



JASA RAHARJA

A member of **ifg**

PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

DISUSUN OLEH DIVISI KEPATUHAN DAN HUKUM

PT JASA RAHARJA

Berdasarkan Peraturan Direksi
Nomor PER/52/2025
Tanggal 29 Desember 2025

Kata Pengantar

Pedoman Sistem Pengendalian Intern

Disusun oleh Divisi Kepatuhan dan Hukum

Sebagai badan usaha yang mengemban amanah dalam memberikan perlindungan dasar kepada masyarakat, Perusahaan memiliki komitmen untuk melaksanakan kegiatan operasional secara transparan, akuntabel, dan berintegritas, sejalan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ketentuan tersebut menegaskan pentingnya sistem pengendalian intern sebagai elemen utama dalam memastikan kepatuhan, mitigasi Risiko, serta efektivitas dan efisiensi operasional.

Pedoman Sistem Pengendalian Intern (SPIn) ini disusun sebagai acuan bagi seluruh Insan Jasa Raharja dalam menerapkan sistem pengendalian intern yang efektif, sesuai dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Pedoman ini juga memberikan panduan dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan Risiko yang mungkin timbul dalam pelaksanaan kegiatan operasional Perusahaan. Dengan adanya sistem pengendalian intern yang terstruktur, diharapkan seluruh Insan Jasa Raharja dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional serta mendukung pencapaian tujuan Perusahaan secara berkelanjutan.

Jakarta, 29 Desember 2025

Dewi Aryani Suzana
Plt. Direktur Utama

Daftar Isi

Pedoman Sistem Pengendalian Intern

Disusun oleh Divisi Kepatuhan dan Hukum

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Maksud, Tujuan dan Manfaat	1
C. Referensi	3
D. Istilah dan Definisi	4
E. Ruang Lingkup	6
F. Risiko Terkait Pedoman	6
BAB II. IMPLEMENTASI PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN	8
A. Implementasi Sistem Pengendalian Intern (SPIn)	8
B. Karakteristik	10
C. Kriteria Keberhasilan Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIn)	12
D. Dewan Komisaris & Komite Audit	12
E. Struktur Organisasi	13
F. Sumber Daya Manusia	13
G. Pendelegasian Wewenang	13
BAB III. MONITORING PENGENDALIAN INTERN	14
A. Monitoring	14
B. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIn) ..	14
D. Control Self Assessment (CSA) Sistem Pengendalian Intern (SPIn)	14

BAB IV. EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN	16
A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Intern (SPIn).....	16
B. Pemberkasan Laporan	17
C. Tindak Lanjut Laporan	17
D. Evaluasi Independen	19
BAB V. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN INTERN.....	20
A. Dewan Komisaris	20
B. Direksi	20
C. Audit Intern	21
D. Manajer Kunci	21

Daftar Tabel

Pedoman Sistem Pengendalian Intern

Disusun oleh Divisi Kepatuhan dan Hukum

Tabel 1.1 Identifikasi Risiko Terkait Pedoman	6
---	---

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memperhatikan ketentuan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, ditegaskan bahwa sistem pengendalian intern (*internal control system*) diperlukan sebagai mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi secara berkesinambungan untuk mendukung implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Sistem Pengendalian Intern berperan penting dalam memastikan kegiatan operasional Perusahaan berjalan secara efektif, efisien, patuh terhadap ketentuan, serta mampu mencegah dan mendeteksi potensi penyimpangan.

Berdasarkan hal tersebut, Perusahaan menyusun Pedoman Sistem Pengendalian Intern (SPIn) sebagai acuan bagi seluruh Insan Jasa Raharja dalam menerapkan pengendalian intern di lingkungan Perusahaan. Pedoman ini memberikan keyakinan yang memadai bahwa pelaksanaan tugas, fungsi, dan kegiatan operasional Perusahaan berjalan sesuai dengan prinsip kehati-hatian, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta mendukung pencapaian tujuan Perusahaan.

Dengan demikian, Pedoman SPIn menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem penyelenggaraan tata kelola Perusahaan. Pedoman ini disusun berdasarkan atas praktik-praktik terbaik (*best practices*), serta menjadi landasan dalam memperkuat budaya pengendalian, akuntabilitas, dan integritas di lingkungan Perusahaan.

B. Maksud, Tujuan dan Manfaat

1. Maksud

- a. Memberikan pemahaman sistem pengendalian intern secara komprehensif kepada Insan Jasa Raharja.
- 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, serta 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 dan peraturan internal Perusahaan yang berlaku.

- d. Mendorong seluruh Insan Jasa Raharja dalam bertindak dan pengambilan keputusan memperhatikan prinsip-prinsip GCG, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness*.

2. Tujuan

Pedoman SPIn berisi panduan dan aturan yang harus dipatuhi oleh Insan Jasa Raharja, yang dibuat untuk menjaga reputasi Perusahaan, yang bertindak dengan integritas dan mendasarkan setiap keputusannya kepada pertimbangan operasional yang taat hukum. Adapun tujuan dari Pedoman SPIn adalah sebagai berikut:

- a. Pencapaian visi misi Perusahaan melalui penyelenggaraan program dan kegiatan operasional Perusahaan;
- b. Keakuratan dan keandalan laporan keuangan, informasi dan kinerja operasional yang disusun oleh Perusahaan;
- c. Pengamanan investasi dan aset Perusahaan;
- d. Kepatuhan/ketaatan terhadap peraturan Perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Peningkatan kinerja Perusahaan baik dari sisi finansial, operasional maupun non-operasional.
- f. Ditujukan untuk menyamakan pandangan dan persepsi Insan Jasa Raharja dalam memahami dan menerapkan SPIn secara konsisten di Perusahaan.

3. Manfaat

Manfaat dari Pedoman SPIn bagi Perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai alat yang dapat diandalkan dalam mendeteksi dan mencegah terjadinya praktik korupsi, suap, kecurangan (*fraud*) dan/atau tindakan lainnya yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- b. Tersedianya pelaporan yang baik, transparan, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan;
- c. Membantu meningkatkan pemahaman tentang tata cara sistem pengendalian intern di lingkungan Perusahaan;
- d. Meningkatkan kesadaran kepatuhan terhadap ketentuan dan tata kelola pada Sistem Pengendalian Intern (SPIn) di lingkungan Perusahaan;

- e. Menciptakan lingkungan pengendalian yang bersih dan mencegah terjadinya praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- f. Memungkinkan untuk mengidentifikasi praktik pengendalian intern yang dapat mencegah tindak penyimpangan/penyelewengan, dan dapat meningkatkan efisiensi serta efektifitas operasional Perusahaan.

C. Referensi

Penyusunan Pedoman SPIn ini mengacu pada::

1. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang;
2. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu lintas Jalan;
3. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
4. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
5. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
6. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik, serta dicabut sebagian dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana;
7. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
8. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum

- Pidana;
9. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan;
 10. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1965 tentang Ketentuan Pelaksanaan Dana Pertanggungan Wajib Kecelakaan Penumpang;
 11. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1965 tentang Ketentuan Pelaksanaan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan;
 12. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.
 13. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2020 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia;
 14. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara;
 15. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara;
 16. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-3/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara;
 17. Surat Edaran PT Danantara Asset Management Nomor SE/002/DI-DAM/DO/2025 Tentang Pedoman Perilaku dan Profesionalisme Direksi dan Dewan Komisaris;
 18. Anggaran Dasar PT Jasa Raharja sebagaimana dimuat dalam Akta Nomor 49 tanggal 28 Februari 1981 yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta, yang telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Nomor 14 tanggal 9 April 2020 yang dibuat di hadapan Julius Purnawan, Sarjana Hukum, Magister Sains, Notaris di Jakarta.

D. Istilah dan Definisi

1. **Badan Pengaturan BUMN** yang selanjutnya disebut **BP BUMN** adalah lembaga

pemerintah yang menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang pengaturan BUMN.

2. **Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara** yang selanjutnya disebut **Badan** adalah badan yang melaksanakan tugas pemerintah di bidang pengelolaan BUMN sebagaimana diatur dalam Undang-Undang tentang BUMN.
3. **Benturan Kepentingan** adalah suatu situasi atau kondisi di mana terjadi perbedaan antara kepentingan ekonomis Perusahaan dengan kepentingan ekonomis pribadi Insan Jasa Raharja yang dapat merugikan Perusahaan.
4. **Dewan Komisaris** adalah Organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.
5. **Direksi** adalah Organ Perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
6. **Insan Jasa Raharja** adalah Dewan Komisaris, Direksi, pejabat struktural, dan fungsional serta seluruh pegawai, baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap.
7. **Organ Perusahaan** adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi.
8. **Perusahaan** adalah PT Jasa Raharja.
9. **Pemangku Kepentingan (Stakeholders)** adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap kegiatan Perusahaan, baik di lingkungan internal Perusahaan maupun pihak-pihak di luar Perusahaan.
10. **Rapat Umum Pemegang Saham** yang selanjutnya disebut **RUPS** adalah Organ Perusahaan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas dan/atau anggaran dasar.
11. **Risiko** adalah pengaruh dari ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap pencapaian sasaran/tujuan. Apabila diartikan sesuai dengan ketentuan Otoritas Jasa Keuangan, Risiko adalah potensi kerugian yang tidak dapat dikendalikan dan/atau dapat dikendalikan akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu.
12. **Sistem Pengendalian Intern** yang selanjutnya disebut **SPIn** adalah mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh Direksi secara berkesinambungan.
13. **Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini** (*three lines model*) adalah kerangka kerja tata kelola yang membagi tanggung jawab pengelolaan Risiko dan pengendalian

internal menjadi tiga kelompok utama.

E. Ruang Lingkup

Pedoman SPIn ini berlaku untuk seluruh aktivitas Perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, termasuk kegiatan operasional, keuangan, kepatuhan, sumber daya manusia serta hubungan dengan Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*). Penerapan SPIn meliputi seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan Perusahaan untuk memastikan tercapainya tujuan Perusahaan secara efektif dan efisien. Seiring dengan berlakunya Pedoman SPIn, seluruh kebijakan lain yang relevan wajib disesuaikan dengan pedoman ini.

F. Risiko Terkait Pedoman

Tabel 1.1 Identifikasi Risiko Terkait Pedoman

No	Nama Risiko	Pengelolaan Risiko
1	Pedoman tidak selaras dengan peraturan perundang undangan atau kebijakan Perusahaan.	1. Unit kerja Pemilik Pedoman melakukan reviu bersama dengan Unit Kerja terkait diselaraskan dengan harapan Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholders</i>). 2. Menggunakan jasa konsultan yang berpengalaman dan kompeten dalam penyusunan pedoman.
2	Interpretasi yang salah atau tidak konsisten atas Pedoman.	1. Menyelenggarakan pelatihan yang menyeluruh tentang Pedoman Sistem Pengendalian Intern (SPIn) kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam proses penyusunan pedoman. 2. Melakukan sosialisasi dengan menggunakan ilustrasi/contoh nyata agar mudah dipahami oleh seluruh pegawai.
3	Ketidaksesuaian penyusunan Pedoman atau SPO sesuai dengan tata cara penyusunan yang telah ditetapkan dalam Pedoman Penyusunan Pedoman dan Standar Prosedur Operasi.	Melakukan pendampingan kepada unit kerja dalam menyusun Pedoman dan SPO sesuai dengan Pedoman Penyusunan Pedoman dan Standar Prosedur Operasi.
4	Identifikasi Risiko terkait Pedoman tidak dilakukan secara tepat.	Pengisian kertas kerja identifikasi Risiko awal oleh pemilik Risiko saat mengajukan reviu Pedoman dan SPO.

5	Pedoman Sistem Pengendalian Intern (SPIn) tidak memenuhi kebutuhan atau ekspektasi pengguna.	Melibatkan unit kerja dalam penyusunan Pedoman untuk memahami kebutuhan, harapan, dan tantangan yang dihadapi oleh pengguna sehingga Pedoman dapat dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik.
6	Pedoman tidak efektif dalam menghadapi dinamika kegiatan usaha	1. Menyediakan jadwal evaluasi dan revisi pedoman secara berkala. 2. Menyediakan indikator kinerja utama untuk menilai efektivitas pengendalian internal dan menyesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan.

BAB II. IMPLEMENTASI PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Secara umum, SPIn merupakan rangkaian kebijakan, prosedur, dan kegiatan yang saling berhubungan dan terintegrasi, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan Perusahaan melalui kegiatan operasional yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penerapan pengendalian intern di lingkungan Perusahaan selama ini dilakukan melalui berbagai mekanisme pengawasan yang mencakup fungsi audit internal, yang dilengkapi dengan prosedur kerja dan aktivitas audit lainnya. Audit internal berperan dalam melakukan penilaian atas efektivitas penerapan pengendalian intern dengan pendekatan dalam hal pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan program, prosedur, pencatatan, pelaporan, pengawasan dan *review* intern lainnya.

A. Implementasi Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Dalam pelaksanaan implementasi SPIn, terdapat 5 (lima) unsur atau komponen yang harus diperhatikan yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merujuk pada standar, proses, dan struktur yang menjadi dasar bagi pelaksanaan pengendalian di Perusahaan. Lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari pengendalian intern yang menentukan efektifitas seluruh struktur internal kontrol serta cerminan dari komitmen dan kesadaran Insan Jasa Raharja untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan kepentingan dan tujuan Perusahaan. Lingkungan pengendalian yang kuat akan memberikan pengaruh yang luas terhadap efektivitas keseluruhan SPIn.

Penerapan lingkungan pengendalian intern di Perusahaan dilaksanakan dengan disiplin dan terstruktur, yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Integritas, nilai etika, dan kompetensi pegawai;
- b. Filosofi dan gaya manajemen;
- c. Cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;
- d. Pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan

e. Perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian Risiko merupakan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi Risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan, dengan mempertimbangkan toleransi Risiko yang ditetapkan oleh Direksi. Direksi wajib memperhitungkan dampak yang dapat terjadi terhadap pencapaian tujuan Perusahaan akibat kemungkinan perubahan dalam lingkungan eksternal, kegiatan operasional Perusahaan, serta faktor-faktor yang terkait dengan kecurangan (*fraud*), yang dapat menyebabkan SPIn menjadi tidak efektif.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap aktivitas Perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi Perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas, dan keamanan terhadap aset Perusahaan.

4. Sistem Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi dan komunikasi merupakan suatu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan oleh Perusahaan. Informasi yang tepat, akurat dan tepat waktu sangat penting bagi Perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dalam pengendalian intern guna mendukung pencapaian tujuan Perusahaan. Sedangkan komunikasi merupakan proses yang berkelanjutan dan berulang untuk memberikan dan menerima informasi yang diperlukan Perusahaan.

Direksi bertanggung jawab untuk memperoleh, memanfaatkan informasi serta komunikasi yang relevan dan berkualitas, baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal untuk mendukung fungsi komponen-komponen lain dalam SPIn.

5. Pemantauan

Pemantauan merupakan proses penilaian terhadap kualitas SPIn, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi Perusahaan,

sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.

B. Karakteristik

Unsur atau komponen Sistem Pengendalian Intern (SPI) memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Holistik atau Integral

Unsur atau komponen SPI harus saling terintegrasi, kelemahan pada salah satu komponen dapat berdampak pada efektivitas komponen-komponen lainnya.

2. Proses Sistem Pengendalian Intern

Merupakan suatu proses yang terintegrasi dan melibatkan semua tingkatan manajemen. Jika unsur atau komponen tersebut diterapkan dengan baik, hal ini dapat memberikan keyakinan bahwa tujuan Perusahaan akan tercapai.

3. Tujuan Perusahaan sebagai Pengarah (*Objective Driven Approach*)

Dalam membangun SPI, Perusahaan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan Perusahaan yang ingin dicapai;
- b. Mengidentifikasi Risiko yang mungkin timbul dan menghambat pencapaian tujuan tersebut;
- c. Menentukan cara untuk mengelola Risiko yang telah diidentifikasi;
- d. Mendesain sistem yang dapat menghindari atau meminimalkan dampak yang mungkin timbul.

4. Memiliki Tiga Tingkatan Pengendalian

SPI di Perusahaan mengacu pada Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini (*three lines model*), yang terdiri dari:

- a. Lini pertama sebagai unit kerja pemilik Risiko merupakan unit yang langsung mengidentifikasi dan mengelola Risiko dalam proses bisnis Perusahaan;
- b. Lini kedua sebagai fungsi Manajemen Risiko dan kepatuhan independen merupakan unit yang mengukur, memantau dan memperlakukan Risiko secara agregat, mengembangkan metodologi dan kebijakan manajemen Risiko dan kepatuhan di Perusahaan;
- c. Lini ketiga sebagai fungsi audit intern merupakan unit yang memastikan tata kelola dan pengendalian Risiko diterapkan secara efektif oleh Perusahaan.

Dalam SPI, Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini (*three lines model*) tersebut

digunakan dalam tingkat pengendalian sebagai berikut:

- a. Pengendalian tingkat organisasi (*entity level*) apabila pengendalian ini tidak diterapkan dengan baik akan mempengaruhi secara keseluruhan terhadap pencapaian tujuan Perusahaan.
- b. Pengendalian tingkat aktivitas (*activity level*), merupakan tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada kegiatan aktivitas operasional yang dilakukan.
- c. Pengendalian tingkat transaksi dan pelayanan (*transaction & services level*), adalah tingkatan penerapan pengendalian yang apabila tidak diterapkan dengan baik berdampak pada aktivitas pelayanan, transaksi dan finansial Perusahaan.

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

SPIn bukanlah sesuatu yang kaku, melainkan disesuaikan dengan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi, serta analisis biaya dan manfaat.

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

SPIn memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian tujuan pengendalian, yaitu sebagai berikut:

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

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

Efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIn) sangat bergantung pada peran Insan Jasa Raharja sebagai pelaksana di setiap Unit Kerja. Oleh karena itu, Insan Jasa Raharja sangat penting dalam menerapkan SPIn dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

8. Memiliki Keterbatasan Efektivitas

Penerapan SPIn memiliki keterbatasan yang dapat mempengaruhi efektivitasnya, keterbatasan tersebut antara lain dapat disebabkan oleh:

- a. Kesalahan manusia (*human error*);

- b. Pengabaian oleh manajemen (*management override*);
- c. Kolusi (*collusion*);
- d. Kesalahan sistem yang disengaja.

C. Kriteria Keberhasilan Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Keberhasilan penerapan SPIn dapat diukur dari terselenggaranya tata kelola perusahaan yang baik, yang tercermin melalui hal-hal sebagai berikut:

1. Terciptanya lingkungan pengendalian yang kondusif mencakup penerapan tata nilai dan budaya Perusahaan;
2. Meningkatnya kesadaran Risiko di seluruh lapisan Insan Jasa Raharja disertai dengan peningkatan kemampuan dalam mengidentifikasi, memprediksi dan mengantisipasi potensi Risiko yang mungkin terjadi;
3. Meningkatnya kualitas dari aktivitas pengendalian, sehingga pelaksanaan pengendalian menjadi lebih tepat, efektif dan memadai;
4. Menguatnya sistem informasi dan komunikasi yang efektif di Perusahaan;
5. Terwujudnya pemantauan yang berkelanjutan, melalui pelaksanaan evaluasi dan reviu secara periodik untuk memastikan efektivitas penerapan pengendalian intern di seluruh unit kerja.

D. Dewan Komisaris & Komite Audit

Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan Dewan Komisaris maka Dewan Komisaris wajib membentuk Komite Audit mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola Dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara yang memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

1. Membantu Dewan Komisaris memastikan efektivitas SPIn dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor baik internal maupun eksternal;
2. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh auditor internal maupun auditor eksternal;
3. Melakukan monitoring kinerja fungsi auditor internal;
4. Memberikan tanggapan atas usulan Rencana Kerja Audit Tahunan (RKAT).
5. Memberikan keterangan atas hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas SPI.
6. Melakukan reviu terhadap Piagam Audit.
7. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian

manajemen serta pelaksanaannya;

8. Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris serta tugas-tugas bersangkutan lainnya; dan
9. Melakukan tugas terkait pengelolaan Risiko sebagaimana diatur dalam peraturan perundangundangan.

Selain tugas tersebut Dewan Komisaris dapat memberikan penugasan lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan kepada Komite Audit yang ditetapkan dalam piagam Komite Audit.

E. Struktur Organisasi

Pembentukan struktur organisasi Perusahaan merupakan penetapan garis pelaporan, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan operasional Perusahaan.

F. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia di Perusahaan memegang fungsi yang penting sehingga harus didukung oleh hal-hal antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan dan perkembangan Perusahaan.
2. Penyusunan dan penerapan kebijakan terkait Sumber Daya Manusia yang sehat.
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia secara konsisten.

G. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang sebagai akuntabilitas Insan Jasa Raharja dalam menjalankan tugas harus ditetapkan secara tepat dan terukur sesuai dengan tingkatan tanggung jawab masing-masing.

BAB III. MONITORING PENGENDALIAN INTERN

A. Monitoring

Evaluasi adalah proses menilai kualitas SPIn dalam jangka waktu tertentu. Setiap unit kerja di lingkungan Perusahaan wajib melaksanakan kegiatan pemantauan dan evaluasi SPIn secara berkala dengan mengacu pada Pedoman Evaluasi Pengendalian Intern. Pemantauan dan evaluasi SPIn dilaksanakan melalui:

1. Monitoring Rutin, yaitu pemantauan rutin terhadap kegiatan yang sedang berjalan (*on going monitoring*), diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan-tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
2. Monitoring Terpisah, yaitu pemantauan evaluasi oleh unit kerja lain yang ditunjuk dan ditetapkan oleh manajemen Perusahaan, juga dapat dilakukan oleh fungsi audit intern maupun pihak eksternal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Monitoring Berjenjang, yaitu pemantauan yang dilakukan secara berlapis, mulai dari mulai dari tingkat pelaksana hingga tingkat manajemen puncak untuk memastikan efektivitas dan konsistensi pelaksanaan pengendalian intern di Perusahaan.

B. Pernyataan Tanggung Jawab Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Untuk menjamin efektifitas penerapan SPIn, setiap jajaran pimpinan di lingkungan Perusahaan sesuai dengan tanggung jawabnya membuat pernyataan bahwa dalam setiap pelaksanaan tugasnya telah mendasarkan pada SPIn yang memadai dan diungkapkan dalam setiap pelaporan pelaksanaan tugas/kegiatan. Pernyataan dapat menjadi kesatuan dengan pernyataan terhadap penerapan GCG di Perusahaan.

C. Efektifitas Penerapan

Efektifitas penerapan SPIn sangat dipengaruhi oleh seluruh Insan Jasa Raharja. Oleh karena itu efektifitas peran dari tiap-tiap pegawai menjadi penting dalam menerapkan SPIn secara bertanggung jawab sesuai dengan tingkatan tanggung jawabnya.

D. Control Self Assessment (CSA) Sistem Pengendalian Intern (SPIn)

Control Self Assessment (CSA) atau penilaian mandiri atas penerapan SPIn adalah suatu proses yang dijalankan untuk menguji dan menilai efektifitas penerapan SPIn di

Perusahaan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa seluruh tujuan dari pelaksanaan kegiatan dapat dicapai/dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan penilaian mandiri atas penerapan SPIn)di Perusahaan dilakukan secara berkala dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan internal yang berlaku di Perusahaan.

BAB IV. EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN

Evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran atas efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis pengambilan kebijakan di waktu mendatang.

A. Lingkup Pelaporan Sistem Pengendalian Intern (SPI)

Laporan merupakan merupakan kunci keberhasilan pengendalian suatu sistem yang diberlakukan, karenanya Insan Jasa Raharja wajib untuk melaporkan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengendalian yang dilakukannya. Tingkat pelaporan SPI terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Laporan Pengendalian Teknis

Dilakukan dan dilaporkan oleh pegawai pada tingkat teknis yang menangani pelaksanaan tugas secara langsung, atau terkait langsung dengan pekerjaannya dan ditujukan kepada atasan langsung yang mengawasinya.

2. Laporan Pengendalian Intern Unit Kerja

Dilakukan dan dilaporkan oleh Kepala Unit Kerja kepada Direksi melalui Satuan Pengawasan Intern (SPI), sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan pengendalian intern yang dilaksanakan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan dan prosedur. Laporan tersebut aling sedikit memuat sebagai berikut:

- a) Kebijakan yang diambil oleh Kepala Unit Kerja yang dapat mempengaruhi pelaporan keuangan dan non keuangan.
- b) Identifikasi kelemahan atau Risiko yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- c) Pelaksanaan tindak lanjut hasil audit.
- d) Informasi lainnya yang dapat melemahkan pengendalian intern

3. Laporan Sistem Pengendalian Intern (SPI)

Disusun oleh fungsi Audit Intern yang merupakan hasil penilaian secara keseluruhan dari SPI di Perusahaan, dengan berpedoman pada 5 (lima) unsur atau komponen SPI antara lain Ingkungan pengendalian, *assessment* risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan (*monitoring*) yang dilakukan secara berkala.

B. Pemberkasan Laporan

Dokumen Laporan yang dibuat selama proses pengendalian perlu dipilah ke dalam beberapa kategori berkas untuk memudahkan akses dan pemeliharannya, dengan kategori berkas sebagai berikut:

1. Berkas Permanen (*Permanent File*)

Berisikan data/informasi relatif tidak sering berubah.

2. Berkas Berjalan (*Current File*)

Berisikan informasi yang berkaitan dengan pengendalian yang sedang dilakukan atau pengendalian yang baru lalu, terdiri dari 3 (tiga) sub klasifikasi yaitu:

- a. Berkas Umum, terdiri atas informasi umum pekerjaan yang dikendalikan;
- b. Berkas Analisis, terdiri dari dokumentasi rinci atas proses pengumpulan dan pengujian bukti pengendalian untuk masing-masing data yang dicakup dalam pelaksanaan pengendalian;
- c. Berkas Pengendalian Intern merupakan *resume* atas pengendalian intern yang dilakukan berdasarkan pada 5 (lima) unsur atau komponen pengendalian.

3. Berkas Lampiran (*Bulk File*)

Berisikan lampiran data, catatan, dan dokumen yang menjadi data mentah bagi proses pengendalian intern.

4. Berkas Khusus (*Special File*)

Berisikan informasi yang perlu mendapat perhatian khusus. Sebagian besar berkaitan dengan indikasi kecurangan yang perlu ditindaklanjuti.

C. Tindak Lanjut Laporan

Tindak lanjut laporan menentukan tindakan apa yang akan diambil untuk perbaikan kondisi atau pengendalian yang lemah guna dilaporkan kepada manajemen. Tanggung jawab untuk pelaksanaan tindak lanjut terletak pada unit kerja terkait dan manajemen, sedangkan fungsi audit intern bertanggung jawab untuk memastikan apakah prinsip tindak lanjut ini dapat dipahami dengan baik.

1. Proses Tindak Lanjut

Yaitu proses di mana setiap unit kerja melakukan evaluasi kecukupan, efektifitas, serta jadwal tindakan yang telah diambil dalam melaporkan hasil observasi pengendalian intern, termasuk semua penilaian yang telah dibuat oleh pihak eksternal.

Kepala Unit Kerja yang membidangi fungsi audit intern menentukan asal-usul, waktu, dan tingkatan dari tindak lanjut, dengan mempertimbangkan beberapa faktor,

antara lain:

- a. tingkat signifikansi dari hasil pengendalian intern yang telah dilaporkan atau dilaksanakan;
- b. tingkat usaha dan biaya yang diperlukan untuk mengoreksi kondisi laporan tersebut;
- c. dampak yang akan ditimbulkan harus mengoreksi tindakan yang salah;
- d. tingkat kerumitan dari tindakan perbaikan;
- e. periode waktu dalam keterlibatan.

2. Monitoring Tindak Lanjut

Untuk memonitor hasil audit secara efektif, Direksi melalui Kepala Unit Kerja yang membidangi fungsi audit intern perlu menetapkan prosedur yang meliputi:

- a. Rentang waktu yang diperlukan untuk Kepala Unit Kerja terkait atas pengamatan yang dilakukannya dan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan;
- b. Evaluasi respons pelaksana pekerjaan;
- c. Verifikasi respons (jika sesuai);
- d. Penugasan untuk tindak lanjut (jika sesuai);
- e. Proses komunikasi untuk atau tindak lanjut yang tidak memuaskan.

3. Mekanisme Laporan

Mekanisme pelaporan yang harus dilakukan dalam pengendalian Intern, dapat diatur melalui prosedur yang digunakan, baik dalam hal *form* laporan ataupun mekanismenya. Namun dalam pelaksanaannya perlu berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

a. Gambaran yang Utuh

Laporan harus memberikan gambaran seutuhnya tentang pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Kesesuaian terhadap prosedur kerja, pemenuhan kriteria yang dipersyaratkan serta pencapaian target atau program yang sebenarnya, menjadi perhatian utama dalam menyusun laporan.

b. Menggunakan 5 (lima) Unsur atau Komponen SPIn

Pelaporan yang dilakukan oleh Unit Kerja, akan memberikan gambaran pengendalian intern yang dilakukan oleh Unit Kerja dimaksud. Laporan wajib mencantumkan 5 (lima) unsur atau komponen Sistem Pengendalian Intern (SPIn), periode pengendalian yang dilaporkan, identitas penyusun/penanggung jawab laporan, dan dilampirkan hasil pengendalian yang dilakukan.

c. Ikhtisar/Rangkuman Laporan

Rangkum hasil laporan pengendalian intern yang dilaporkan oleh Unit Kerja fungsi Audit Intern sebagai Laporan Sistem Pengendalian Intern (SPIn) Perusahaan yang dilaporkan bersamaan laporan tahunan Perusahaan.

d. Sanksi atas Laporan

Sanksi dapat diberikan oleh manajemen jika terdapat Unit Kerja yang tidak melaporkan pengendalian intern di lingkungan kerjanya, dan tidak melakukan pengendalian intern di lingkungan kerjanya.

D. Evaluasi Independen

Dewan Komisaris dapat menunjuk kantor akuntan publik atau konsultan independen untuk melakukan evaluasi terhadap SPIn. Laporan dari pihak independen akan disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada Pemegang Saham pada saat RUPS.

BAB V. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN INTERN

SPIn memerlukan komitmen penuh dari seluruh tingkatan struktur dalam Perusahaan. Komitmen ini akan mendukung pelaksanaan pengendalian sehingga dapat memitigasi Risiko yang berpotensi menimbulkan sanksi hukum atau kerugian bagi Perusahaan. Agar SPIn dapat berjalan dengan efisien dan efektif, tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap unsur Perusahaan diatur sebagai berikut:

A. Dewan Komisaris

Dalam SPIn, Dewan Komisaris memiliki tugas dan tanggung jawab untuk:

1. Melaksanakan pengawasan secara aktif terhadap implementasi SPIn secara keseluruhan, termasuk kebijakan Direksi terkait sistem tersebut;
2. Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan fungsi kepatuhan kepada Direksi. Dalam melaksanakan tugas ini, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit;
3. Memastikan bahwa Direksi telah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap efektivitas implementasi SPIn.

B. Direksi

Tugas dan tanggung jawab Direksi terhadap SPIn adalah:

1. Direksi bertanggung jawab sebagai pihak tertinggi dalam Perusahaan untuk merancang pengendalian internal dan memastikan pelaksanaan pengendalian internal dengan efektif dan efisien;
2. Direksi wajib membangun dan memelihara SPIn serta memastikan sistem berfungsi dengan baik sesuai dengan tujuan pengendalian yang telah ditetapkan oleh Perusahaan;
3. Direksi memiliki tugas untuk meningkatkan etika kerja dan integritas yang tinggi, serta menciptakan budaya organisasi yang menekankan pentingnya SPIn dalam Perusahaan;
4. Direksi menetapkan serta memperbarui kebijakan, strategi, dan prosedur terkait dengan SPIn;
5. Direksi wajib melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan SPIn.

C. Audit Intern

Fungsi audit intern harus memiliki kemampuan untuk mengawasi, mengevaluasi, melaporkan, dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas SPIn secara berkelanjutan dalam pelaksanaan kegiatan Perusahaan guna mendukung pencapaian tujuan dan keberlanjutan.

D. Manajer Kunci

Manajer kunci adalah Kepala Unit Kerja, kecuali fungsi audit intern, yang berperan sebagai *Risk Owner* dan *Risk Assurance*, yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menilai Risiko terkait dengan pencapaian tujuan di unit kerja masing-masing;
2. Menetapkan kebijakan, rencana, sistem, dan prosedur untuk meminimalkan atau membatasi Risiko terkait tugas dan tanggung jawab unit kerja hingga mencapai tingkat yang dapat diterima;
3. Memastikan efektivitas pengendalian internal yang telah diterapkan dan melakukan perbaikan yang diperlukan sesuai dengan perubahan yang terjadi.