahaan dan mengacu pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.





Perkebunan Nusantara

Kantor Pusat :

Gedung Agro Plaza Lt.15,
Jl. H. R. Rasuna Said Kav. X2 No. 1,
Setia Budi, Jakarta Selatan 12950
Telephone : (+62-21) 29183300
Fax : (+62-21) 5203030

Kantor Operasional :

Jl. Sei Batanghari No.2, Medan 20122
(+62-61) 8452244
(+62-61) 8455177

