

**SURAT KEPUTUSAN BERSAMA  
DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI  
PT BARATA INDONESIA (PERSERO)  
NOMOR : K 17 194a  
TENTANG  
PEDOMAN UMUM SISTEM PENGENDALIAN INTERN  
DI LINGKUNGAN PT BARATA INDONESIA (PERSERO)**

- Menimbang : 1. bahwa PT Barata Indonesia (Persero) yang selanjutnya disebut “Perusahaan” atau “Perseroan” terus melaksanakan penerapan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) secara konsisten dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan nilai Perusahaan serta pertumbuhan bisnis jangka panjang Perusahaan yang merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kepercayaan pemegang saham;
2. bahwa Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) mengharuskan Komisaris dan Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menetapkan sistem pengendalian intern Perusahaan yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset BUMN.
3. bahwa Sistem Pengendalian Intern merupakan instrumen penting dalam manajemen suatu Perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Intern yang tepat dapat membantu manajemen dalam mengelola bisnisnya secara efisien, efektif, dan ekonomis (3E), mengamankan investasi dan aset Perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan yang handal, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (LN Tahun 2007 Nomor 106, TLN Nomor 4756);
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2005 tanggal 25 Oktober 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN;

4. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
5. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
6. Anggaran Dasar PT Barata Indonesia (Persero) yang dimuat dalam akta nomor: 01 tanggal 1 Maret 2017 melalui notaris Herawati, S.H berdasarkan surat persetujuan Menteri BUMN Republik Indonesia selaku RUPS PT Barata Indonesia (Persero) nomor S-97/MBU/01/2017 tanggal 31 Januari 2017;
7. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2012 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-06/MBU/2012 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-16/MBU/2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi BUMN;

## MEMUTUSKAN

- Menetapkan : SURAT KEPUTUSAN BERSAMA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI PT BARATA INDONESIA (PERSERO) TENTANG PEDOMAN UMUM SISTEM PENGENDALIAN INTERN DI LINGKUNGAN PT BARATA INDONESIA (PERSERO).
- PERTAMA : Untuk menyediakan pedoman sistem pengendalian intern secara umum bagi pimpinan dan seluruh pegawai PT Barata Indonesia (Persero), sebagai sarana yang mengatur tentang apa dan bagaimana menyusun, menetapkan dan menerapkan sistem pengendalian intern yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mengarah pada tercapainya tujuan Perusahaan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- KEDUA : Dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern pada PT Barata Indonesia (Persero) maka Satuan Pengawasan Intern berpedoman kepada "PEDOMAN UMUM SISTEM PENGENDALIAN INTERN" yang merupakan lampiran dan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

- KETIGA : Hal-hal lain yang dipandang perlu dan belum diatur dalam Peraturan ini, maka akan ditetapkan kemudian.
- KEEMPAT : Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

DITETAPKAN : GRESIK  
PADA TANGGAL : 14 AGUSTUS 2017  
PT BARATA INDONESIA (PERSERO)

DEWAN KOMISARIS,



**TRİYOGI YUWONO**  
KOMISARIS UTAMA

DIREKSI,



**SILMY KARIM**  
DIREKTUR UTAMA



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Sistem Pengendalian Intern merupakan instrumen penting dalam manajemen suatu perusahaan. Penerapan Sistem Pengendalian Intern yang tepat dapat membantu manajemen dalam mengelola bisnisnya secara efisien, efektif dan ekonomis (3E), mengamankan investasi dan aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan keuangan yang handal, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta mengurangi risiko terjadinya kerugian.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Jo. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), mengharuskan Direksi BUMN menetapkan sistem pengendalian internal perusahaan yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset BUMN.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka PT Barata Indonesia (Persero) sebagai salah satu BUMN, berkomitmen untuk menyusun dan menerapkan "**Sistem Pengendalian Intern (SPI)**" untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa penyelenggaraan tugas dan fungsi perusahaan memiliki tingkat kehandalan dalam pengendalian intern untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja operasional perusahaan.

Sebagai tanggung jawab manajemen dalam menerapkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan dibutuhkan adanya pedoman penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang mengendalikan kegiatan agar dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, menghasilkan laporan yang andal, dan adanya ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku

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

#### B. MAKSUD, TUJUAN, DAN MANFAAT

##### B.1. MAKSUD

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

## **B.2. TUJUAN**

Pedoman Umum Sistem Pengendalian Intern (SPIIn) ini bertujuan untuk menyediakan panduan atau pedoman dan aturan yang harus dipatuhi bagi pimpinan dan seluruh karyawan PT Barata Indonesia (Persero), sebagai sarana yang mengatur tentang apa dan bagaimana menyusun, menetapkan dan menerapkan sistem pengendalian intern yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan secara berdayaguna dan berhasilguna.

## **B.3. MANFAAT**

- a. Membantu meningkatkan pemahaman tentang tata cara Sistem Pengendalian Intern di lingkungan PT Barata Indonesia (Persero);
- b. Meningkatkan kesadaran kepatuhan terhadap ketentuan dan tata kelola pada Sistem Pengendalian Intern di lingkungan PT Barata Indonesia (Persero);
- c. Menciptakan lingkungan pengendalian yang bersih dan mencegah terjadi praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme sesuai dengan tujuan Sistem Pengendalian Intern (SPIIn) yang memungkinkan untuk mengidentifikasi praktik pengendalian intern yang dapat mencegah tindak penyimpangan/ penyelewengan, dan dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas operasional perusahaan.

## **C. DASAR HUKUM**

Dasar hukum penyusunan Pedoman Umum Sistem Pengendalian Intern (SPIIn) adalah sebagai berikut :

### **a. Undang – Undang Republik Indonesia**

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
- 2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;

- 3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
- 4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
- 5) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001 Tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

**b. Peraturan Pemerintah**

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2001 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) jo Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001;
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tanggal 25 Oktober 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN.

**c. Instruksi Presiden**

- 1) Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Instruksi Presiden Nomor 8 Tahun 2005 tentang Pengangkatan anggota Direksi dan/atau Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;
- 2) Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 2011 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi.

**d. Peraturan, Keputusan, dan Surat Edaran Menteri**

- 1) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-09/MBU/2012 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
- 2) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2012 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-06/MBU/2012 Jo. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-16/MBU/2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi BUMN;
- 3) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-09/MBU/2012 tentang perubahan Peraturan Menteri Negara BUMN dan Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
- 4) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;
- 5) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-16/MBU/2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara dan Nomor PER-01/MBU/2012 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara;

- 6) Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor SK-16/SMBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara;

**e. Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perusahaan**

- 1) Anggaran Dasar PT Barata Indonesia (Persero) yang dimuat dalam akta nomor: 01 tanggal 1 Maret 2017 melalui notaris Herawati, S.H berdasarkan surat persetujuan Menteri BUMN Republik Indonesia selaku RUPS PT Barata Indonesia (Persero) nomor S-97/MBU/01/2017 tanggal 31 Januari 2017;
- 2) Pedoman Umum *Good Corporate Governance* PT Barata Indonesia (Persero) yang berlaku;
- 3) Surat Keputusan Bersama (SKB) Direksi dan Komisaris beserta Pedoman Direksi dan Dewan Komisaris (*Board Manual*) PT Barata Indonesia (Persero) yang berlaku;
- 4) Surat Keputusan Direksi Nomor K 13 343a tanggal 14 November 2013 tentang *Code of Conduct* PT Barata Indonesia (Persero);
- 5) *Standard Operating Procedure (SOP)* Mengenai Pedoman Pengendalian Gratifikasi PT Barata Indonesia (Persero) yang berlaku;
- 6) *Standard Operating Procedure (SOP)* Mengenai Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistle Blowing System*) PT Barata Indonesia (Persero) yang berlaku;
- 7) *Operating Procedure Agreement (OPA)*, *Administrative Procedure (AP)*, *Work Instruction (WI)*, dan Kebijakan lainnya PT Barata Indonesia (Persero) yang mendukung pelaksanaan operasional dan yang masih berlaku.

**D. RUANG LINGKUP**

Ruang lingkup pedoman umum sistem pengendalian intern PT Barata Indonesia (Persero) yaitu :

1. Pengertian dan Tujuan Sistem Pengendalian Intern
  - a. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian intern adalah suatu proses yang terintegrasi dan melekat pada kegiatan dan tindakan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai PT Barata Indonesia (Persero) untuk memberi keyakinan akan keberhasilan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.
  - b. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Tujuan Sistem Pengendalian Intern adalah sebagai kerangka organisasi dan prosedur kerja operasi keuangan dan non keuangan yang dapat memberi jaminan bahwa setiap pelaksanaan kegiatan dilingkungan perusahaan dapat:

    - 1) Menjaga dan mengamankan aset perusahaan;
    - 2) Mengurangi dampak keuangan atau kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan atau fraud;



- 3) Menjamin pelaksanaan semua kegiatan bisnis PT Barata Indonesia (Persero) sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku;
- 4) Menyediakan informasi keuangan dan manajemen yang benar, lengkap dan tepat waktu;
- 5) Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dalam kegiatan operasional PT Barata Indonesia (Persero);
- 6) Meningkatkan efektivitas budaya risiko (*risk culture*) pada organisasi secara menyeluruh.

## 2. Pihak-pihak yang Berkepentingan

Terselenggaranya Sistem Pengendalian Intern yang handal dan efektif menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam manajemen pengelolaan PT Barata Indonesia (Persero), antara lain:

### a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris PT Barata Indonesia (Persero) mempunyai tanggung jawab melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengendalian intern secara umum, termasuk kebijakan Direksi yang menetapkan pengendalian intern tersebut.

### b. Direksi

Direksi PT Barata Indonesia (Persero) mempunyai tanggung jawab menciptakan dan memelihara Sistem Pengendalian Intern yang efektif serta memastikan bahwa sistem tersebut berjalan secara aman dan sehat sesuai tujuan pengendalian intern yang ditetapkan perusahaan.

### c. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Satuan Pengawasan Intern (SPI) harus mampu mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional PT Barata Indonesia (Persero) yang berpotensi menimbulkan kerugian dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

PT Barata Indonesia (Persero) perlu memberikan perhatian kepada pelaksanaan audit intern yang independen melalui jalur pelaporan yang memadai, dan keahlian auditor intern khususnya praktek dan penerapan penilaian risiko.

### d. Pejabat dan karyawan PT Barata Indonesia (Persero)

Setiap pejabat dan pegawai PT Barata Indonesia (Persero) wajib memahami dan melaksanakan Sistem Pengendalian Intern yang telah ditetapkan dan diterapkan dilingkungan manajemen perusahaan.

Sistem Pengendalian intern yang efektif akan meningkatkan tanggung jawab pejabat dan pegawai perusahaan dalam membudayakan penerapan manajemen risiko (*risk culture*) dalam bentuk identifikasi risiko terjadinya praktik-praktik yang tidak sehat termasuk cara penanganannya.

### e. Pihak Eksternal

Untuk pihak-pihak eksternal perusahaan antara lain pemerintah sebagai regulator, kreditur, investor atau calon investor, auditor ekstern, vendor, supplier dan pihak ekstern lainnya yang berkepentingan terhadap terlaksananya Sistem Pengendalian Intern perusahaan yang handal dan efektif, agar tujuan keterlibatan mereka terjaga secara aman, berhasil guna dan berdayaguna.

3. Faktor Pertimbangan Dalam Penyusunan Sistem Pengendalian Intern PT Barata Indonesia (Persero)

Untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan pencapaian tujuan perusahaan serta memiliki sistem pengendalian intern yang efektif, maka penyusunannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Total aktiva dan kewajiban yang dimiliki;
- b. Jenis produk usaha yang ditawarkan;
- c. Kompleksitas operasional, termasuk cabang dan anak perusahaan;
- d. Profil risiko dari setiap kegiatan usaha;
- e. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan teknologi informasi serta metodologi yang diterapkan untuk pengukuran, pemantauan (monitoring), dan pembahasan (limit) risiko;
- f. Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **E. SISTEMATIKA PEDOMAN**

Sistematika pembahasan atas “Pedoman Umum Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan PT Barata Indonesia (Persero)” ini terdiri atas :

1. Bab I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penyusunan pedoman umum sistem pengendalian intern, maksud, tujuan, serta manfaat pedoman, dasar hukum pembentukan pedoman, ruang lingkup, dan sistematika pedoman.

2. Bab II : Unsur Utama Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Bab ini menjelaskan unsur utama dan komponen sistem pengendalian intern yang harus dibangun dan dilaksanakan.

3. Bab III : Uraian Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Bab ini menjelaskan uraian tentang unsur dan komponen sistem pengendalian intern

4. Bab IV : Penutup

Kesimpulan dari pedoman sistem pengendalian intern

## BAB II

### UNSUR UTAMA SISTEM PENGENDALIAN INTERN

#### A. DEFINISI SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Sistem Pengendalian Intern adalah Komponen pengendalian internal yang dirancang dan diterapkan manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan – tujuan pengendaliannya terpenuhi (menurut *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* atau COSO).

Sistem Pengendalian Intern adalah rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang didesain oleh manajemen untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektifitas operasional Perusahaan, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan terhadap aset perusahaan, ketaatan/ kepatuhan terhadap undang-undang, kebijakan dan peraturan lain (PerMen BUMN No.Per-01/MBU/2011).

Dalam konten ini, sistem pengendalian intern yang dibangun pada PT Barata Indonesia (Persero) merupakan 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, menjamin terwujudnya keamanan atas pengelolaan harta perusahaan, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Untuk membentuk suatu sistem pengendalian intern, maka diperlukan adanya unsur-unsur (komponen) pendukungnya. Dimana unsur-unsur (komponen) sistem pengendalian intern merupakan unit pengendalian yang diterapkan pada PT Barata Indonesia (Persero) sehingga tercipta suatu sistem pengendalian yang handal untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Sistem Pengendalian Intern yang dirancang, ditetapkan dan diterapkan pada PT Barata Indonesia (Persero) meliputi lima unsur (komponen) pengendalian yaitu:

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

Lima komponen ini bukan merupakan komponen yang terpisah-pisah, namun merupakan komponen yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi. Sehingga kelemahan dalam satu komponen dapat mempengaruhi efektifitas komponen pengendalian internal lainnya. Maksudnya yaitu Kelima unsur pengendalian tersebut harus dibangun secara utuh dan bersamaan. Bila salah satu dari unsur tersebut tidak dibangun, maka bangunan atas keempat unsur lainnya menjadi tidak berguna dalam menciptakan sistem pengendalian yang efektif.

## **B. UNSUR UTAMA SISTEM PENGENDALIAN INTERN**

### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian terdiri dari 5 komponen:

- a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika
- b. Independensi Dewan Komisaris.
- c. Komitmen terhadap Kompetensi.
- d. Struktur Organisasi yang Kondusif.
- e. Akuntabilitas.

Masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:

#### a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika

Penegakan Integritas dan Nilai Etika dilakukan dengan:

- 1) Membuat pedoman perilaku (code of conduct) yang disahkan oleh Direksi dan Dewan Komisaris.
- 2) Penandatanganan pakta integritas secara berkala oleh Dewan Komisaris, Komite Audit, Direksi dan pegawai.
- 3) Pengambilan tindakan oleh Direksi atas pelanggaran terhadap aturan perilaku atau pakta integritas.
- 4) Pemberian penghargaan oleh Direksi untuk meningkatkan penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai-nilai etika.
- 5) Menetapkan kebijakan diskresi atas pengabaian pengendalian intern manakala terdapat kondisi di luar normal sehingga diskresi dapat dipertanggungjawabkan.

#### b. Independensi Dewan Komisaris

Independensi Dewan Komisaris diperlukan terkait dengan:

- 1) Pelaksanaan pengawasan atas pengembangan dan kinerja pengendalian intern oleh Dewan Komisaris.
- 2) Komposisi Dewan Komisaris disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Dewan Komisaris dan Komite Audit melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara independen, yaitu dapat melaksanakan tugas secara obyektif dan bebas dari tekanan dan kepentingan dari pihak manapun, termasuk dalam hubungan satu sama lain maupun hubungannya dengan Direksi.

c. Komitmen terhadap Kompetensi

Komitmen terhadap Kompetensi diperlukan terkait dengan:

- 1) Perusahaan membuat kebijakan rekrutmen pegawai.
- 2) Proses rekrutmen pegawai dilaksanakan sesuai dengan kebijakan rekrutmen.
- 3) Perusahaan membuat kebijakan mengenai persyaratan minimal yang harus dipenuhi untuk suatu jabatan.
- 4) Penempatan pegawai sesuai dengan kebijakan persyaratan minimal.
- 5) Perusahaan menyusun analisis beban kerja dan analisis jabatan.
- 6) Perusahaan selalu memutakhirkan uraian jabatan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan tugas khusus.
- 7) Perusahaan mengikutsertakan pegawai pada program pelatihan sesuai kebutuhan perusahaan.
- 8) Perusahaan membuat kebijakan tentang pola karier.
- 9) Perusahaan melaksanakan kebijakan pola karier.
- 10) Perusahaan mengalokasikan anggaran yang cukup untuk peningkatan kompetensi pegawai dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan.

d. Struktur Organisasi yang kondusif.

Struktur Organisasi yang kondusif diperlukan terkait dengan:

- 1) Perusahaan membuat struktur bagan organisasi yang adaptif.
- 2) Bagan organisasi menunjukkan adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab.
- 3) Perusahaan menyusun uraian tugas untuk masing-masing jabatan.
- 4) Penyusunan uraian tugas telah mempertimbangkan pemisahan fungsi.
- 5) Perusahaan melakukan review berkala atas Struktur Organisasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan/ perkembangan perusahaan.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas diperlukan terkait dengan:

- 1) Perusahaan menetapkan mekanisme pertanggungjawaban antara Direksi kepada Dewan Komisaris.

- 2) Perusahaan menetapkan mekanisme pertanggungjawaban antara pegawai kepada Direksi dan antar bagian.
- 3) Direksi dan Dewan Komisaris menetapkan sistem pengukuran kinerja, pemberian insentif, penghargaan dan sanksi.
- 4) Sistem pengukuran kinerja, pemberian penghargaan dan sanksi menggambarkan capaian ukuran kinerja, standar perilaku dan capaian jangka pendek maupun jangka panjang.
- 5) Perusahaan melakukan prosedur evaluasi secara berkesinambungan atas kesesuaian ukuran kinerja, penghargaan dan sanksi dengan tanggung jawab personil.
- 6) Perusahaan melakukan evaluasi kinerja, penghargaan dan sanksi setiap individu.

## 2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko terdiri dari 4 komponen:

- a. Penetapan Tujuan Perusahaan.
- b. Identifikasi dan Analisis Risiko.
- c. Penilaian Risiko Fraud.
- d. Identifikasi dan Analisis Perubahan.

Masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:

### a, Penetapan Tujuan Perusahaan

Penetapan tujuan perusahaan dilakukan dengan:

- 1) Penetapan tujuan dan sasaran operasinya dengan mempertimbangkan struktur, industri dan kinerja perusahaan.
- 2) Perusahaan menetapkan risiko yang bisa ditoleransi untuk setiap sasaran operasi.
- 3) Sasaran operasi meliputi target kinerja operasi dan keuangan.
- 4) Direksi menetapkan kebijakan akuntansi dan pedoman pembukuan sesuai Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku.
- 5) Direksi menetapkan laporan internal yang dibutuhkan manajemen.
- 6) Direksi menetapkan laporan eksternal yang dibutuhkan untuk kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

### b. Identifikasi dan Analisis Risiko

Identifikasi dan analisis risiko dilakukan dengan:

- 1) Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian risiko untuk setiap tingkatan perusahaan.
- 2) Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian risiko untuk setiap tingkatan manajemen.
- 3) Proses identifikasi risiko melalui proses penaksiran signifikansi potensi risiko.
- 4) Identifikasi risiko mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta dampaknya terhadap pencapaian sasaran.
- 5) Penilaian risiko mempertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola dan apakah harus diterima, dihindari, dikurangi atau dibagi.
- 6) Teknik suatu risiko, diidentifikasi, diperingkat, dianalisis, dan diatasi, telah dikomunikasikan dengan pegawai (risk owner).
- 7) Daftar risiko fisik register perusahaan didokumentasikan dan dimutakhirkan secara periodik.

c. Penilaian Risiko Fraud

Penilaian risiko fraud dilakukan dengan:

- 1) Identifikasi risiko mempertimbangkan berbagai jenis fraud seperti pelaporan palsu, pencurian aset dan korupsi.
- 2) Identifikasi risiko fraud mempertimbangkan insentif yang diberikan kepada pegawai dan beban kerja.
- 3) Identifikasi risiko fraud mempertimbangkan peluang untuk melakukan pembelian, penggunaan dan penjualan aset yang menyimpang, pemalsuan pelaporan atau tindakan merugikan lainnya.
- 4) Identifikasi risiko fraud mempertimbangkan adanya perilaku yang tidak sesuai dengan pedoman perilaku.

d. Identifikasi dan Analisis Perubahan

Identifikasi dan analisis perubahan dilakukan dengan:

- 1) Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan peraturan, ekonomi dan lingkungan fisik perusahaan.
- 2) Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan filosofi dan kepemimpinan manajemen.

3. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan Pengendalian terdiri dari 3 komponen:

- a . Membangun Kegiatan Pengendalian.
- b . Pengendalian Umum Teknologi Informasi.
- c . Pengendalian melalui Kebijakan dan Prosedur.

Masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:

a. Membangun Kegiatan Pengendalian

Membangun kegiatan pengendalian di lakukan dengan:

- 1) Perusahaan memilih dan membangun kegiatan pengendalian berdasarkan karakteristik, sifat dan lingkup operasional dan bisnis proses perusahaan untuk memitigasi risiko.
- 2) Kegiatan pengendalian yang membantu memitigasi risiko telah dilaksanakan.

b . Pengendalian Umum Teknologi Informasi

Pengendalian umum teknologi informasi dilakukan dengan:

- 1) Perusahaan mereviu infrastruktur teknologi informasi perusahaan untuk menjamin kelengkapan, ketepatan dan ketersediaan informasi.
- 2) Reviu laporan keuangan yang dihasilkan Teknologi Informasi telah dilakukan untuk mempertahankan akurasi.
- 3) Perusahaan mengidentifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal.
- 4) Perusahaan menetapkan kebijakan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi.
- 5) Perusahaan melakukan kegiatan evaluasi berkala terhadap keandalan Teknologi Informasi.

c . Pengendalian melalui Kebijakan dan Prosedur

Pengendalian melalui kebijakan dan prosedur dilakukan dengan:

- 1) Aktivitas pengendalian dijabarkan dalam bentuk kebijakan dan prosedur yang melekat dalam proses bisnis dan instruksi kerja yang ditetapkan sebagai panduan pegawai sehari-hari.
- 2) Kebijakan dan prosedur pengendalian memuat tanggung jawab dan akuntabilitas bagian.
- 3) Aktivitas pengendalian telah dilaksanakan tepat waktu oleh pegawai.
- 4) Perusahaan mereviu secara periodik kebijakan dan prosedur untuk mengetahui efektivitas dan relevansinya terhadap risiko.



- 5) Kebijakan dan Prosedur pengendalian telah mempertimbangkan checks and balances antar unit/bagian/fungsi.
- 6) Perusahaan menetapkan kebijakan sistem pengumpulan data kinerja.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan Komunikasi terdiri dari 3 komponen:

- a. Penggunaan Informasi yang Relevan.
- b. Komunikasi Internal.
- c. Komunikasi Eksternal.

Masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:

##### a. Penggunaan Informasi yang Relevan

Penggunaan informasi yang relevan dilakukan dengan:

- 1) Manajemen mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk mendukung fungsi pengendalian intern.
- 2) Laporan manajemen berisi informasi yang tepat waktu, akurat, lengkap dan relevan.
- 3) Laporan manajemen setiap bagian/cabang sudah disampaikan secara teratur kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

##### b. Komunikasi Internal

Komunikasi internal dilakukan dengan:

- 1) Perusahaan menetapkan informasi apa saja yang perlu dikomunikasikan kepada pegawai terkait pengendalian internal sesuai tanggung jawabnya.
- 2) Direksi memiliki media komunikasi dengan Dewan Komisaris mengenai capaian sasaran perusahaan.
- 3) Perusahaan memiliki saluran media untuk menampung pengaduan pegawai ketika saluran komunikasi formal kurang efektif.

##### c. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal dilakukan dengan:

- 1) Perusahaan memiliki prosedur untuk memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pihak eksternal.
- 2) Perusahaan memiliki prosedur untuk mengolah informasi yang berasal dari luar perusahaan.

- 3) Perusahaan memiliki saluran media untuk menampung pengaduan pihak luar ketika saluran komunikasi formal kurang efektif.

## 5. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern

Pemantauan Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 2 komponen:

- a. Evaluasi Berkelanjutan.
- b. Evaluasi dan Komunikasi Kelemahan Pengendalian Intern.

Masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:

### a. Evaluasi Berkelanjutan

Evaluasi berkelanjutan dilakukan dengan cara:

- 1) Perusahaan memiliki metode evaluasi berkelanjutan dan terpisah atas pelaksanaan pengendalian intern.
- 2) Proses evaluasi didokumentasikan.
- 3) Satuan Pengawas Intern memiliki staf yang kompeten dan pengalaman yang cukup untuk melaksanakan evaluasi pengendalian intern.
- 4) Kelemahan pengendalian intern telah dikomunikasikan kepada pihak yang berwenang.

### b. Evaluasi dan Komunikasi Kelemahan Pengendalian Intern

Evaluasi dan komunikasi kelemahan pengendalian intern dilakukan dengan:

- 1) Direksi mereviu dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, dan reviu lainnya.
- 2) Direksi memantau temuan audit reviu serta rekomendasinya untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan.
- 3) Direksi secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit/reviu.

## BAB III

### URAIAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

#### A . Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang terintegrasi dan melekat pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi/perusahaan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, menjamin adanya keamanan atas pengelolaan harta perusahaan, keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Intern yang dirancang, ditetapkan dan diterapkan pada PT Barata Indonesia (Persero) terdiri dari lima unsur pengendalian yaitu:

- 1 Lingkungan Pengendalian.
- 2 Penilaian Risiko.
- 3 Kegiatan Pengendalian.
- 4 Informasi dan Komunikasi.
- 5 Pemantauan Sistem Pengendalian Intern.

Masing-masing unsur pengendalian meliputi beberapa komponen pengendalian yang dijelaskan pada bagian uraian berikut dibawah.

#### B . Lingkungan Pengendalian

- 1 Komponen Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian terdiri dari 5 komponen yaitu .

- a . Penegakan Integritas dan Nilai Etika.

- b . Independensi Dewan Komisaris,
- c . Komitmen Terhadap Kompetensi.
- d . Struktur Organisasi.
- e . Akuntabilitas.

## 2. Definisi Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian pada PT Barata Indonesia (Persero), diwujudkan dalam bentuk kondisi yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif yaitu suasana kerja yang transparan, harmonis, sinergis dan saling mendukung untuk menciptakan budaya kerja penuh disiplin dan bertanggungjawab, penuh komitmen untuk mengembangkan dan melaksanakan kompetensi, independensi, integritas, serta patuh terhadap: peraturan perundangan-undangan, pedoman perilaku, pakta integritas, prosedur dan uraian tugas organisasi, serta kebijakan pimpinan sehingga dapat mendorong terlaksananya sistem pengendalian intern yang berdayaguna dan berhasilguna.

Lingkungan pengendalian merupakan unsur pengendalian yang utama yaitu sebagai landasan bagi pelaksanaan keempat unsur lingkungan lainnya, dalam arti tanpa lingkungan pengendalian yang kuat maka pelaksanaan keempat unsur pengendalian lainnya hanya sebagai mimpi.

Agar tercipta lingkungan pengendalian yang kuat, PT Barata Indonesia (Persero) secara terus menerus melakukan usaha untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berintegritas, independen, berkompeten, memahami tanggung jawabnya, memahami batasan wewenangnya, memiliki kesadaran yang tinggi dan berkomitmen untuk melakukan apa yang benar dan yang seharusnya, mematuhi kebijakan dan prosedur organisasi berikut standar etika dan perilaku.

Uraian kondisi diatas dijabarkan pada bagian uraian berikut:

## 3. Uraian Lingkungan Pengendalian

### a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika

Penegakan integritas dan nilai etika diciptakan dengan membuat dan melaksanakan:

#### 1) Pedoman Etika dan Perilaku

Pedoman etika dan perilaku (Code Of Conduct) berkaitan dengan nilai nilai moral yang wajib dipatuhi atau dihindari untuk dilakukan.

Dengan pedoman etika dan perilaku yang dirancang dan diterapkan maka diharapkan dapat memastikan bahwa perusahaan telah melakukan dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga tercipta kondisi yang transparan, akuntabel, responsibel, independen dan wajar.

Dengan mematuhi kode etik diharapkan para insan PT Barata Indonesia (Persero) dapat menciptakan budaya kerja yang tertib dan bersih dari Kolusi Korupsi dan Nepotisme (KKN), budaya pelayanan, ramah lingkungan dan budaya patuh terhadap ketentuan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Agar seluruh karyawan disegala tingkatan berkomitmen untuk melaksanakan pedoman perilaku dan etika yang ditetapkan, maka proses pembuatannya harus melibatkan seluruh komponen didalam perusahaan melalui kegiatan sosialisasi dan penjangkaran aspirasi.

Penyusunan Pedoman perilaku, memperhatikan ketentuan yang tertuang pada:

- a) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance jo. Peraturan Menteri BIJMN Nomor: PER01/MBU/2011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance pada BUMN.
- b) Anggaran Dasar perusahaan dan perubahannya.
- c) Pedoman penerapan GCG PT Barata Indonesia (Persero)
- d) Peraturan Direksi tentang Peraturan Perusahaan dibidang kepegawaian.
- e) Perjanjian kerjasama antara PT Barata Indonesia (Persero) dengan serikat pekerja PT Barata Indonesia (Persero).

Pelaksanaan pedoman perilaku dan nilai etika akan dapat mengarahkan perilaku segenap komponen dalam mewujudkan komitmen perusahaan terhadap pemenuhan harapan pemangku kepentingan dan lingkungan sekitar sebagai berikut:

- a) Pemegang Saham.
- b) Pengguna Jasa.
- c) Rekanan atau Pemasok.
- d) Pemerintah.
- e) Pegawai.
- f) Hak kesehatan dan keselamatan pekerja maupun lingkungan.
- g) Kemitraan masyarakat.

Pedoman perilaku perlu dipahami dan disepakati pelaksanaannya oleh seluruh insan PT Barata Indonesia (Persero). Oleh karena itu, sebelum dilaksanakan perlu dilakukan sosialisasi dan internalisasi untuk memperoleh masukan dari segenap karyawan.

Pedoman perilaku perlu direvisi bila terjadi perubahan lingkungan dalam bentuk aturan maupun para pihak terkait. Revisi perlu memperhatikan masukan yang diperoleh pada saat dilakukan internalisasi.

Perusahaan perlu menunjuk tim pemantau pelaksanaan pedoman perilaku. Setiap insan PT Barata Indonesia (Persero) diharuskan melaporkan setiap penyimpangan pedoman perilaku dan tim pemantau menindaklanjuti setiap laporan penyimpangan yang dilaporkan atau yang ditemukan.

Dengan memperhatikan hal-hal diatas, diharapkan pedoman perilaku tidak hanya merupakan dokumen formal, melainkan dipedomani dan dilaksanakan secara sukarela oleh seluruh insan PT Barata Indonesia (Persero) dalam kehidupan sehari-hari.

Proses penyusunan dan pelaksanaan pedoman perilaku:

- a).Direksi menetapkan kebijakan tentang pedoman penyusunan pedoman perilaku.
- b). Direksi membentuk Tim Penyusun.
- c). Direksi membentuk Tim Pemantau.
- d). Tim Penyusun harus :
  - (1) Memahami pedoman penyusunan.
  - (2) Mendapatkan bahan menyangkut dasar hukum, format dan substansi.
  - (3) Memperoleh masukan menyangkut bahan yang diperlukan dari berbagai level mulai dari level karyawan sampai Direksi.
  - (4) Membahas dan merumuskan rancangan aturan perilaku.
  - (5) Mensosialisasikan rancangan aturan perilaku kepada seluruh karyawan, staf, Manager, Direksi dan Dewan Komisaris untuk mendapatkan masukan untuk penyempurnaan rancangan.
  - (6) Melakukan internalisasi untuk mendapatkan tanggapan dari karyawan sampai Direksi terhadap rancangan.
  - (7) Melakukan perbaikan sesuai hasil sosialisasi dan internalisasi.
- e) Direksi dan Dewan Komisaris menetapkan Pedoman Perilaku dalam bentuk Peraturan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris.
- f) Memperbanyak pedoman perilaku dalam bentuk buku saku
- g) Membagikan buku saku pedoman perilaku kepada setiap insan PT Barata Indonesia (Persero).

- h) Melakukan sosialisasi dan internalisasi secara berkala atas pedoman perilaku kepada seluruh pegawai, para pejabat, Direksi dan Dewan Komisaris.
- i) Melakukan revisi pedoman perilaku atas dasar perubahan lingkungan dan masukan dari seluruh insan PT Barata Indonesia (Persero) pada saat melakukan sosialisasi dan internalisasi.
- j) Menerbitkan surat edaran bersama Direksi dan Dewan Komisaris ditujukan kepada seluruh insan PT P Barata Indonesia (Persero) tentang aturan pelaksanaan Pedoman Perilaku menyangkut sanksi pelanggaran terhadap pedoman perilaku dan reward atas penegakan Pedoman Perilaku secara formal.
- k) Tim pemantau melaksanakan monitoring atas pelaksanaan pedoman perilaku.
- l) Tim pemantau menerima pengaduan dari setiap insan PT Barata Indonesia (Persero) yang mengetahui adanya pelanggaran pedoman perilaku.
- m) Tim pemantau melaporkan kepada pihak terkait menyangkut tindakan atau sanksi yang harus diambil kepada pelanggar.
- n) Tim pemantau melaporkan kepada pihak terkait menyangkut reward yang harus diberikan kepada satu atau lebih insan PT Barata Indonesia (Persero) yang telah mendorong penegakan pedoman perilaku.
- o) Tim pemantau melaporkan kepada Direksi tentang pelaksanaan pedoman perilaku.

## 2) Pakta Integritas

Integritas terkait dengan nilai dan konsistensi dari seluruh insan PT Barata Indonesia (Persero) dalam bentuk kepatuhan, kejujuran, transparansi, adil dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan aturan yang berlaku (Kode etik, kebijakan dan peraturan lainnya) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga dapat mengarahkan tercapainya tujuan perusahaan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Integritas masing masing insan PT Barata Indonesia (Persero) dinyatakan dalam bentuk pakta integritas. Setiap pakta integritas ditandatangani oleh masing masing insan PT Barata Indonesia (Persero) dan diketahui oleh Direksi terkait. Penandatanganan pakta integritas dilakukan secara berkala atau periodik setiap tahun.

Pembuatan pakta integritas dapat mengacu pada:

- a).Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 49 tahun 2011 tentang pedoman umum pakta integritas dilingkungan kementerian /lembaga dan pemerintah daerah.
- b).Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-OI/MBU/2011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance pada BUMN jo. Peraturan Menteri

**BUMN NomorPER-01/MBU12011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance.**

Pakta integritas bersifat mengikat bagi penanda tangannya. Oleh karena itu pembuatan pakta integritas harus melibatkan seluruh insan PT Barata Indonesia (Persero). Isi pakta integritas harus betul-betul dipahami oleh penandatanganannya, sehingga menjadi komitmen dan dipedomani oleh masing masing penandatangan dalam melaksanakan tugasnya.

Agar pakta integritas tidak hanya merupakan dokumen formal, maka pelaksanaannya dimonitoring oleh tim pemantau. Tim pemantau mengajukan kepada pihak terkait tentang hukuman bagi pelanggar pakta integritas dan reward kepada para insan PT Barata Indonesia (Persero) yang dianggap telah mematuhi pakta integritas secara optimal.

Proses penyusunan dan pelaksanaan pakta integritas diatur sebagai berikut:

- a) Membentuk Tim Penyusun.
- b) Membentuk tim pemantau integritas.
- c) Tim Penyusun mendapatkan bahan-bahan menyangkut dasar hukum, format dan substansi Pakta Integritas.
- d) Tim Penyusun memperoleh masukan dari berbagai level mulai dari level karyawan sampai Direksi dan Dewan Komisaris untuk mendapat bahan berupa hal-hal yang perlu diatur di dalam pakta integritas.
- e) Membahas dan merumuskan rancangan pakta integritas.
- f) Mensosialisasikan dan internalisasi rancangan pakta integritas kepada karyawan staf, manager, Direksi dan Dewan Komisaris untuk mendapatkan masukan menyangkut penyempurnaan rancangan.
- g) Melakukan perbaikan rancangan pakta integritas atas dasar masukan yang diperoleh dari kegiatan sosialisasi rancangan dan Internalisasi.
- h) Direksi menetapkan pakta integritas
- i) Penandatanganan pakta integritas secara periodik (setiap tahun) diketahui oleh Direksi.
- j) Membangun kondisi yang dapat merangsang karyawan, staf, manager, Direksi, dan Dewan Komisaris untuk melakukan pakta integritas dengan cara:
  - (1) Melakukan sosialisasi secara berkala tentang pentingnya integritas.
  - (2) Melakukan monitoring pelaksanaan pakta integritas melalui pelaksanaan absensi hadir dan pulang secara terkendali.



- (3) Mengkomunikasikan lewat brosur, papan pengumuman, majalah, website internet, tentang tugas dan tanggung jawab yang belum dilaksanakan secara maksimal berdasarkan hasil monitoring pakta integritas.
- (4) Pengendalian disiplin kerja dengan:
  - (a) Mengisi formulir pengendalian harian kegiatan masing-masing karyawan menyangkut rencana dan realisasi kegiatan yang dilakukan.
  - (b) Mengisi formulir izin keluar kantor selama jam kerja.
  - (c) Menggunakan nota dinas atasan langsung bagi setiap orang yang melakukan tugas mendesak atau diluar tugas rutin ataupun kegiatan di luar kantor.
  - (d) Setiap staf pelaksana membuat laporan harian atas kegiatan yang dilakukan.
- (5) Menetapkan Key Performance Indicator (KPI) masing-masing karyawan.
- (6) Membuat laporan pencapaian KPI bagi masing-masing karyawan setahun sekali.
- (7) Membuat kotak saran dan pengaduan menyangkut pelaksanaan integritas karyawan, staf, manager, Direksi dan Dewan Komisaris.
- (8) Tim pemantau melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pakta integritas melalui observasi langsung, pengaduan melalui kotak saran dan pengaduan, rekap absen, laporan pencapaian KPI dan laporan langsung dari orang lain menyangkut pelanggaran pakta integritas.
- (9) Tim pemantau mengusulkan tindakan berupa hukuman bagi pelanggar pakta integritas dan reward kepada satu atau beberapa orang yang dianggap telah melakukan pakta integritas secara optimal kepada pihak berwenang.
- (10) Pihak berwenang menjatuhkan hukuman atau reward.

### 3) Tindakan atas Pelanggaran

Direksi menerbitkan peraturan tentang jenis sanksi atas pelanggaran kode etik maupun pakta integritas.

Pedoman kode etik maupun pakta integritas bersifat mengikat bagi seluruh karyawan, staf, pejabat, Direksi maupun Komisaris. Pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh Manager Pengembangan SDM yang berkedudukan dibawah Manager Biro Sumber Daya Manusia untuk Dewan Komisaris dilaksanakan monitoringnya oleh Ketua Dewan Komisaris.

Bagi pelanggar Kode Etik dan Pakta Integritas dikenakan sanksi sesuai ketentuan berlaku.

4) Penghargaan Untuk menegakkan Pedoman Perilaku dan Pakta Integritas.

Direksi menerbitkan peraturan tentang jenis penghargaan kepada mereka yang dapat mendorong penegakan pedoman perilaku maupun pakta integritas.

Manager Pengembangan SDM yang berkedudukan dibawah Manager Biro Sumber Daya Manusia, melakukan monitoring dan evaluasi untuk menjangring para karyawan yang sikap dan tindakannya dianggap sebagai teladan dalam meningkatkan penegakan integritas dan kode etik.

Bagi mereka yang dianggap sebagai teladan, diberikan penghargaan oleh Direksi sesuai aturan berlaku.

b) Independensi Dewan Komisaris

Dewan Komisaris merupakan organ perusahaan yang diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Urnum Pemegang Saham (RUPS). Dewan Komisaris bertanggung jawab langsung kepada RUPS. Sebagai kepanjangan RUPS, Dewan Komisaris berfungsi untuk melakukan pengawasan dan pemberian nasehat atas penerapan tata ketola perusahaan yang dilakukan oleh Direksi. Hasil pelaksanaan fungsinya dilaporkan kepada RUPS.

Agar pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat diharapkan memperoleh hasil yang berdayaguna dan berhasil guna, maka Dewan Komisaris senantiasa mempertahankan dan mewujudkan sikap independen didalam melaksanakan fungsi Dewan Komisaris.

Independensi Dewan Komisaris pada PT Barata Indonesia (Persero) diciptakan dengan menetapkan dan melaksanakan hal-hal berikut:

(1) Tugas Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan serta memberikan nasihat dan arahan kepada Direksi agar tercipta penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan menjamin tercapainya tujuan perusahaan secara efisien, efektif dan ekonomis.

Segera setelah diangkat, Dewan Komisaris melakukan pemahaman tentang tujuan, sasaran, operasi, struktur dan uraian tugas organisasi, dan tata kelola yang dilaksanakan Direksi untuk mencapai tujuan dan sasaran operasi perusahaan.

Untuk mengarahkan pelaksanaan tugas dan fungsinya, maka Dewan Komisaris segera :

- (a) Melakukan program pengenalan atas tujuan dan lingkungan perusahaan.
- (b) Membuat Job description Dewan Komisaris yang selaras dengan tujuan perusahaan.
- (c) Membuat rencana kegiatan dan program tahunan meliputi:
  - (1) Sasaran.
  - (2) Kebijakan.
  - (3) Nama Program.
  - (4) Nama Kegiatan.
  - (5) Target yang diharapkan.
  - (6) Output.
  - (7) Pelaksana.
  - (8) Jadwal pelaksanaan.
- (d) Melakukan kunjungan kerja pengawasan ke cabang Perseroan.
- (e) Membuat laporan kinerja kepada RUPS.

Kinerja Dewan Komisaris dan masing-masing anggota Komisaris dievaluasi oleh RUPS atas dasar laporan kinerja tahunan Dewan Komisaris.

Kriteria evaluasi formal disampaikan secara terbuka oleh RUPS sejak tanggal pengangkatannya.

Dewan Komisaris dapat mengusulkan kepada RUPS perihal Indikator Kinerja Kunci sebagai ukuran tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian nasihat atas pelaksanaan tugas Direksi.

Didalam pelaksanaan tugasnya, Dewan Komisaris dapat membentuk Sekretariat Dewan Komisaris, Komite Audit dan Komite lainnya yang dipandang perlu. Masing masing sekretariat dan komite dipimpin oleh seorang sekretaris atau ketua.

Tugas Sekretariat Dewan Komisaris adalah membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas administratif dan tugas kesekretariatan lainnya.

Tugas komite audit adalah membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Direksi.

Hasil pengawasan yang dilakukan oleh komite audit akan digunakan oleh Dewan Komisaris untuk memberikan nasihat dan arahan perbaikan manajemen yang

diperlukan kepada Direksi agar tercipta tata kelola perusahaan yang mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Cakupan dan mekanisme pengawasan Dewan Komisaris diatur sebagai berikut:

- a . Cakupan Pengawasan meliputi pelaksanaan atas, namun tidak terbatas pada:
  - a) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
  - b) Manajemen Resiko.
  - c) Sistem Pengendalian Internal.
  - d) Penyampaian Informasi.
  - e) Pengadaan barang dan jasa.
  - f) Penerapan teknologi informasi
  - g) Laporan Keuangan dan laporan tahunan
- b . Mekanisme pengawasan dilakukan dengan :
  - a) Melakukan reviu atas laporan-laporan yang disampaikan oleh Direksi, serta memberikan tanggapan atas laporan tersebut.
  - b) Menyelenggarakan rapat dengan Direksi minimal sebulan sekali.
  - c) Meminta keterangan secara tertulis kepada Direksi tentang suatu aspek atau permasalahan di perusahaan.
  - d) Melakukan kunjungan kerja ke unit kerja/kantor cabang/proyek tertentu. Dalam melaksanakan kunjungan dimaksud, harus berdasarkan surat perintah tugas dari Komisaris Utama.
  - e) Menugaskan Komite Audit atau Komite Dewan Komisaris lainnya untuk membantu melakukan tugas-tugas pengawasan yang menjadi tugas Dewan Komisaris.

Untuk melaksanakan tugas yang terkait dengan cakupan dan mekanisme tersebut, Dewan Komisaris memiliki kewenangan sebagai berikut :

- a . Melihat buku-buku, surat-surat, serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kas, surat berharga dan kekayaan Perseroan.
- b . Memasuki pekarangan, gedung, dan kantor yang dipergunakan oleh Perseroan.
- c . Meminta penjelasan dari Direksi dan pejabat lainnya mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan Perseroan.
- d . Mengetahui segala kebijakan dan tindakan yang telah dan akan dijalankan oleh Direksi.

- e . Meminta Direksi dan pejabat lainnya di bawah Direksi dengan sepengetahuan Direksi untuk menghadiri rapat Dewan Komisaris.
- f . Mengangkat dan memberhentikan sekretaris Dewan Komisaris, jika dianggap perlu.
- g . Memberhentikan sementara anggota Direksi sesuai dengan ketentuan anggaran dasar atau peraturan lainnya.
- h . Menggunakan tenaga ahli untuk hal tertentu dan dalam jangka waktu tertentu atas beban Perseroan.
- i . Melakukan tindakan pengurusan Perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
- j . Menghadiri rapat Direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal hal yang dibicarakan/dibahas.
- k . Melaksanakan kewenangan pengawasan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan/atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.

(2)Keanggotaan Dewan Komisaris.

Pengangkatan Komisaris Utama dan anggota Dewan Komisaris mengacu pada ketentuan atau peraturan perundangan yang berlaku yaitu :

- a . Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN
- b . Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- c . Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-OI/MBU/2011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance pada BUMN jo.Peraturan Menteri BUMN NomorPER-01/MBU/2011 tentang Penerapan praktek Good Corporate Governance.
- d . Anggaran Dasar PT Barata Indonesia (Persero).
- e . Dan Peraturan Lainnya yang terkait.

Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS dari calon-calon yang diajukan oleh pemegang saham mayoritas.

Dewan Komisaris terdiri paling sedikit 2 orang anggota, satu diantaranya diangkat sebagai Komisaris utama.

Masa jabatan Dewan Komisaris selama 5 tahun dengan tidak mengurangi hak RUPS untuk memberhentikan para anggota Dewan Komisaris maupun Komisaris Utama sebelum akhir masa jabatannya.

(3)Independensi

Dewan Komisaris merupakan organ penting dari sistem pengendalian intern perusahaan yaitu sebagai salah satu fungsi pengawasan. Tugas dan tanggung jawabnya dilakukan secara independen, yaitu bebas dari tekanan dan kepentingan dari pihak manapun, termasuk dalam hubungan satu sama lain maupun hubungannya dengan Direksi.

Untuk menjaga Independensi Dewan Komisaris maka diatur hal-hal berikut:

Setiap anggota Dewan Komisaris memiliki komitmen untuk mengembangkan kompetensi, integritas, loyalitas dan terhindar dari konflik kepentingan.

Komisaris Utama dan Anggota Komisaris yang diangkat memenuhi persyaratan, berikut:

- f. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Direktur dan/atau anggota Dewan Komisaris lain di perusahaan.
- g. Tidak menjabat sebagai Direksi di perseroan yang terafiliasi dengan perusahaan.
- h. Tidak bekerja pada pemerintah termasuk departemen, lembaga dan kemiliteran/Polri dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.
- i. Tidak bekerja di perusahaan atau afiliasinya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir.
- j. Tidak mempunyai keterkaitan finansial, baik langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan atau perseroan lain yang menyediakan jasa dan produk kepada perusahaan dan afiliasinya.
- k. Bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan lain yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan Dewan Komisaris untuk bertindak atau berpikir secara bebas di lingkup perusahaan.

### 3) Komitmen Terhadap Kompetensi

Kompetensi pegawai adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang tercermin melalui perilaku kerjanya.

Komitmen terhadap kompetensi merupakan pemenuhan SDM untuk suatu jabatan disesuaikan dengan kecakapan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan bersangkutan.

Untuk memenuhi kecakapan minimal SDM yang dipersyaratkan bagi suatu jabatan Direksi PT Barata Indonesia (Persero) menerbitkan Peraturan Direksi yang mengatur tentang pedoman kompetensi pegawai.

Direksi menetapkan dan melaksanakan pedoman tentang kompetensi pegawai, yang mengatur tentang:

- a) Kebijakan Rekrutmen Pegawai

Pedoman tentang kompetensi pegawai dijabarkan dalam bentuk Peraturan Direksi tentang rekrutmen pegawai yang mengatur:

(1) Kebutuhan pegawai

Sebelum melakukan rekrutmen, perusahaan harus mengetahui kebutuhan pegawai baik menyangkut jumlah dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan.

(2) Proses seleksi

Proses seleksi menguraikan tentang:

(a) Kriteria tentang siapa yang melakukan seleksi, apakah melalui konsultan atau dilakukan sendiri.

(b) Tahapan pelaksanaan seleksi mulai dari pengumuman ke publik, pendaftaran, seleksi administrasi, test tulis, test kesehatan, test wawancara sampai pada pengumuman hasil seleksi.

(a) Analisa jabatan

Analisa Jabatan diperlukan untuk mengetahui :

- Jabatan yang ada.
  - Jabatan yang perlu dikembangkan.
  - Jumlah SDM yang dibutuhkan untuk keseluruhan jabatan.
  - Jumlah SDM yang sudah ada dan siap menduduki jabatan,
- (b) Analisa kompetensi
- Kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan.
  - SDM yang ada dan memenuhi kompetensi.
  - SDM yang ada dan masih perlu ditingkatkan kompetensinya.
  - SDM yang perlu direkrut sesuai kebutuhan kompetensi.

b) Kebijakan Kompetensi Minimal

Berdasarkan analisa jabatan dan kompetensi, Direksi menerbitkan Peraturan Direksi tentang kebijakan kompetensi minimal yang harus dikuasai untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Kebijakan tersebut mencakup kemampuan calon karyawan/pejabat baik mengenai kemampuan dasar maupun kemampuan akademik minimal yang harus dimiliki oleh calon pegawai maupun pejabat.

Kemampuan dasar mencakup kepribadian, loyalitas dan komitmen serta integritas yang harus dimiliki oleh masing-masing calon.

Kemampuan akademik mencakup pengetahuan teori maupun praktek yang harus dimiliki oleh masing-masing calon.

Kebutuhan kompetensi dikelompokkan menurut .

- 1) Jenis kompetensi
- 2) Tingkat Kemahiran

Jenis kompetensi pegawai terdiri dari :

- 1) Kompetensi Inti (Core Competency)
  - (a) Achievement Orientation (ACH) yaitu kemampuan bekerja secara fokus untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan selalu berusaha untuk mencapai hasil yang lebih melebihi target melalui cara-cara kerja baru.
  - (b) Concern for Order (CO) yaitu kemampuan untuk bekerja sesuai peraturan/prosedur secara konsisten dengan memperhatikan detail/rincian sehingga mencapai hasil yang akurat.
  - (c) Customer Service Orientation (CSO) yaitu kemampuan untuk tanggap dan selalu ingin membantu pelanggan sesuai/ bahkan melebihi harapan pelanggan
  - (d) Relationship Building (RB) yaitu kemampuan untuk menjalin jejaring dan membina hubungan yang saling menguntungkan dengan pemangku kepentingan (stakeholder) untuk mencapai sasaran perusahaan dan memenangkan persaingan.
- 2) Kompetensi Managerial (Managerial Competency)
  - (a) Directiveness (DIR) yaitu kemampuan untuk memberikan arahan/instruksi yang jelas melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai target tujuan yang ingin dicapai.
  - (b) Developing Other (DO) yaitu mampu untuk memahami, mengembangkan, memberdayakan potensi yang dimiliki bawahan, dengan cara yang dibutuhkan sesuai pekerjaan/tugas sehingga performa bawahan meningkat.
  - (c) Strategic Thinking (ST) yaitu mampu menyelaraskan visi misi organisasi dalam pelaksanaan program-program kerja serta menganalisis posisi kompetitif dengan mempertimbangkan tren pasar, pelanggan yang ada dan yang potensial, serta keakuratan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing.
  - (d) Team Leadership (TL) yaitu mampu mengambil peran sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan kelompok.
- 3) Kompetensi Spesialis (Specialist Competency)



- (a) Continuous Learning (CL) yaitu kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti perkembangan teknologi dan informasi guna mendukung pekerjaannya secara efektif.
- (b) Expertise (EXP) yaitu kemampuan menguasai bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan (meningkatkan) dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
- (c) Initiative (INT) yaitu kemampuan untuk mengambil tindakan lebih dari yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pekerjaan guna memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
- (d) Self Confidence (SC) yaitu kemampuan untuk menempatkan diri dalam situasi yang menantang/ perubahan serta memiliki kamandirian dan keberanian menghadapi risiko,

Tingkat kemahiran terdiri dari 6 tingkatan yaitu:

- (a) Level 1 : Pemula (Beginner)
- (b) Level 2 : Penguasaan Dasar (Elementary)
- (c) Level 3 : Cukup Menguasai (Intermediate)
- (d) Level 4: Penguasaan di atas Rata-rata (Upper Intermediate)
- (e) Level 5 : Menguasai (Advanced)
- (f) Level 6 : Sangat Menguasai/mahir (Mastery)

#### c) Rekrutmen

Rekrutmen pegawai dilakukan atas dasar kebijakan rekrutmen yang ditetapkan oleh Direksi baik menyangkut jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan, pelaksanaannya melalui konsultan atau dilaksanakan sendiri, dan tahapan proses seleksi mulai dari pengumuman penerimaan pegawai sampai pengumuman hasil seleksi.

#### d) Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai disesuaikan kebijakan persyaratan minimal yang telah ditetapkan dengan Peraturan Direksi.

Pemenuhan jabatan mengutamakan:

- 1) SDM yang sudah dan memenuhi persyaratan kompetensi
- 2) SDM yang sudah ada dan masih bisa ditingkatkan kompetensinya.

#### e) Pelatihan Pegawai

Peningkatan kompetensi SDM yang sudah ada, dapat dilakukan dengan mengikut sertakan SDM dalam kegiatan:

- 1) Tugas belajar
- 2) Pendidikan dan Latihan (Diklat)
- 3) Seminar
- 4) Sosialisasi
- 5) Mutasi Pegawai

f) Analisis beban kerja dan analisis beban jabatan

Agar terjadi keseimbangan beban kerja bagi SDM yang terlibat pada masing-masing jabatan, maka dilakukan analisa beban kerja dan jabatan. Dari analisa tersebut akan diperoleh standar kuantitas dan kualitas SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan. Standar tersebut digunakan dalam mempertimbangkan kebutuhan, mutasi dan rekrutmen SDM

g) Pemutakhiran Uraian Jabatan

Uraian jabatan pada masing-masing unit kerja dimutakhirkan setiap saat. Pemutakhiran diperlukan agar senantiasa akurat dengan perkembangan teknologi dan kompetensi SDM yang ada. Pemutakhiran juga menyangkut definisi dan identifikasi tugas khusus.

h) Pola Karier

Direksi menetapkan peraturan tentang pola karier yang harus dipedomani oleh Manager Biro Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan promosi dan mutasi pegawai.

Pola pengembangan karier ditetapkan dan dilaksanakan secara kondusif, transparan, dan menjunjung tinggi prinsip pemerataan dan keadilan.

Kompetensi dan integritas pegawai menjadi pertimbangan penting dalam melaksanakan pola karier dilingkungan PT Barata Indonesia (Persero).

Perusahaan memberikan sarana bagi segenap pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan integritas pegawai.

Perusahaan membuka peluang yang seluas-luasnya bagi segenap pegawai untuk mengembangkan kariernya di PT Barata Indonesia (Persero).

Perusahaan membuka peluang kepada pihak luar yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu bila dari dalam perusahaan tidak ada yang memenuhi persyaratan kompetensi dan integritas yang dibutuhkan.

Untuk mendukung pelaksanaan pola karier yang ditetapkan secara konsisten dan berkesinambungan maka perlu dilakukan update data pegawai secara tertib dan berkala.

i) Alokasi Anggaran.

Anggaran untuk melakukan mutasi, promosi dan peningkatan kompetensi SDM ditetapkan dalam jumlah yang cukup pada RKAP.

4) Struktur Organisasi

Direksi menetapkan struktur organisasi yang adaptif yaitu menjamin adanya koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi yang kondusif dan penuh tanggung jawab.

Struktur organisasi disusun dan ditetapkan oleh Direksi berdasarkan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi secara jelas menggambarkan pemisahan tugas, wewenang dan fungsi masing-masing unit organisasi.

Struktur organisasi dilengkapi dengan uraian tugas masing-masing unit organisasi.

Struktur organisasi dievaluasi, dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan internal maupun eksternal yang ada secara periodik.

Untuk mewujudkan hal-hal diatas maka struktur organisasi disusun dan ditetapkan sebagai berikut:

(a) Penetapan Struktur Organisasi

Penyusunan Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) memperhatikan ketentuan pada:

- (1) Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- (2) Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- (3) Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor :K 16 357 tentang penyempurnaan organisasi PT Barata Indonesia (Persero) tanggal 20 Desember 2016.
- (4) Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) ditetapkan dengan Peraturan Direksi.

Penyusunan dan penetapan struktur organisasi mempertimbangkan prinsip dasar organisasi, yaitu:

- (1) Adaptif dan antisipatif terhadap perubahan.
- (2) Pemberdayaan dan pendelegasian wewenang.

- (3) Kerja kelompok.
- (4) Orientasi pada hasil dan kualitas.
- (5) Pemerataan beban tugas dan tanggung jawab.
- (6) Semangat pelayanan.

(b) Kejelasan Wewenang Dan Tanggung Jawab

Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) mengatur secara jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit kerja berikut:

- (1) Direksi.
- (2) Direktorat Operasi
- (3) Direktorat Keuangan & Sumber Daya Manusia (SDM)
- (4) Satuan Pengawas Intern.
- (5) Biro Sistem Informasi & Manajemen
- (6) Biro Pengembangan Usaha
- (7) Biro Pengadaan
- (8) Biro Injineri
- (9) Biro Keuangan & Akuntansi
- (10) Biro Sumber Daya Manusia
- (11) Sekretariat Perusahaan.
- (12) Divisi Industri, didalamnya terdapat :
  - a . Pabrik Pengecoran
  - b . Pabrik Peralatan Industri Agro
  - c . Pabrik Peralatan Industri Berat
- (13) Divisi Konstruksi
- (14) Divisi Area

(15) Divisi Pemasaran 1

(16) Divisi Pemasaran 2

(17) Kantor Cabang

(c) Uraian Tugas

Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) dilengkapi dengan uraian tugas masing-masing unit kerja.

Uraian Tugas dituangkan dalam bentuk tata kerja/job discription PT Barata Indonesia (Persero).

Uraian tugas disusun dengan kalimat sederhana, mudah dipahami, dan merangsang bagi unit kerja untuk melaksanakannya.

Uraian tugas menjamin adanya keselarasan antara tugas masing-masing unit organisasi dengan tujuan perusahaan, dan tugas pokok serta fungsinya masing-masing.

Uraian tugas menguraikan kompetensi pejabat atau pelaksana yang dibutuhkan untuk jabatan pada masing-masing unit organisasi.

Uraian tugas menjamin adanya koordinasi pelaksanaan tugas yang efektif dan terhindar dari kondisi tumpang tindih tugas, overlapping tugas dan konflik kepentingan yang dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas secara keseluruhan.

Tata Kerja PT Barata Indonesia (Persero) menguraikan tentang:

- Susunan unit kerja pada Dewan Komisaris, Direksi, Direktorat, Biro, Kantor Cabang, dan Anak Perusahaan.
- Tugas Pokok dan Pembinaan yang dilakukan oleh masing-masing Direksi, Direktorat, Biro, Kantor Cabang, dan Anak Perusahaan,

Tata kerja ditetapkan dengan Peraturan Direksi. Tata Kerja mengatur tentang tugas masing-masing unit mulai dari penetapan tujuan, sasaran, dan strategi untuk mencapainya berupa rencana, pelaksanaan, pencatatan dan pelaporan, koordinasi dan pengawasan kegiatan unit.

(d) Pemisahan Fungsi

Struktur Organisasi PT Barata Indonesia (Persero) disusun dengan mempertimbangkan adanya pemisahan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pencatatan dan pelaporan.

Pemisahan fungsi menjamin adanya koordinasi pelaksanaan tugas dan wewenang dengan baik, tidak terjadi overlapping kegiatan, tumpang tindih fungsi, dan konflik

kepentingan masing-masing unit kerja yang dapat menghambat kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan, pencapaian sasaran dan tujuan operasi.

Pemisahan fungsi menjamin adanya fungsi kontrol diantara masing- masing unit kerja yang ada, sehingga kegiatan disetiap tingkatan organisasi terhindar dari penyimpangan atau KKN yang dapat menimbulkan kerugian atau pemborosan keuangan Perusahaan maupun negara.

#### (e)Penyesuaian Berkala

Struktur Organisasi direviu secara berkala, hasil reviu dipakai bahan untuk mempertimbangkan apakah perlu atau tidak dilakukan penyesuaian organisasi. Penyesuaian organisasi memperhatikan perubahan lingkungan internal dan eksternal serta kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Perubahan lingkungan internal dapat berupa perubahan kepemilikan, perubahan filosofi pimpinan, perubahan tujuan, perubahan sasaran dan strategi pencapaian sasaran, dan perkembangan kinerja perusahaan.

Perubahan lingkungan eksternal dapat berupa perubahan regulasi, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan tingkah laku pesaing, pemasok dan konsumen.

Penyesuaian organisasi diikuti dengan penyesuaian uraian tugas. Uraian tugas yang telah disesuaikan tetap menjamin adanya koordinasi kerja antar unit organisasi, mengacu pada strategi pencapaian sasaran dan tujuan Perusahaan.

Struktur dan uraian tugas organisasi yang telah disesuaikan disosialisasikan kepada segenap karyawan, Direksi, dan Dewan Komisaris untuk dipahami dan dilaksanakan.

### 5) Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan kemampuan pejabat atau pelaksana untuk menjawab pertanyaan secara detail mengenai dimana, kapan, bagaimana dan mengapa dilakukan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas masing-masing unit organisasi.

Masing-masing karyawan, manager dan Direksi memiliki sasaran kerja tahunan. Sasaran kerja tahunan dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Baik karyawan maupun Direksi berkewajiban memahami dan mencapai sasaran kerjanya masing- masing. Karyawan maupun Direksi bertanggungjawabkan pencapaian sasaran kerjanya dalam bentuk Laporan Kinerja.

Agar laporan kinerja menjadi akuntabel, maka penyusunan dan penyampaiannya memperhatikan hal-hal berikut:

#### (a) Mekanisme Pertanggungjawaban

Direksi menerbitkan Peraturan Direksi tentang Pedoman Pertanggungjawaban. Pedoman tersebut mengatur tentang mekanisme pertanggungjawaban.

- Antara Direksi dan Dewan Komisaris.
- Antara Pegawai kepada Manager
- Antara Manager kepada Direksi
- Antar Bagian atau Unit Kerja kepada Direksi.

Mekanisme Pertanggungjawaban mengatur tentang :

- Jenis laporan yang harus dibuat oleh:
  - Direksi kepada Dewan Komisaris.
  - Masing masing unit kerja kepada Direksi.
  - Masing masing masing Cabang kepada Direktorat atau Biro.
  - Masing masing anak perusahaan kepada Direktorat atau Biro.
  - Karyawan kepada Manager.
  - Manager kepada Direksi.
- Tujuan laporan.
- Substansi laporan.
- Sumber data laporan.
- Pembuat laporan.
  - ✓ Alamat laporan.
  - ✓ Bentuk laporan.
  - ✓ Jenis lampiran.
  - ✓ Batas waktu penyampaian laporan.
  - ✓ Periode laporan (bulanan, semester, tahunan).
  - ✓ Arus pembuatan laporan disertai bagan arus (flow chart).

## (b)Sistem Pengukuran

Sistem pengukuran berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan maupun pegawai.

Direksi menetapkan sistem pengukuran yang mampu menilai :

- Kinerja pegawai
- Insentif pegawai yang harus diberikan
- Penghargaan dan sanksi bagi pegawai.

Sistem pengukuran dilengkapi dengan indikator kinerja menyangkut pencapaian :

- o Tujuan
- o Sasaran
- o Program
- o Kegiatan

Indikator kinerja sasaran dikelompokkan menjadi indikator sasaran perusahaan dan indikator kinerja pegawai.

Baik indikator kinerja sasaran perusahaan maupun pegawai pada tahun berjalan disosialisasikan kepada pegawai.

Masing masing pegawai dapat mengakses aplikasi sasaran kerja pegawai.

Setiap pegawai membuat laporan kinerja secara berkala.

## (c)Prosedur Evaluasi Atas Kesesuaian Ukuran Kinerja, Pemberian Insentif, Penghargaan dan Sanksi.

Prosedur ini berkaitan dengan penilaian apakah ukuran yang berlaku menyangkut kinerja, pemberian insentif, penghargaan dan sanksi kepada pegawai masih relevan atau tidak diterapkan.

Perusahaan melakukan evaluasi secara berkelanjutan atas :

- Kesesuaian ukuran kinerja
- Kesesuaian ukuran pemberian insentif, penghargaan dan sanksi. Direksi menetapkan dan melaksanakan pedoman evaluasi atas kesesuaian ukuran kinerja, pemberian insentif, penghargaan dan sanksi.

Kesesuaian ukuran kinerja, insentif, penghargaan dan sanksi disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal seperti peraturan perundang undangan tentang ketenagakerjaan, sistem pengupahan, hukuman disiplin tenaga kerja dan lainnya.



#### (d) Evaluasi Kinerja, Penghargaan dan Sanksi Terhadap Setiap Individu

Evaluasi ini berkaitan dengan tingkat capaian kinerja pegawai dihubungkan dengan penghargaan dan sanksi yang diterima masing-masing pegawai masih wajar atau tidak.

Perusahaan menetapkan pedoman tentang mekanisme evaluasi kinerja, penghargaan dan sanksi terhadap setiap individu.

Perusahaan menetapkan indikator kinerja individual atau KPI Individual diawal tahun.

Perusahaan menetapkan indikator kinerja penghargaan dan sanksi yang wajar bagi pegawai yang mentaati atau melanggar pedoman perilaku atau pakta integritas pada setiap awal tahun.

Kinerja pegawai dievaluasi secara periodik dengan membandingkan target kinerja pegawai dengan realisasi kinerja pegawai dalam satu tahun.

Penghargaan dan sanksi yang diberikan kepada pegawai mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja pegawai bersangkutan.

Hasil evaluasi kinerja pegawai dapat dipakai untuk mengevaluasi :

- ◆ Apakah kinerja pegawai telah mencapai standar minimal yang berlaku.
- ◆ Apakah pegawai telah melaksanakan pedoman perilaku dan pakta integritas.
- ◆ Apakah pegawai perlu diberikan penghargaan atau sanksi berkaitan dengan tingkat kepatuhannya dengan pedoman perilaku maupun pakta integritas.
- ◆ Apakah tunjangan perbaikan penghasilan yang diterima masing-masing pegawai masih wajar atau perlu ditambah atau dikurangi terkait dengan tingkat capaian kinerja pegawai bersangkutan.
- ◆ Apakah kompetensi dan integritas pegawai masih sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh jabatannya.

#### C. Penilaian Risiko

Penilaian risiko berkaitan dengan pemahaman atas risiko yang mungkin terjadi dan bagaimana cara mengatasinya sehingga dampak negatif berupa terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan dapat diminimalkan bila risiko bersangkutan benar terjadi.

##### 1 . Komponen Penilaian Risiko

Komponen penilaian risiko berkaitan dengan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan agar penilaian risiko dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan melalui penerapan sistem pengendalian intern perusahaan yang efektif.

Penilaian Risiko terdiri dari 4 komponen pengendalian yaitu:

- a) Penetapan tujuan perusahaan.
- b) Identifikasi dan analisa risiko.
- c) Penilaian risiko fraud
- d) Identifikasi dan analisa perubahan

Penilaian risiko beserta komponennya dijelaskan pada uraian dibawah.

## 2. Definisi Penilaian Risiko

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) jo. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) menyebutkan, dalam penilaian risiko dilakukan pengkajian terhadap pengelolaan risiko usaha (risk assessment), yaitu suatu proses mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai pengelolaan risiko yang relevan.

Penilaian risiko adalah tindakan untuk menentukan pengaruh negatif suatu peristiwa yang tidak diharapkan dan bila terjadi akan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian risiko dapat menghasilkan kelompok risiko menurut prioritas dan cara penanganannya. Penilaian risiko merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan melalui tahapan identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

Penilaian risiko digunakan untuk menentukan tingkat eksposur (level) risiko dan menentukan prioritas penanganan risiko.

Direksi menetapkan Peraturan Direksi tentang kebijakan dan pedoman teknis untuk melaksanakan langkah-langkah proses penilaian risiko di PT Barata Indonesia (Persero).

Penilaian risiko meliputi rangkaian kegiatan mengenali, mengukur dan memprioritaskan risiko. Langkah langkah yang harus dilakukan untuk menilai risiko adalah:

- Mengestimasi tingkat signifikan dari risiko-risiko.
- Mengukur tingkat kemungkinan terjadinya risiko.

- Mempertimbangkan bagaimana risiko dikelola.

### 3. Uraian Penilaian Risiko

Komponen penilaian risiko harus dikelola melalui tahapan yang dapat menjamin bahwa pengaruh negatif dari semua risiko disegala tingkatan manajemen terhadap pencapaian tujuan perusahaan dapat diminimalkan.

Masing-masing komponen penilaian risiko dikelola melalui tahapan berikut:

#### a) Penetapan Tujuan Perusahaan

Penilaian risiko diawali dengan penetapan tujuan dan sasaran operasi perusahaan.

Tujuan PT Barata Indonesia (Persero) adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, serta pembangunan dibidang usaha manufaktur, enjineriing dan konstruksi pada khususnya dengan menerapkan prinsip- prinsip perseroan terbatas.

Kantor Pusat, Cabang dan anak perusahaan maupun unit kerja yang bersifat sementara (proyek tim) yang dibentuk untuk menangani suatu bidang tugas tertentu dilingkungan PT Barata Indonesia (Persero) wajib menjabarkan tujuan tersebut kedalam tujuan unit kerjanya masing masing.

Tujuan dirumuskan dengan kalimat sederhana dan mudah dipahami tanpa menimbulkan interpretasi yang berbeda.

Setiap pegawai diberi pemahaman dan komitmen untuk mencapai tujuan dengan jalan memberikan sosialisasi atau pembekalan kepada pegawai menyangkut tujuan perusahaan dan unit organisasi serta cara untuk mencapainya.

- (1) Penetapan sasaran operasi mempertimbangkan struktur, industri dan kinerja perusahaan Kantor Pusat, Cabang dan anak perusahaan maupun unit kerja yang bersifat sementara (Proyek Tim) yang dibentuk untuk menangani suatu bidang tugas tertentu dilingkungan PT Barata Indonesia (Persero) wajib menetapkan strategi untuk mencapai tujuan.

Strategi pencapaian tujuan dijabarkan dalam bentuk:

- ✓ Sasaran operasi keuangan.
- ✓ Sasaran operasi non keuangan.
- ✓ Kebijakan untuk mencapai sasaran operasi,

Setiap sasaran operasi baik keuangan maupun non keuangan harus disertai dengan indikator kinerja sasaran atau KPI.

Indikator kinerja sasaran operasi harus selaras dengan tujuan perusahaan dan tujuan unit organisasi.

Sasaran operasi dan KPI dirumuskan dengan kalimat sederhana dan mudah dipahami tanpa menimbulkan interpretasi yang berbeda.

Sasaran operasi disusun dalam bentuk :

- ✓ Sasaran dan KPI unit kerja.
- ✓ Sasaran dan KPI Kegiatan.

Sasaran dan KPI dijabarkan pada setiap program dan kegiatan unit.

Setiap pegawai diberi pemahaman dan komitmen untuk mencapai sasaran operasi dengan jalan memberikan sosialisasi atau pembekalan kepada pegawai menyangkut sasaran operasi dan cara untuk mencapainya dengan jalan:

- Mensosialisasikan sasaran unit kerja dan sasaran kegiatan.
- Memberikan arahan tentang cara pencapaian sasaran operasi.

Penetapan Sasaran operasi dan KPI mempertimbangkan unsur-unsur sebagai berikut :

- Mencerminkan akibat konsekuensi risiko.
- Dapat mengakomodasi kebutuhan, harapan dan atau persyaratan yang diinginkan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).
- Penetapan sasaran mempertimbangkan struktur, perkembangan usaha dan kinerja perusahaan.
- Prinsip perumusan sasaran dan KPI:
  - Spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh semua pihak yang berkepentingan.
  - Dapat diukur dan realistis.
  - Ada batas waktu yang jelas dalam pencapaiannya.

Direksi Menetapkan Peraturan Direksi tentang pedoman teknis pencapaian sasaran operasi dan KPI.

Pedoman teknis dan uraian tugas dijabarkan dalam bentuk Standart Operating Procedure (SOP) atas masing-masing sasaran operasi yang ada

pada masing masing unit kerja di seluruh tingkatan dalam PT Barata Indonesia (Persero). Direksi Menetapkan Peraturan Direksi Tentang Pedoman Penyusunan SOP atas setiap sasaran operasi dilingkungan kantor, Dewan Komisaris, Direksi, cabang dan anak perusahaan.

- (2) Perusahaan menetapkan risiko yang bisa ditoleransi untuk setiap sasaran operasi:

Toleransi risiko (Risk Tolerance) adalah batas tingkat exposure risiko yang berdasarkan kebijakan perusahaan diperbolehkan untuk diterima sebagaimana adanya, karena potensi kerugian yang akan timbul masih dapat diserap oleh perusahaan.

Penetapan toleransi risiko dilakukan dengan pendekatan:

- Tingkat risiko yang dapat diterima tergantung dari varian dan toleransi risiko masing-masing unit kerja.
- Tingkat risiko yang dapat diterima tetap wajar dan pimpinan bertanggung jawab atas penetapannya.

- (3) Sasaran operasi meliputi target kinerja operasi dan keuangan

Sasaran Operasi atau KPI meliputi seluruh kegiatan, baik menyangkut target kinerja operasi maupun keuangan pada masing- masing unit kerja.

Sasaran operasi harus selaras dengan tujuan perusahaan maupun tujuan unit bersangkutan.

Perumusan sasaran harus singkat, jelas, mudah dimengerti, dan dapat mendorong segenap pegawai untuk mencapainya.

- (4) Direksi menetapkan kebijakan akuntansi dan pedoman pembukuan yang sesuai Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku.

Untuk menghindari risiko pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan dan non keuangan, PT Barata Indonesia (Persero) menetapkan Kebijakan Akuntansi dan Pedoman Pembukuan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku.

Kebijakan akuntansi yang disusun meliputi :

- ✓ Kebijakan Akuntansi Keuangan

- (5) Direksi menetapkan laporan internal yang dibutuhkan manajemen

Direksi menetapkan pedoman laporan internal yang berisi:

- Jenis laporan kantor cabang kepada kantor pusat.
- Jenis laporan anak perusahaan kepada kantor pusat.

- Format masing masing jenis laporan.
- Substansi masing masing jenis laporan.
- Periode masing-masing jenis laporan.
- Jenis , format dan substansi Lampiran atas masing-masing jenis laporan.
- Batas waktu penyampaian masing masing jenis laporan.
- Unit kerja pembuat laporan.
- Alamat laporan.
- Periode laporan.
- Batas waktu penyajian laporan.

(6) Direksi menetapkan laporan eksternal yang dibutuhkan untuk kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku

Direksi menetapkan pedoman laporan eksternal yang berisi:

- Jenis laporan kepada Dewan Komisaris kepada RUPS.
- Jenis laporan Direksi kepada RUPS.
- Jenis laporan Direksi kepada Kementerian BUMN.
- Format masing-masing jenis laporan.
- Substansi masing-masing jenis laporan.
- Periode masing-masing jenis laporan.
- Jenis format dan substansi Lampiran atas masing-masing jenis laporan.
- Batas waktu penyampaian masing-masing jenis laporan.

#### b) Identifikasi dan Analisis Risiko

Risiko adalah kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Risiko dikelompokan menurut jenisnya yaitu Risiko Stratejik, Risiko Operasional dan Proyek, Risiko Keuangan, Risiko Legal dan Risiko Reputasi.

##### Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah penentuan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana dari suatu peristiwa yang memiliki kemungkinan untuk terjadi dan dapat berakibat mengganggu atau bahkan merugikan perusahaan di setiap unit kerja.

Dalam proses identifikasi risiko perlu mempertimbangkan aspek lingkungan internal maupun eksternal dan memperhatikan sumber-sumber potensi risiko di lingkungan perusahaan serta penyebab risikonya.

Pelaksanaan Identifikasi risiko diusahakan menggunakan data kompeten baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan diantaranya adalah data pengalaman, hasil pertimbangan tenaga ahli, data dan laporan historis, hasil

revisi dokumen, hasil rapat, tinjauan manajemen, data yang berasal dari bahan-bahan bacaan, informasi dari media massa, data tentang keluhan pelanggan dan data yang berkaitan dengan rencana bisnis (business plan) termasuk hasil analisa SWOT (Strength Weakness opportunity Threat).

Identifikasi risiko menghasilkan suatu daftar sumber risiko dan kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah teridentifikasi dalam rumusan tujuan perusahaan.

Setiap risiko yang berhasil diidentifikasi dilengkapi dengan deskripsi penyebab dan akibat/konsekuensinya. Hasil identifikasi diregistrasi dengan baik sesuai kodefikasi yang ditentukan.

Untuk setiap risiko yang diregistrasi, setidaknya memuat informasi berikut:

- Uraian singkat mengenai risiko.
- Kemungkinan sebab dan konsekuensi risiko.
- Aktivitas bisnis dimana risiko paling mungkin terjadi.
- Faktor keberhasilan kritical yang paling mungkin terpengaruh jika risiko terjadi.
- Analisis mengenai kemungkinan keterjadian risiko dan dampaknya jika terjadi,
- Pejabat yang paling bertanggung jawab untuk mengelola risiko.

## Analisis Risiko

Analisis risiko adalah proses yang sistematis untuk memahami jenis atau sifat risiko dan menyimpulkan atau memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko (risk level) yang dapat ditimbulkan dan besarnya kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

Risk level diperoleh dari hubungan antara kemungkinan dan dampak apabila risiko tersebut terjadi.

Kemungkinan berkaitan dengan penilaian frekuensi dan atau probabilitas yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sedangkan konsekuensi ditelaah dengan mempertimbangkan unsur-unsur kejadian yang muncul dan kerentanannya.

Dalam penentuan besarnya tingkat akibat/konsekuensi atau suatu risiko yang telah diidentifikasi dapat menggunakan analisis kualitatif maupun kuantitatif.

Analisis kualitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan dalam jangka pendek apabila kondisi data numerikal yang tersedia ternyata tidak lengkap serta ketersediaan sumber daya dan waktu yang tidak mencukupi.

Analisis kuantitatif diarahkan untuk membantu pengambilan keputusan yang berdimensi jangka menengah dan panjang dengan kondisi data numerikal yang lengkap dan ketersediaan sumber daya dan waktu yang mencukupi.

Tujuan analisis risiko adalah untuk memisahkan risiko kecil yang dapat diterima dengan risiko besar dan menyiapkan data sebagai bahan untuk mengevaluasi dan menangani risiko yang mencakup penentuan kemungkinan dan dampak dari risiko.

Analisis risiko setidaknya menghasilkan jawaban atas pertanyaan:

- Mengapa suatu peristiwa risiko dan dampaknya akan terjadi.
- Kerugian apa yang akan dialami jika peristiwa risiko terjadi.
- Mengapa diyakini bahwa kerugiannya sebesar yang diperkirakan.

Identifikasi dan analisis risiko memperhatikan hal-hal berikut:

- (1) Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian risiko untuk setiap tingkatan perusahaan.

Identifikasi dan penilaian risiko dilakukan pada kantor pusat, pada setiap kantor cabang dan setiap kantor anak perusahaan.

- (2) Perusahaan melakukan identifikasi dan penilaian risiko untuk setiap tingkatan manajemen.



Identifikasi dan penilaian risiko dilakukan pada Dewan Komisaris, Direksi, setiap Direktorat, Senior manager, Asisten Senior Manager, SPI, dan setiap Biro, dan Unit Kerja lainnya.

- (3) Proses identifikasi risiko melalui proses penaksiran signifikansi potensi risiko. Proses identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan proses penaksiran sejauh mana kejadian yang tidak diharapkan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- (4) Identifikasi risiko mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta dampaknya terhadap pencapaian sasaran.

Identifikasi risiko atas tidak tercapainya sasaran operasi atau KPI, mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.

Faktor internal antara lain menyangkut, keterbatasan dana, SDM tidak kompeten, peralatan tidak memadai, kebijakan dan prosedur tidak jelas, suasana kerja tidak kondusif.

Faktor eksternal antara lain menyangkut, peraturan perundang-undangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam, gangguan keamanan.

- (5) Penilaian risiko mempertimbangkan bagaimana risiko harus dikelola dan apakah harus diterima, dihindari, dikurangi atau dibagi.
- (6) Melakukan analisa atas risiko yang telah diidentifikasi dengan melakukan eksposur risiko dengan menetapkan ukuran dampak dikalikan dengan frekuensi kejadian.
- (7) Ukuran dampak dan frekuensi kejadian ditetapkan dengan mempertimbangkan data empiris dan kejadian dimasa lalu.

Eksposur risiko akan menghasilkan tingkatan atau level risiko.

- (8) Level risiko digunakan sebagai dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan apakah risiko harus diterima, dihindari, dikurangi atau dibagi.
- (9) Teknik suatu risiko yaitu cara risiko diidentifikasi, diperingkat, dianalisis, dan diatasi, telah dikomunikasikan dengan pegawai.

Teknik risiko meliputi identifikasi, pemeringkatan, analisa, dan cara mengatasi (apakah risiko harus diterima, dihindari, dikurangi atau dibagi) dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

- (10) Daftar risiko perusahaan didokumentasikan dan dimutakhirkan secara periodik. Hasil identifikasi, analisa dan evaluasi risiko didokumentasikan dan ditinjau ulang secara periodik terkait dengan adanya perubahan lingkungan intem maupun ekstern dalam risiko.
- (11) Daftar risiko berisi tentang jenis risiko, sifat risiko, level risiko, dan cara pengelolaan risiko.

### c) Penilaian Risiko Fraud

#### (1) Penilaian

Perusahaan melakukan penilaian potensi terjadinya fraud yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

Fraud adalah setiap tindakan illegal yang ditandai dengan penipuan, menyembunyikan atau pelanggaran kepercayaan.

Tindakan fraud terdiri dari kecurangan laporan keuangan, penyalahgunaan aset dan korupsi yang dapat berupa indikasi manipulasi harga, proyek-proyek/pengeluaran fiktif, pemalsuan identitas mitra bisnis, barang/jasa yang tidak sesuai spesifikasi yang disepakati dan sebagainya.

#### (2) Identifikasi risiko fraud dilakukan dengan cara :

- a . Mempertimbangkan berbagai jenis fraud seperti pelaporan palsu, pencurian aset dan korupsi.

Pada saat melakukan identifikasi risiko mempertimbangkan berbagai jenis fraud yang mungkin terjadi seperti kecurangan laporan keuangan, pencurian/penyalahgunaan aset dan korupsi.

- b . Mempertimbangkan insentif yang diberikan kepada pegawai dan beban kerja.

Pada saat melakukan Identifikasi risiko fraud harus mempertimbangkan apakah terdapat faktor-faktor tekanan yang dialami oleh manajemen perusahaan yang memicu terjadinya kecurangan/fraud.

- c . Mempertimbangkan peluang untuk melakukan pembelian, penggunaan dan penjualan aset yang menyimpang, pemalsuan pelaporan atau tindakan merugikan lainnya.

Pada saat melakukan identifikasi risiko fraud harus mempertimbangkan apakah terdapat faktor-faktor kesempatan/peluang yang memicu terjadinya kecurangan/ fraud.

- d . Mempertimbangkan adanya perilaku yang tidak sesuai dengan pedoman perilaku.

Pada saat melakukan identifikasi risiko fraud telah mempertimbangkan adanya faktor-faktor sikap/perilaku manajemen atau pegawai yang tidak sesuai dengan pedoman perilaku sehingga memicu terjadinya fraud.

### d) Identifikasi dan Analisis Perubahan

- (1) Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan peraturan, ekonomi dan lingkungan fisik perusahaan.

Dalam identifikasi risiko perlu dipertimbangkan faktor-faktor eksternal yang memiliki dampak signifikan terhadap aktivitas perusahaan seperti perubahan peraturan yang berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan, perubahan ekonomi global dan lingkungan fisik perusahaan.

Disamping perubahan eksternal perlu juga mempertimbangkan perubahan internal seperti perubahan kepemilikan perusahaan, perkembangan usaha, dan perubahan status hukum perusahaan.

- (2) Proses identifikasi risiko mempertimbangkan perubahan filosofi dan kepemimpinan manajemen.

Dalam identifikasi risiko perlu dipertimbangkan faktor-faktor internal perusahaan yang berdampak pada aktivitas perusahaan seperti perubahan kepemimpinan sehingga filosofi dan gaya kepemimpinan mengalami perubahan.

Perubahan filosofi dan kepemimpinan akan berpengaruh pada pemilihan metode pengelolaan pimpinan, tergantung pada tingkat optimisme dan filosofi yang dimiliki oleh pimpinan baru dalam memandang risiko.

#### D. Kegiatan Pengendalian

##### 1. Komponen Kegiatan Pengendalian

Kegiatan Pengendalian terdiri dari tiga komponen yaitu:

- 1) Membangun Kegiatan Pengendalian.
- 2) Pengendalian Umum Teknologi Informasi.
- 3) Pengendalian melalui kebijakan dan prosedur.

##### 2. Definisi Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset perusahaan. Kegiatan pengendalian berupa kebijakan dan prosedur yang dapat membantu untuk memastikan apakah arahan pimpinan dilaksanakan secara efektif, serta apakah telah dilaksanakan tindakan yang perlu dilakukan untuk mengendalikan risiko yang telah diidentifikasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kegiatan pengendalian juga mencakup penetapan kebijakan dan prosedur pengendalian serta proses verifikasi untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada secara konsisten dipatuhi.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian disesuaikan dengan ukuran, kompleksitas dan sifat kegiatan perusahaan serta memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok perusahaan.
- Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.
- Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis.
- Kegiatan pengendalian dievaluasi secara berkala untuk memastikan kegiatan tersebut masih relevan seperti yang diharapkan.

### 3. Uraian Kegiatan Pengendalian

#### 1) Membangun Kegiatan Pengendalian

Beberapa hal yang dipertimbangkan dalam membangun kegiatan pengendalian adalah:

- (1) Perusahaan memilih dan membangun kegiatan pengendalian berdasarkan karakteristik, sifat dan lingkup operasional dan bisnis proses perusahaan untuk memitigasi risiko.
  - Membangun kegiatan pengendalian dilakukan oleh unit kerja untuk memitigasi risiko sampai pada level yang dapat diterima.
  - Kegiatan pengendalian yang direncanakan diharapkan menghasilkan tanggapan risiko (response risk) yang dapat memitigasi risiko
  - Dalam membangun kegiatan pengendalian, perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan perusahaan seperti lingkungan dan kompleksitas perusahaan, sifat dan ruang lingkup kegiatan (jenis kegiatan/core bisnis), serta karakteristik khusus lain yang dimiliki perusahaan.
  - Kegiatan pengendalian mencerminkan pengendalian atas kegiatan yang berkaitan dengan proses bisnis yang relevan
  - Kegiatan pengendalian mencakup pengendalian preventif dan detektif.
  - Menentukan pada tingkat apa kegiatan pengendalian diterapkan.
  - Kegiatan pengendalian mencerminkan adanya pembagian tugas/pemisahan fungsi.

#### 2) Kegiatan pengendalian yang dilaksanakan dapat membantu memitigasi risiko.

Rencana dan pelaksanaan kegiatan pengendalian diarahkan untuk memitigasi risiko. Untuk memastikan kegiatan pengendalian telah dilaksanakan, masing-masing pemilik risiko harus mendokumentasikan kegiatan pengendalian yang dilakukannya dan diarsipkan secara memadai.

#### 3) Pengendalian Umum Teknologi Informasi

Pengendalian umum teknologi informasi meliputi struktur, kebijakan dan prosedur yang berlaku terhadap seluruh operasional sistem teknologi informasi perusahaan. Dalam pengendalian umum teknologi informasi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Perusahaan mereviu infrastruktur teknologi informasi perusahaan untuk menjamin kelengkapan, ketepatan dan ketersediaan informasi.
- Perusahaan memiliki infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan secara cepat, akurat dan efisien.

Dengan adanya perkembangan teknologi yang demikian pesat, maka perusahaan memiliki kebijakan untuk mereviu infrastruktur teknologi informasi yang dimilikinya agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi saat ini.

Infrastruktur teknologi informasi yang dimiliki dapat memberikan dukungan terhadap kelengkapan, ketepatan dan ketersediaan informasi yang dibutuhkan manajemen dalam pengambilan keputusan.

- (4) Review laporan keuangan yang dihasilkan teknologi informasi dapat mempertahankan akurasi.

Perusahaan memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan. Salah satunya adalah penyusunan laporan keuangan perusahaan memanfaatkan teknologi informasi.

Walaupun laporan keuangan telah dihasilkan dengan menggunakan teknologi informasi, namun reviu atas laporan keuangan tetap dilakukan untuk memastikan data-data laporan keuangan yang dientry telah sesuai dan akurat sehingga laporan keuangan memiliki tingkat akurasi penyajian yang memadai.

- (5) Perusahaan mengidentifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal.

Dengan diterapkannya teknologi informasi dalam melaksanakan aktivitas perusahaan, akan ada risiko-risiko yang berkaitan dengan akses informasi yang berpotensi mengancam kelancaran aktivitas perusahaan. Untuk itu Direksi harus menetapkan pedoman yang mengatur tentang pengguna yang berhak mengakses informasi dan otorisasi akses terhadap informasi secara formal dalam rangka untuk pengamanan aset, pemanfaatan dan akses informasi serta melindungi informasi yang dimiliki perusahaan.

- (6) Perusahaan menetapkan kebijakan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi

Penggunaan teknologi informasi dalam aktivitas perusahaan tidak akan bebas dari gangguan atau permasalahan yang mungkin terjadi terkait kondisi infrastruktur teknologi informasi yang digunakan. Untuk itu infrastruktur

teknologi yang dimiliki perlu dipelihara dan dikembangkan untuk menjamin keberlangsungan penggunaan teknologi informasi dalam aktivitas perusahaan.

Terkait dengan hal tersebut Direksi harus menetapkan kebijakan yang mengatur tentang pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi untuk mengurangi risiko terjadinya kegagalan penggunaan infrastruktur teknologi informasi yang berdampak pada kelancaran aktivitas-aktivitas perusahaan.

Perusahaan melakukan kegiatan evaluasi berkala terhadap keandalan teknologi informasi.

Seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik kondisi internal maupun eksternal perusahaan, secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada kehandalan teknologi informasi yang digunakan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap penerapan teknologi informasi secara berkala untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan teknologi informasi dan memastikan keandalan teknologi informasi yang dimiliki sehingga dapat ditentukan langkah langkah perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menghadapi perubahan kondisi kegiatan bisnis perusahaan.

## 2) Pengendalian melalui Kebijakan dan Prosedur

Perusahaan membuat kebijakan dan prosedur untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis pedoman dan dasar bagi manajemen dalam usaha mencapai sasaran.

Prosedur adalah rangkaian kegiatan yang berkaitan satu sama lainnya, sehingga menunjukkan adanya urutan tahapan secara jelas dan pasti, serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu bidang tugas pokok dan fungsi.

Prosedur pelaksanaan kegiatan pada setiap tingkatan organisasi dituangkan dalam bentuk SOP.

SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai tahapan pelaksanaan setiap kegiatan operasi keuangan maupun non keuangan pada setiap tingkatan organisasi yang berisi bagaimana dan kapan harus dilakukan, berapa lama dikerjakan, dimana dan oleh siapa dilakukan, jenis input yang digunakan, jenis output yang dihasilkan, dan disertai bagan alur atau flow chart pelaksanaan kegiatan.

Dalam kaitannya dengan sistem pengendalian internal, perusahaan menjabarkan kegiatan pengendalian melalui penetapan kebijakan dan prosedur yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Kebijakan dan prosedur tersebut ditetapkan oleh Direksi dan diterapkan pada semua aktivitas manajemen dan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Penetapan kebijakan dan prosedur memperhatikan hal-hal berikut:

- (1) Aktivitas pengendalian dijabarkan dalam bentuk kebijakan dan prosedur yang melekat dalam proses bisnis dan instruksi kerja yang ditetapkan sebagai panduan pegawai sehari-hari.

Direksi menetapkan kebijakan yang melekat pada proses bisnis yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Kebijakan yang dibuat dapat menentukan arah proses bisnis dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.

Untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, Direksi menetapkan sistem dan prosedur yang menjabarkan uraian tahapan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan di masing-masing bagian.

Selain itu, ditetapkan pula instruksi kerja dalam bentuk SOP yang akan digunakan pegawai sebagai panduan dalam melakukan aktivitas kegiatan sehari-hari.

- (2) Kebijakan dan prosedur pengendalian memuat tanggung jawab dan akuntabilitas bagian.

Direksi dan Dewan Komisaris bertanggung jawab penuh atas seluruh kebijakan yang telah ditetapkan dalam menjalankan perusahaan.

Masing-masing bagian membuat kebijakan dan prosedur intern untuk mengamankan pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh Direksi menyangkut bagiannya.

Kebijakan dan prosedur yang dibuat oleh masing-masing bagian harus memuat secara jelas pihak atau fungsi yang bertanggung jawab menjalankannya dan mencerminkan akuntabilitas pelaksanaan tugas pihak pelaksana.

- (3) Aktivitas pengendalian telah dilaksanakan tepat waktu oleh pegawai

Seluruh aktivitas pengendalian yang dijabarkan melalui kebijakan dan prosedur harus dijalankan sesuai jadwal yang ditetapkan, sehingga menjamin terselesaikannya suatu aktivitas kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- (4) Perusahaan mereviu secara periodik kebijakan dan prosedur untuk mengetahui efektivitas dan relevansinya terhadap risiko

Dengan adanya perubahan-perubahan pada internal maupun eksternal perusahaan, akan mempengaruhi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan.

Kegiatan pengendalian melalui kebijakan dan prosedur untuk mengatasi risiko-risiko yang dihadapi tersebut akan mengalami perubahan sehingga perlu dilakukan pemutakhiran kebijakan dan prosedur yang sudah ada. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui efektivitas dan relevansinya terhadap risiko-risiko baru yang muncul sebagai akibat adanya perubahan-perubahan baik di internal maupun eksternal perusahaan.

- (5) Kebijakan dan Prosedur pengendalian telah mempertimbangkan checks and balances antar unit/ bagian/fungsi.

Dalam pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian senantiasa terkait antar unit/bagian/fungsi sehingga timbul checks and balances.

- (6) Perusahaan menetapkan kebijakan sistem pengumpulan data kinerja

Direksi menetapkan indikator kinerja yang harus dicapai dalam periode tertentu oleh masing-masing unit bagian/fungsi.

Untuk mengetahui pencapaian indikator kinerja tersebut, Direksi menetapkan kebijakan yang mengatur tentang pelaporan data kinerja masing-masing unit/bagian/fungsi secara periodik.

Direksi menentukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan capaian kinerja berdasarkan laporan kinerja unit/bagian/ unit yang diterimanya.

## E. Informasidan Komunikasi

### 1 . Komponen Informasi dan Komunikasi

Unsur pengendalian informasi dan komunikasi terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- a) Penggunaan informasi yang relevan.
- b) Komunikasi internal.
- c) Komunikasi eksternal.

Masing masing komponen terdiri dari beberapa sub komponen seperti diuraikan secara rinci dibawah.

### 2 . Definisi Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah proses pengumpulan dan pertukaran informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan kegiatan PT Barata Indonesia (Persero).

Kualitas sistem informasi dan komunikasi mempengaruhi kemampuan pimpinan PT Barata Indonesia (Persero) untuk membuat keputusan yang tepat dalam mengendalikan kegiatan perusahaan dan untuk menyajikan laporan yang dapat



diandalkan. Informasi dan komunikasi mencakup pengumpulan dan penyajian informasi kepada pegawai agar mereka dapat melakukan tanggungjawabnya.

Melalui sistem informasi dan komunikasi yang efektif, diharapkan seluruh pegawai paham terhadap peran dan tanggung jawabnya, serta strategi yang harus dilakukan untuk melaksanakannya, sehingga dapat berperan maksimal dalam menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif pada PT Barata Indonesia (Persero).

Untuk memenuhi kebutuhan informasi yang relevan bagi pimpinan, perlu diciptakan sarana pendukung yang diuraikan dibawah.

### 3. Uraian Informasidan Komunikasi

Informasi dan komunikasi meliputi tiga unsur pengendalian yaitu:

#### a) Penggunaan Informasi yang Relevan

Informasi adalah data yang telah diolah, yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan manajemen perusahaan.

Setiap keputusan yang diambil didasari dengan informasi yang relevan dan dapat diandalkan, baik informasi keuangan maupun non keuangan.

Informasi yang relevan dapat diperoleh dengan cara:

#### (1) Manajemen mengidentifikasi Informasi.

Identifikasi informasi dapat dilakukan dengan :

- (a) Menyediakan informasi analitis kepada pimpinan, sehingga bermanfaat untuk membantu pimpinan dalam mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan.
- (b) Informasi dirinci sesuai dengan kebutuhan pimpinan.
- (c) Informasi diikhtisarkan dan disajikan dengan tepat serta berisi informasi yang berhubungan saja dan bila dipandang perlu dengan data yang rinci.

#### (2) Laporan Manajemen berisi informasi yang tepat waktu, akurat, lengkap dan relevan, sebagai berikut:

- (a) Informasi tersedia tepat waktu, sehingga bermanfaat untuk melakukan pemantauan yang efektif dan pimpinan dapat segera mengambil tindakan yang tepat.
- (b) Informasi dapat digunakan untuk menentukan sejauh mana rencana keuangan dan operasional dilaksanakan dan sejauh mana tujuan penggunaan sumber daya tercapai.
- (c) Informasi operasional dapat digunakan untuk menentukan kesesuaian program dengan peraturan berlaku.

- (d) Informasi keuangan dan anggaran dapat digunakan untuk keperluan laporan keuangan internal dan eksternal.
- (3) Laporan Manajemen setiap bagian disampaikan secara teratur kepada Dewan Komisaris.  
Direksi menetapkan pedoman tentang penyusunan laporan kepada Dewan Komisaris yang mengatur tentang:
  - (a) Alamat Laporan,
  - (b) Pembuat laporan.
  - (c) Bentuk, substansi, dan lampiran laporan.
  - (d) Periode laporan yang harus dibuat oleh Direksi, Komisaris, Direktorat, Biro, Cabang dan Anak perusahaan.
  - (e) Batas waktu penyampaian laporan oleh masing-masing Direktorat, biro, bagian, cabang, dan anak perusahaan.
- (4) Direksi melakukan pemantauan terhadap penyampaian laporan kepada RUPS, Kementerian, Dewan Komisaris, Direksi, pimpinan unit, bagian, dan fungsi.

#### b) Komunikasi Internal

Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pesan atau informasi kepada pihak lain dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi antar beberapa pihak didalam suatu organisasi, antara lain komunikasi pimpinan dengan bawahan, antar sesama pegawai, atau pimpinan dengan pimpinan.

Yang perlu diperhatikan dalam komunikasi internal adalah sebagai berikut :

- (1) Agar terbangun komunikasi internal yang efektif harus dilakukan hal berikut:
  - (a) Pimpinan memberi pengarahan kepada pegawai bahwa komunikasi internal yang efektif sangat dibutuhkan untuk menjalankan pengendalian intern dan uraian tugas secara efektif.
  - (b) Pimpinan menetapkan saluran komunikasi selain melalui atasan langsung.
  - (c) Pimpinan memperhatikan informasi bawahannya.
  - (d) Pimpinan menetapkan mekanisme aliran informasi ke berbagai arah yaitu kepada bawahan, kepada atasan, dan lintas unit organisasi.

- (e) Pegawai mengetahui adanya saluran informasi informal atau terpisah.
  - (f) Pimpinan menjamin keamanan pegawai yang memberi informasi.
- (2) Perusahaan menetapkan informasi apa saja yang perlu dikomunikasikan kepada pegawai antara lain:
- (a) Struktur organisasi dan uraian tugas.
  - (b) Sistem pengendalian intern.
  - (c) Kode etik (Pedoman Perilaku).
  - (d) Mekanisme saluran komunikasi formal dan informal.
  - (e) Kebijakan pimpinan yang baru.
  - (f) Peraturan perundang-undangan yang baru, dan lainnya.
- (3) Direksi memiliki media komunikasi dengan Dewan Komisaris mengenai capaian sasaran perusahaan antara lain:
- (a) Laporan kinerja.
  - (b) Laporan temuan hasil audit internal dan eksternal.
  - (c) Laporan tindak lanjut temuan hasil audit kinerja.
  - (d) Laporan permasalahan yang sedang berjalan (Current Issue)
  - (e) Penetapan agenda rapat rutin antara Direksi dengan Dewan Komisaris,
  - (f) Penetapan agenda pertemuan rutin secara informal antara Direksi dengan Dewan Komisaris, misalnya pelaksanaan coffee morning setiap bulan.
- (4) Perusahaan memiliki saluran media untuk menampung pengaduan pegawai ketika saluran komunikasi formal kurang efektif, misalnya majalah, papan pengumuman, kotak saran dan aduan.

### c) Komunikasi Eksternal

Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang terjadi antara perusahaan dengan pihak di luar perusahaan. Direksi harus meyakini bahwa telah terjadi komunikasi eksternal yang efektif dengan pihak yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Komunikasi dengan pihak eksternal dapat memberikan pemahaman kepada pihak eksternal tentang visi, misi, tujuan dan risiko yang dihadapi perusahaan.

Unsur-unsur pengendalian komunikasi eksternal :

- (1) Prosedur pemberian informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pihak eksternal.

Direksi menetapkan pedoman tentang prosedur pemberian informasi kepada pihak eksternal yang mengatur tentang:

- (a) Saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dengan pihak eksternal yaitu masyarakat/pelanggan, pemasok, kreditur, konsultan, auditor eksternal, serta kelompok lainnya yang dapat memberikan masukan yang signifikan terhadap kualitas pelayanan perusahaan.
  - (b) Waktu yang tepat memberikan informasi penting kepada pihak eksternal.
  - (c) Informasi yang perlu dan tidak perlu diinformasikan kepada pihak luar.
  - (d) Prosedur pemberian informasi tentang pedoman perilaku (kode etik) kepada pihak eksternal .
  - (e) Prosedur pemberian informasi kepada pihak eksternal tentang tindakan yang tidak benar, seperti pemberian komisi dan gratifikasi kepada pihak intern perusahaan.
  - (f) Jenis informasi yang dikomunikasikan kepada legislatif, pemerintah, BUMN lainnya, media dan masyarakat.
- (2) Perusahaan memiliki prosedur untuk mengolah informasi yang berasal dari luar perusahaan.
  - (3) Perusahaan memiliki saluran media untuk menampung pengaduan pihak luar ketika saluran komunikasi formal kurang efektif.

## F. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern

### 1. Komponen Pemantauan Sistem Pengendalian Intern

Pemantauan sistem pengendalian intern terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- a) Evaluasi berkelanjutan.
- b) Evaluasi terpisah.
- c) Evaluasi dan komunikasi kelemahan.

### 2. Definisi Pemantauan Sistem Pengendalian Intern

Pemantauan sistem pengendalian intern adalah suatu proses penilaian atas kualitas kinerja sistem pengendalian intern dalam suatu periode tertentu.

Pada dasarnya pemantauan pengendalian intern bertujuan untuk memastikan bahwa sistem pengendalian intern pada PT Barata Indonesia (Persero) berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan telah dilaksanakan.

### 3. Uraian Pemantauan Sistem Pengendalian Intern

Fungsi pemantauan akan dapat terlaksana secara efektif, apabila dilakukan tiga jenis evaluasi berikut:

#### a) Evaluasi Berkelanjutan (On Going Evaluations)

Evaluasi berkelanjutan adalah penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian intern secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan operasional perusahaan.

Evaluasi berkelanjutan mencakup proses penilaian atas:

- Capaian kualitas pengendalian intern dalam suatu jangka waktu tertentu.
- Memastikan apakah pengendalian intern telah berfungsi seperti yang diharapkan.
- Memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan.

Hal-hal yang perlu dibangun dan dilaksanakan dalam evaluasi berkelanjutan adalah sebagai berikut:

#### (1) Perusahaan memiliki metode evaluasi berkelanjutan atas pelaksanaan pengendalian intern.

Metode evaluasi diwujudkan dalam bentuk:

- Pedoman evaluasi pengendalian intern untuk menilai efektifitas pengendalian intern yang dimiliki perusahaan.
- Metode evaluasi berkelanjutan dan evaluasi terpisah atas pelaksanaan pengendalian intern.

#### (2) Evaluasi berkelanjutan dilakukan secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan perusahaan diantaranya mencakup pelaksanaan atau prosedur rutin seperti supervisi dan reviu atas transaksi yang terjadi. Supervisi dan reviu bermanfaat untuk memastikan apakah kegiatan operasional telah dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur pengendalian intern yang telah ditetapkan.

#### (3) Evaluasi berkelanjutan dibangun dalam kegiatan normal perusahaan dan bersifat fleksibel, sehingga dapat berfungsi meskipun terjadi perubahan dalam kegiatan normal.

Keberhasilan pelaksanaan evaluasi berkelanjutan didukung dengan tiga hal berikut:

- Pimpinan menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat dijadikan teladan dan memberi motivasi kepada seluruh pegawai untuk peduli terhadap pengendalian (tone at the top).
- Struktur organisasi yang efektif, yang menugaskan evaluasi kepada pihak yang memiliki kemampuan yang memadai, obyektif dan memiliki wewenang yang cukup
- Pimpinan menyediakan perencanaan yang matang menyangkut pelaksanaan evaluasi berkelanjutan sehingga pelaksanaannya dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

#### b) Evaluasi terpisah

Evaluasi terpisah adalah kegiatan membandingkan pelaksanaan sistem pengendalian intern dengan standar yang telah ditentukan dalam daftar uji atau instrument lain, yang telah ditetapkan pimpinan atau pelaksana evaluasi terpisah.

Evaluasi terpisah mencakup penilaian yang dilakukan secara terpisah melalui penilaian sendiri, review dan pengujian efektifitas sistem pengendalian intern dan dirancang untuk dilaksanakan secara periodik, tidak terintegrasi dengan kegiatan normal perusahaan.

Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh pihak internal perusahaan sendiri atau pihak eksternal yang independen seperti auditor eksternal atau konsultan.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi terpisah adalah sebagai berikut :

- (1) Ruang lingkup dan frekuensi evaluasi telah memadai bagi perusahaan.
- (2) Metodologi yang digunakan dalam evaluasi harus logis dan memadai.
- (3) Evaluasi terpisah yang dilakukan oleh internal perusahaan harus didukung dengan sumber daya yang memiliki kemampuan dan independensi yang memadai.
- (4) Kelemahan yang ditemukan dalam evaluasi terpisah segera diperbaiki.
- (5) Proses evaluasi didokumentasikan.

Seluruh proses evaluasi terpisah harus didokumentasikan dalam bentuk kertas kerja yang memadai.

- (6) Langkah-langkah perbaikan kelemahan sistem pengendalian intern sebagai tindak lanjut atas permasalahan yang dijumpai pada saat evaluasi terpisah harus didukung dengan dokumentasi yang memadai.
- (7) Satuan Pengawas Intern memiliki staf yang kompeten dan pengalaman yang cukup.

- (8) Evaluasi terhadap sistem pengendalian intern perusahaan dilakukan oleh SPI.
- (9) Agar mendapatkan hasil evaluasi yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang cukup. Untuk itu tenaga auditor di SPI harus memiliki kualifikasi sebagai berikut :
  - Integritas yang dilandasi sikap jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab.
  - Sikap obyektif yaitu tidak boleh berpihak kepada siapapun yang mempunyai kepentingan atas hasil pekerjaannya dengan menyatakan kondisi apa adanya tanpa dipengaruhi prasangka, interpretasi maupun kepentingan pribadi.
  - Keahlian, pengalaman dan pemahaman yang cukup tentang sistem pengendalian intern.
- (10) Kelemahan pengendalian intern telah dikomunikasikan kepada pihak yang berwenang.
- (11) Hasil audit, evaluasi dan reviu tentang adanya kelemahan pengendalian intern harus dikomunikasikan kepada orang yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut dan atasan langsungnya (pimpinan obyek pengawasan) untuk dicari penyebab dan tindakan perbaikannya.
- (12) Hasil pembahasan/komunikasi antara auditor dengan unit kerja terkait dituangkan dalam bentuk berita acara kesepakatan tindak lanjut.

c) Evaluasi dan Komunikasi Kelemahan

Kelemahan dalam pengendalian intern, baik yang diidentifikasi oleh unit kerja operasional (risk taking unit), SPI, maupun pihak lainnya, harus segera dilaporkan kepada dan menjadi perhatian pejabat atau Direksi yang berwenang. Kelemahan pengendalian yang material harus juga dilaporkan kepada Dewan Komisaris.

Evaluasi dan komunikasi berkelanjutan dengan tiga cara yaitu:

- (1) Direksi mereviu dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, dan reviu lainnya

Berdasarkan hasil audit, penilaian maupun reviu lainnya kemungkinan terdapat permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian yang disebabkan oleh kelemahan sistem pengendalian intern.

Direksi, pejabat terkait/pimpinan PT Barata Indonesia (Persero) segera mereviu dan mengevaluasi sistem pengendalian intern yang terkait. Hasil evaluasi berkelanjutan dimanfaatkan untuk melakukan langkah perbaikan

yang diperlukan sehingga dapat meminimalisasi kemungkinan timbulnya kembali permasalahan serupa dimasa depan.

- (2) Direksi memantau temuan audit/reviu serta rekomendasinya untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan.

Pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut terhadap rekomendasi temuan audit/reviu yang menyangkut kelemahan sistem pengendalian intern merupakan tahap penting yang harus dilakukan oleh manajemen.

Pemantauan dilakukan oleh Direksi, untuk memastikan bahwa tindakan yang diperlukan berdasarkan rekomendasi yang disampaikan telah dilaksanakan untuk memperbaiki kondisi yang tidak diharapkan atau menghilangkan penyebab dari kelemahan. Setelah dilaksanakannya tindakan tersebut maka temuan/ permasalahan yang sama diharapkan tidak terjadi berulang-ulang di tempat yang sama.

- (3) Direksi secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit/reviu

Keseluruhan kegiatan evaluasi dan komunikasi kelemahan sistem pengendalian intern yang dilakukan termasuk tindak lanjut/penyelesaian permasalahan yang ditemukan pada saat dilakukan audit/reviu didokumentasikan dan disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris secara berkala.



