

**PENERAPAN AUDIT BERBASIS RISIKO
DALAM PERENCANAAN REVIU TAHUNAN
OLEH KEPATUHAN INTERNAL PADA PERUSAHAAN BANK
(STUDI KASUS : PT. BANK NEGARA INDONESIA
(PERSERO) TBK)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**PURBA IMAM PURNAMA
0606149130**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
DESEMBER 2009**

**PENERAPAN AUDIT BERBASIS RISIKO
DALAM PERENCANAAN REVIU TAHUNAN
OLEH KEPATUHAN INTERNAL PADA PERUSAHAAN BANK
(STUDI KASUS : PT. BANK NEGARA INDONESIA
(PERSERO) TBK)**

TESIS

**PURBA IMAM PURNAMA
0606149130**

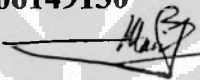


**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
DESEMBER 2009**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Purba Imam Purnama
NPM : 0606149130
Tanda Tangan : 
Tanggal : 17 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

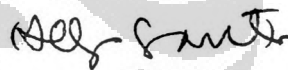
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Purba Imam Purnama
NPM : 0606149130
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Penerapan Audit Berbasis Risiko dalam Perencanaan
Reviu Tahunan oleh Kepatuhan Internal pada
Perusahaan Bank
(Studi Kasus : PT. Bank Negara Indonesia (Persero)
Tbk)

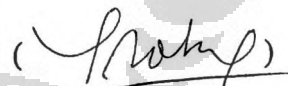
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

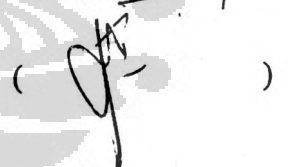
Pembimbing : Dr. Setyo Hari Wijanto



Penguji : Robert P. Tobing, MBA



Penguji : Novy G.A. Pelenkahu, MBA



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Desember 2009

Mengetahui,
Ketua Program



Dr. Lindawati Gani

NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa, atas segala berkat dan karunia yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan karya akhir ini, yang merupakan salah satu prasyarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis sehingga terselesaikannya karya akhir ini, yaitu kepada:

1. Ibu Dr. Lindawati Gani selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia, beserta seluruh staf pengajar Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah mendidik dan membimbing penulis selama menjalani proses perkuliahan.
2. Bapak Dr. Setyo Hari Wijanto selaku Dosen Pembimbing yang telah penuh dengan kesabaran dan bijaksana memberikan arahan penulisan karya akhir kepada penulis.
3. Bapak Novy G.A. Pelenkahu, MBA dan Robert P. Tobing, MBA, selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis.
4. Ibunda yang telah dengan tulus memberikan dukungan dalam bentuk do'a, semangat, bimbingan dan kasih sayang selama ini.
5. Istri dan anak-anak tercinta yang telah dengan tulus memberikan dukungan dalam bentuk do'a, semangat dan kasih sayang selama ini

6. Bapak Ikhsan Azman, SE. Ak. MM selaku Pengelola QLA Divisi Kepatuhan Bank BNI yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dan cukup banyak direpotkan selama ini oleh penulis
7. Bapak Elfianto Silalahi, SE. Ak selaku Branch Quality Officer BNI, yang masih sempat menyisihkan waktunya untuk ikut membantu kelancaran riset di BNI.
8. Rekan MAKSI angkatan 2006 dan 2007 terima kasih atas persahabatan selama perkuliahan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna, mengingat pengetahuan dan pengalaman penulis yang terbatas. Oleh sebab itu, tanggapan yang positif dan saran-saran serta kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Purba Imam Purnama
NPM : 0606149130
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

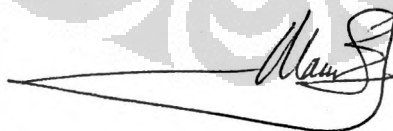
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Penerapan Audit Berbasis Risiko dalam Perencanaan Reviu Tahunan oleh Kepatuhan Internal pada Perusahaan Bank (Studi Kasus : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal : 17 Desember 2009
Yang menyatakan



(Purba Imam Purnama)

ABSTRAK

Nama : Purba Imam Purnama
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Penerapan Audit Berbasis Risiko dalam Perencanaan Reviu Tahunan oleh Kepatuhan Internal pada Perusahaan Bank (Studi Kasus : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk)

Analisa mengenai penerapan audit berbasis risiko (*Risk Based Audit*) oleh kepatuhan internal pada perusahaan bank dengan studi kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam tesis ini dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Menganalisa terhadap tahapan *risk assessment* dalam *risk based audit*. (2) Menganalisa terhadap identifikasi dan kesesuaian *risk factor* yang digunakan sebagai representasi indikator-indikator dalam menetapkan tingkat risiko dari *auditable activities*. (3) Menganalisa terhadap perhitungan *risk score* dalam *risk based audit*. Kepatuhan internal BNI menggunakan pengertian dan maksud *review* dengan lebih luas, maka terminologi *review* menjadi dapat disamakan dengan *audit* dan bukan dalam pengertian yang terbatas sebagai bagian dari prosedur audit lagi.

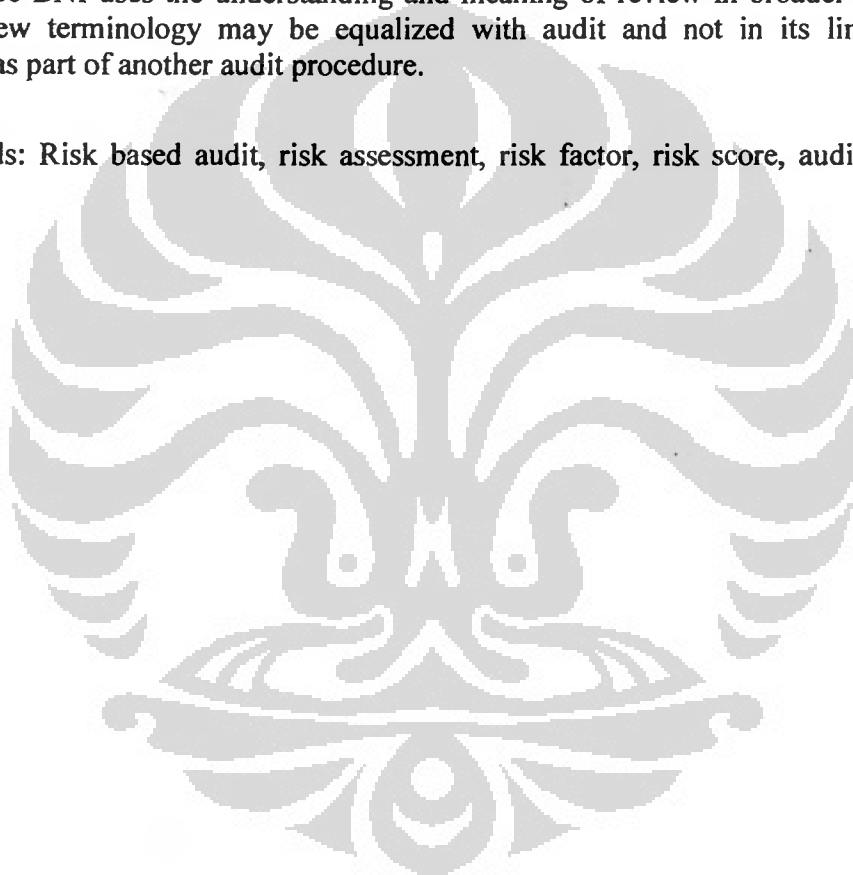
Kata kunci : Audit berbasis risiko, *risk based audit*, *risk assessment*, *risk factor*, *risk score*, *auditable activities*.

ABSTRACT

Name : Purba Imam Purnama
Study Program: Magister Accountancy
Title : Implementation of Risk Based Audit in Annual Review Planning
by Internal Compliance in The Company of Bank
(Case Study : PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.)

Analysis on risk based audit implementation by internal compliance in the company bank, case study in PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk in this thesis was performed by the following means: (1) Analyzing risk assessment stage in risk based audit (2) Analyzing the identification and appropriateness of risk factor used as indicators representative in determining risk level of the auditable activities (3) Analyzing risk score calculation in risk based audit. For the internal compliance BNI uses the understanding and meaning of review in broader term thus review terminology may be equalized with audit and not in its limited meaning as part of another audit procedure.

Key words: Risk based audit, risk assessment, risk factor, risk score, auditable activities.



DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Topik	1
1.2 Permasalahan Penelitian	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4 Metode Penelitian	4
1.5 Sistematika Pembahasan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Audit Internal dan Kepatuhan Internal (<i>Internal Compliance</i>)	6
2.1.1 Pengertian Audit Internal dan Kepatuhan Internal	6
2.1.2 Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank.....	8
2.1.3 Departemen Audit yang Efektif.....	8
2.1.4 Peranan Audit Internal Dalam Proses Manajemen Risiko	9
2.2 Manajemen Risiko.....	11
2.2.1 Pengertian dan Jenis Risiko.....	11
2.2.2 Proses Penerapan Manajemen Risiko.....	13
2.2.3 Pedoman Umum Penerapan dan Standar Manajemen Risiko..	15
2.3 <i>Risk Based Audit</i>	17
2.4 Audit Proses Manajemen Risiko.....	18
2.5 <i>Pairwise Comparison</i> pada Metode AHP untuk Pembobotan	18
2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	22
BAB III LATAR BELAKANG PERUSAHAAN	
3.1 Sejarah dan Profil Perusahaan.....	25
3.2 Visi dan Misi.....	29
3.3 Struktur Organisasi Bank BNI.....	30
3.4 Struktur Organisasi Kepatuhan Internal	33

3.5 Manajemen Risiko Bank BNI.....	35
3.6 Budaya Kerja Perusahaan dan Kode Etik Divisi Kepatuhan	41
3.7 Kondisi Kepatuhan Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	42
3.7.1 Kedudukan Divisi Kepatuhan	43
3.7.2 Ruang Lingkup Pekerjaan Divisi Kepatuhan	44
3.7.3 Kewenangan dan Tanggung Jawab dari Divisi Kepatuhan	38
3.7.4 Pelaporan pada Divisi Kepatuhan	45
3.7.5 Independensi	46
3.7.6 Profil Personil Divisi Kepatuhan	47
3.7.7 Prosedur Pelaksanaan Pekerjaan <i>Quality Assurance</i>	49
3.7.8 Penyampaian Hasil Pemeriksaan Kepatuhan Internal	58
3.7.9 Peranan Kepatuhan Internal Dalam Melaksanakan Fungsi <i>Quality Assurance</i> dengan Menggunakan Pendekatan Audit Berbasis Risiko	60
3.8 Metode Penelitian.....	65

BAB IV PEMBAHASAN MASALAH

4.1 Penilaian Terhadap Kepatuhan Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko	66
4.1.1 Penilaian Terhadap Proses Tahapan <i>Risk Assessment</i>	69
4.1.2 Penilaian Terhadap Penggunaan <i>Risk Factor</i>	75
4.1.3 Penilaian Terhadap Penentuan <i>Risk Score</i>	76
4.1.4 Kelemahan Dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk oleh Kepatuhan Internal	77
4.2 Perbandingan <i>Risk Assessment</i> Antara Hasil Penelitian dengan Hasil Kepatuhan Internal	80
4.3 Dampak dari Kelemahan dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk oleh Kepatuhan Internal.....	96

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Saran.....	100

DAFTAR REFERENSI	102
-------------------------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>COSO Enterprise Risk Management</i>	17
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	32
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Divisi Kepatuhan	34
Gambar 3.3	<i>Risk Map</i>	63
Gambar 4.1	Bidang Materi Penilaian Penerapan <i>Risk Based Audit</i>	69
Gambar 4.2	Format Lembar Disposisi	79
Gambar 4.3	Hasil <i>Assessment</i> Unit Keuangan dan Umum	84
Gambar 4.4	Hasil <i>Assessment</i> Unit Pelayanan Nasabah	85
Gambar 4.5	<i>Risk Factor</i> Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit KUS	87
Gambar 4.6	<i>Risk Factor</i> Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit PNS	81
Gambar 4.7	Grafik perbandingan Risk Assessment Unit KUS	86
Gambar 4.8	Grafik perbandingan Risk Assessment Unit PNS	87
Gambar 4.9	Grafik perbandingan Risk Assessment Unit OPS	88
Gambar 4.10	Grafik perbandingan Risk Assessment Unit PSS	88
Gambar 4.11	Grafik perbandingan Risk Assessment Unit KCPS	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>The Fundamental Scale of Absolute Number</i>	21
Tabel 2.2	<i>Relative Consumption of drinks</i>	22
Tabel 2.3	Perubahan Paradigma Audit Internal ke Arah <i>Business Risk</i>	23
Tabel 2.4	Matriks Persamaan dan Perbedaan Dimensi Antara Peneliti Terdahulu	24
Tabel 3.1	Kredit Bermasalah (NPL Gross) 11 Bank Peringkat Atas.....	28
Tabel 3.2	Kredit Bermasalah (NPL Net) 11 Bank Peringkat Atas	28
Tabel 3.3	Coverage Ratio (NPL Net) 11 Bank Peringkat Atas	29
Tabel 3.4	Pembagian Tugas Direksi	30
Tabel 3.5	Nama-nama Susunan Direksi BNI Hasil RUPSLB Tanggal 6 Februari 2008	31
Tabel 3.6	Pemenuhan PPA Produktif	40
Tabel 4.1	<i>Risk Range</i>	76
Tabel 4.2	<i>Risk Level</i>	77
Tabel 4.3	Random Index	82
Tabel 4.4	<i>Risk Matriks</i>	83
Tabel 4.5	Hasil Pembobotan Unit KUS	88
Tabel 4.6	Hasil Pembobotan Unit PSS	89
Tabel 4.7	Hasil Pembobotan Unit PNS	89
Tabel 4.8	Hasil Pembobotan Unit OPS	90
Tabel 4.9	Hasil Pembobotan Unit KCPS	90
Tabel 4.10	Perbandingan Antara Hasil <i>Risk Assessment</i> oleh QA dengan Hasil Penelitian	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan <i>Risk Factor</i>	L-1
Lampiran 2 <i>Check List</i> Penilaian Penerapan <i>Risk Based Audit</i>	L-2
Lampiran 3 Uraian Jabatan <i>Quality Assurance</i>	L-3
Lampiran 4 Gambar Alur Persiapan Review dan Tabel Perhitungan <i>Risk Assessment</i>	L-4
Lampiran 5 Tabel Perhitungan <i>Risk Assessment</i>	L-5
Lampiran 6 Tabel Kriteria Risiko yang Digunakan Dalam Penelitian	L-6
Lampiran 7 Tabel Bobot <i>Risk Factor</i> dan Sub <i>Risk Factor</i> yang Dinormalkan	L-7
Lampiran 8 Kuesioner Visi dan Misi, Preferensi <i>Risk Factor</i> dan <i>Sub Risk Factor</i>	L-8
Lampiran 9 Surat Keterangan Riset dan Permohonan Permintaan Data	L-9

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Topik

Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) sebagaimana diatur dalam peraturan Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mempunyai tugas dan tanggung jawab sekurang-kurangnya untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku, memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh bank kepada Bank Indonesia.

Dengan adanya peraturan Bank Indonesia tersebut, maka pada beberapa bank di Indonesia terdapat dua satuan kerja yang terpisah dalam organisasi perusahaan, tetapi sama-sama memiliki tanggung jawab menjamin diterapkannya pengendalian intern secara efektif dan handal, yaitu satuan kerja internal audit yang berada di bawah Direktur Utama dan satuan kerja kepatuhan internal (*Internal Compliance*) berada yang di bawah Direktur Kepatuhan.

Pada beberapa bank di Indonesia, pembentukan organisasi divisi kepatuhan atau kepatuhan internal adalah sebagai induk dari Unit *Quality Assurance* yang merupakan satuan kerja yang berfungsi untuk memantau dan menjaga kepatuhan pelaksanaan aktivitas operasional bank terhadap peraturan yang berlaku baik peraturan internal maupun eksternal. *Quality assurance* tersebut bukan untuk mengevaluasi jalannya operasi dari aktivitas audit internal seperti yang dimaksud pada standar 1300 dalam *Standards for The Professional Practice of Internal*.

Adapun *quality assurance* yang dimaksud dalam penelitian studi kasus ini adalah fungsi dari unit *quality assurance* yang memiliki peranan sangat penting untuk mencapai tujuan kepatuhan di segenap unit organisasi bank. Penempatan unit *quality assurance* dalam setiap struktur organisasi unit operasional sangat diperlukan agar pelaksanaan tugas kepatuhan dapat berjalan secara efektif, efisien dan optimal. Unit *quality assurance* yang ada pada setiap unit organisasi bank berfungsi untuk memantau dan menjaga kepatuhan bank. Oleh karena itu dengan mengacu kepada standar dan referensi best practice audit internal, bahwa aktivitas *quality assurance* pada bank sebagaimana yang dimaksud di atas sebenarnya adalah merupakan bagian dari kategori dasar bentuk praktek audit internal. Walaupun demikian, audit internal dan kepatuhan internal atau induk dari unit *quality assurance* merupakan dua satuan kerja yang terpisah dalam organisasi di beberapa perusahaan bank, tetapi sama-sama memiliki tanggung jawab menjamin diterapkannya pengendalian intern secara efektif dan handal, sedangkan dalam PBI tidak mengatur pembentukan satuan kerja kepatuhan internal yang terpisah dari satuan kerja audit internal.

Dengan situasi lingkungan eksternal dan internal perbankan yang semakin pesat, maka akan diikuti oleh semakin kompleksnya risiko bagi kegiatan usaha perbankan tersebut. Dari semakin kompleksnya risiko tersebut, selain akan meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola yang sehat (*good governance*) dan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan serta pengendalian risiko bank. Dari uraian latar belakang tersebut, maka judul yang dipilih adalah: **Penerapan Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*) dalam Perencanaan Reviu Tahunan oleh Kepatuhan Internal pada Perusahaan Bank dengan studi kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.**

1.2 Permasalahan Penelitian

Untuk penulisan ini dilakukan penelitian dengan studi kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah menerapkan audit berbasis risiko (*risk based audit*) dan budaya kepatuhan secara terus-menerus sebagai langkah *preventif* dalam upaya mencegah terjadinya penyimpangan pelaksanaan operasional bank yang akan berdampak pada risiko kerugian dan reputasi bank serta penurunan kepercayaan masyarakat. *Risk based audit* tersebut melalui serangkaian tahapan yang memuat

teknik dan prosedur dengan berfokus pada risiko-risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank.

Kemudian pokok permasalahan dalam penerapan *risk based audit* dalam perencanaan revidi tahunan oleh kepatuhan internal dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah proses tahapan *risk assessment* dalam risk based audit telah memadai sesuai dengan *best practice*?
2. Apakah seluruh *risk factor* yang digunakan sebagai representasi indikator-indikator untuk menetapkan tingkat risiko telah mencakup dan sesuai dengan *auditable activities*?
3. Apakah proses *risk score* dalam risk based audit telah terukur dengan memadai?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan telah diterapkannya Peraturan Bank Indonesia mengenai penugasan Direktur Kepatuhan dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, maka tujuan penulisan ini adalah untuk :

1. Melakukan penilaian terhadap tahapan *risk assessment* dalam *risk based audit*.
2. Mengidentifikasi dan menilai kesesuaian *risk factor* yang digunakan sebagai representasi indikator-indikator dalam menetapkan tingkat risiko terhadap *auditable activities*.
3. Melakukan penilaian terhadap *risk score* dalam *risk based audit*.

Dari tujuan penulisan di atas, maka diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Memperoleh pemahaman yang terinci mengenai tahapan *risk assessment* dalam *risk based audit*.
2. Memperoleh pemahaman terhadap penetapan *risk factor* yang merepresentasikan indikator-indikator untuk menetapkan tingkat risiko pada *auditable activities*.

3. Memperoleh pemahaman mengenai proses *risk score* dalam *risk based audit* yang terukur dengan memadai.

1.4 Metode Penelitian

Dalam menyusun karya akhir ini, metode penelitian yang digunakan adalah:

1. Studi kepustakaan (*library research*) dengan cara pengumpulan dan mempelajari buku-buku, tulisan ilmiah, jurnal, catatan ataupun laporan tertulis yang telah disusun oleh Internal Audit dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Penelitian lapangan (*field research*) dilakukan langsung di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk untuk mendapatkan data informasi yang dibutuhkan dengan observasi dan Tanya jawab dengan pihak-pihak yang berwenang di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Tanya jawab dilakukan kepada pihak satuan kerja kepatuhan (*quality assurance*) BNI yang berkedudukan sebagai Manager dan Asisten Manager *Quality Assurance*.
3. *The analytic hierarchy process* (AHP) dengan melakukan perbandingan berpasangan atau *pairwise comparison* untuk memperoleh nilai bobot dari setiap *risk factor* dan *sub risk factor*.

1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika Pembahasan dari penulisan ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Dalam Bab ini diuraikan gambaran umum latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Merupakan landasan teoritis bagi penelitian ini, yaitu berupa konsep-konsep dasar yang berhubungan dengan Audit Internal sebagai aktivitas pekerjaan yang memiliki persamaan dengan Kepatuhan Internal, dan konsep-konsep dasar *Risk Management*. Bab ini membahas *overview*, pengertian dan tujuan Kepatuhan Internal dan *Risk Management*, Standar Pelaksanaan Fungsi Audit

Intern Bank, Internal Audit yang efektif, Hubungan Audit Internal dan *Risk Management*, Proses Management Risiko, Pedoman Umum Penerapan dan Standar Manajemen Risiko berdasarkan Peraturan Bank Indonesia dan COSO *Enterprise Risk Management*, *Risk Based Audit*, serta Peran dan Tanggung Jawab Audit Internal dalam Proses *Risk Management*.

BAB III : Latar Belakang Perusahaan

Merupakan hasil pengumpulan data mengenai latar belakang dan sejarah singkat perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

BAB IV : Analisis dan Pembahasan

Merupakan analisis dan pembahasan dari permasalahan yang ada. Pada Bab ini, diuraikan hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh penulis mengenai proses tahapan yang dilakukan Kepatuhan Internal dalam tugas pekerjaannya dengan menggunakan *risk based audit*, peranan Kepatuhan Internal pada perusahaan dalam pencapaian visi dan misinya serta dalam *Risk Management*.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan penutup yang berisi simpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan serta memberikan saran-saran yang dianggap penting yang bertujuan untuk lebih meningkatkan peran Kepatuhan Internal dalam menjalankan tugas pekerjaannya dengan menggunakan *risk based audit*. Selanjutnya, apabila kesimpulan menunjukkan adanya deviasi yang signifikan antara kondisi dan kriteria, perlu disampaikan saran secara akademis maupun pragmatis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dikemukakan tinjauan kepustakaan yang menunjang analisis hasil penelitian berupa landasan teoritis dari kepatuhan internal dengan menggunakan konsep-konsep dasar audit internal sebagai suatu fungsi yang berhubungan dan memiliki persamaan dengan kepatuhan internal.

2.1 Audit Internal dan Kepatuhan Internal (*Internal Compliance*)

Dengan meningkatnya kompleksitas operasi perusahaan dan pemerintahan menjadikan audit internal sebuah fungsi yang semakin penting. Pergeseran pandangan atas fungsi audit internal yang terjadi adalah dengan usaha menjalin kerja sama yang produktif dengan klien atau manajemen perusahaan melalui aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga audit internal yang memiliki aspek kerja yang lebih luas ini sering disebut sebagai audit internal modern.

Adapun pembentukan kepatuhan internal dalam organisasi bank memiliki fungsi yang sama dengan salah satu bagian katagori dasar bentuk praktek internal audit, yaitu : *compliance audit*.

2.1.1 Pengertian Audit Internal dan Kepatuhan Internal

The Institute of Internal Auditors (IIA) memberikan definisi audit internal dalam *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* sebagai berikut : *Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined*

approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes. (IIA 2001).

Definisi berikut ini menggambarkan lingkup audit internal modern yang luas dan tak terbatas:

Internal auditing is a systematic, objective appraisal by internal auditors of the diverse operations and controls within an organization to determine whether (1) financial and operating information is accurate and reliable; (2) Risks to the enterprise are identified and minimized; (3) External regulations and acceptable internal policies and procedures are followed; (4) Satisfactory operating criteria are met; (5) Resources are used efficiently and economically; and (6) The organization's objectives are effectively achieved - All for the purpose of consulting with management and for assisting members of the organization in the effective discharge of their governance responsibilities. (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner 2003)

Bentuk praktik audit saat ini terdiri atas tiga kategori dasar, yaitu: keuangan, ketaatan (*compliance*) dan operasional. Pada beberapa bank di Indonesia, pembentukan organisasi divisi kepatuhan atau kepatuhan internal (*internal compliance*) adalah sebagai induk dari Unit Quality Assurance yang merupakan satuan kerja yang berfungsi untuk memantau dan menjaga kepatuhan pelaksanaan aktivitas operasional bank terhadap peraturan yang berlaku baik peraturan internal maupun eksternal. Quality assurance tersebut bukan untuk mengevaluasi jalannya operasi dari aktivitas audit internal seperti yang dimaksud pada standar 1300 dalam *Standards for The Professional Practice of Internal*.

Unit *quality assurance* memiliki peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan kepatuhan di segenap unit organisasi bank. Penempatan unit *quality assurance* dalam setiap struktur organisasi unit operasional sangat diperlukan agar pelaksanaan tugas kepatuhan dapat berjalan secara efektif, efisien dan optimal. Unit *quality assurance* yang ada pada setiap unit organisasi bank berfungsi untuk memantau dan menjaga kepatuhan bank. Oleh karena itu dengan mengacu kepada standard dan referensi *best practice* audit internal, bahwa aktivitas *quality assurance* pada bank sebagaimana yang dimaksud di atas sebenarnya adalah merupakan bagian dari kategori dasar bentuk praktek audit internal. Walaupun demikian, audit internal dan kepatuhan internal atau induk dari unit *quality assurance* merupakan dua satuan kerja

yang terpisah dalam organisasi di beberapa perusahaan bank, tetapi sama-sama memiliki tanggung jawab menjamin diterapkannya pengendalian intern secara efektif dan handal ,yaitu satuan kerja Internal Audit yang berada di bawah Direktur Utama dan satuan kerja *Internal Compliance* berada yang di bawah Direktur Kepatuhan.

2.1.2 Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank

Peraturan Bank Indonesia nomor 1/6/PBI/1999 tentang **Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum** menetapkan antara lain peraturan sebagai berikut:

1. Bank wajib menugaskan salah seorang anggota direksi sebagai Direktur Kepatuhan yang ditugaskan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan bank terhadap peraturan Bank Indonesia, peraturan-perundang-undangan lain yang berlaku dan perjanjian serta komitmen dengan Bank Indonesia.
2. Direktur Kepatuhan tidak membawahi kegiatan operasional, akuntansi dan/atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan mampu bekerja secara independen.
3. Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank atau disingkat SPFAIB adalah ukuran minimal yang harus dipatuhi oleh semua bank dalam melaksanakan fungsi audit intern.
4. Berdasarkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank, Bank wajib:
 - a. Menyusun Piagam Audit Intern (*Intern Audit Charter*).
 - b. Membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).
 - c. Menyusun panduan audit intern.

2.1.3 Departemen Audit Internal yang Efektif

Adanya departemen audit internal pada perusahaan adalah dengan mempertimbangkan perhitungan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk mengadakan departemen internal tersebut tidak boleh lebih besar dari manfaat yang diperoleh dari adanya departemen internal audit tersebut.

Menurut Sukrisno Agoes (2006 : 226) , beberapa hal yang harus diperhatikan agar suatu perusahaan dapat memiliki departemen audit internal yang efektif adalah:

1. *Internal audit departemen* harus mempunyai kedudukan yang **independen** dalam organisasi perusahaan.
2. *Internal audit departemen* harus mempunyai **Job Description**.
3. *Internal audit departemen* harus mempunyai **internal audit manual**.
4. Harus ada **dukungan yang kuat dari top management** kepada internal audit departemen.
5. *Internal audit departemen* harus memiliki **orang-orang yang profesional, capable, bisa bersikap objective** dan mempunyai **integritas serta loyalitas yang tinggi**.
6. *Internal auditor* harus bisa bekerja sama dengan akuntan publik.

2.1.4 Peranan Audit Internal Dalam Proses Manajemen Risiko

Sebagaimana digariskan oleh Standar IIA 2110, fungsi internal audit harus membantu organisasi dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko signifikan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian intern. Aktivitas internal audit memberikan kontribusi pada tata kelola organisasi, dimana mencakup semua kebijakan dan prosedur yang dikelola manajemen untuk mengendalikan risiko dan mengawasi operasi dalam sebuah perusahaan.

Messier menjelaskan mengenai keahlian yang dimiliki internal auditor dalam mengevaluasi risiko dan pengendalian, yaitu sebagai berikut: *Although the internal auditor's industry expertise allows him or her to stay abreast of general industry risks, it is his or her specific experience within the organization that enables him or her to accurately gauge risks relating to the integrity of financial and regulations. Internal auditors are often asked to determine the sources of these risks, and may sometimes be called on to recommend approaches to manage identified risks.* (Messier, Glover, Prawitt 2008: 749)

Tujuh pendekatan yang digunakan berikut ini menurut Picket (2005: 79) adalah model yang merupakan peranan audit internal dalam manajemen risiko, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan *standard audit review* diadopsi.
2. Serupa dengan pendekatan pertama, dan ada penambahan komite nasihat (*ad-hoc advice and guidance*) yang dapat melayani sesuai atas permintaan.
3. Pendekatan tiga mengambil berbagai hal selangkah lebih lanjut dan *internal auditor* mulai dilibatkan dalam peningkatan kesadaran.
4. Tingkatan yang berikutnya adalah audit internal memfasilitasi *workshop* CSA dan memperoleh serta menyampaikan pesan resiko kepada seluruh organisasi.
5. Tingkatan lima menjalankan seluruh cara di atas.
6. Tingkatan pendekatan enam didasarkan pada penetapan dua hal yang terpisah untuk *internal audit service*. Fokus yang pertama pada jaminan yang utama dan peran *review*, walaupun ini sekarang nampaknya akan mengambil dasar risiko (*risk based*), berkonsentrasi pada resiko operasional yang telah dikenali. Yang kedua melaksanakan suatu peranan konsultasi pada fasilitas CRSA.
7. Pendekatan terakhir adalah menjalankan suatu peran penuh di dalam mengawali dan mengembangkan manajemen resiko yang sistematis ke seluruh organisasi untuk memastikan berjalannya proses tersebut.

Dalam prakteknya peran audit internal dalam manajemen risiko mencakup sebagian atau seluruh dari hal-hal berikut:

1. Memfokuskan tugas internal auditor pada risiko-risiko utama dan penting, sebagaimana diidentifikasi oleh manajemen.
2. Mengaudit proses manajemen risiko di seluruh organisasi.
3. Memberikan assurance terhadap pengelolaan risiko.
4. Memberikan dukungan dan keterlibatan aktif dalam proses manajemen risiko.
5. Memfasilitasi indentifikasi, penilaian risiko dan pendidikan manajemen lini dalam manajemen risiko dan internal control.
6. Mengkoordinasi pelaporan risiko kepada Dewan Komisaris dan Direksi, Komite Audit dan lainnya.

Kesimpulan berikut ini menggambarkan peranan fungsi internal audit dalam ERM:

Internal auditors typically possess skill sets and have broad experience levels that lend themselves to playing a valuable role in ERM. The internal audit function may take on a variety of roles relative to ERM, some of which are consistent with the assurance activities as outlined in its charter, and some of which may be consulting services provided to assist the organization in improving its governance, risk management, and control processes. However, an internal audit function must establish appropriate safeguards to ensure that it does not take on roles that could be equivalent to management's responsibilities, thus impairing independence and objectivity of internal auditors. (Reding, Kurt F. et al. 2007: 3-35).

2.2 Manajemen Risiko

Definisi resmi manajemen risiko menurut BI adalah seperangkat prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.

2.2.1 Pengertian dan Jenis Risiko

Risiko secara lebih luas diartikan sebagai kemungkinan terjadinya hasil yang tidak diinginkan atau berlawanan dengan yang diinginkan. Pada hakekatnya risiko merupakan peluang kejadian yang memiliki dampak negatif terhadap sasaran dan strategi perusahaan.

Menurut Gallati (2003,7), risiko didefinisikan sebagai "*a condition in which there exist an exposure to adversity*". Lebih lanjut, Bessis (2002:11), mendefinisikan risiko sebagai "*Risk are uncertainties resulting in adverse variations of probability or in losses*".

Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003 tentang **Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum** mewajibkan bank yang memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi untuk menerapkan manajemen risiko untuk seluruh jenis risiko sebagai berikut:

1. Risiko kredit, yaitu risiko yang timbul sebagai akibat kegagalan *counterparty* memenuhi kewajibannya.

2. Risiko Pasar, yaitu risiko yang timbul sebagai akibat pergerakan variabel pasar (suku bunga dan nilai tukar) dari portofolio yang dimiliki bank yang dapat merugikan bank.
3. Risiko Likuiditas adalah risiko yang antara lain disebabkan bank tidak dapat memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo.
4. Risiko Operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank.
5. Risiko Hukum adalah risiko yang disebabkan kelemahan aspek yuridis, yang antara lain disebabkan tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan pengikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.
6. Risiko Reputasi adalah risiko yang antara lain disebabkan publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negatif terhadap bank
7. Risiko Strategis adalah risiko yang antara lain disebabkan penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang tidak tepat.
8. Risiko Kepatuhan adalah risiko yang disebabkan bank tidak mematuhi atau melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Risiko operasional lebih banyak terdapat pada satuan kerja atau unit operasional, sedangkan penerapan manajemen risiko untuk jenis risiko pasar lebih banyak terdapat pada tingkat unit bisnis strategis yang terkait langsung dengan variabel pasar. Keandalan informasi keuangan (*financial information*) merupakan salah satu tujuan organisasi yang dikelola oleh unit fungsional seperti unit pengendalian keuangan, dalam hal ini juga memiliki risiko, terutama yaitu risiko reputasi dan kepatuhan.

2.2.2 Proses Penerapan Manajemen Risiko

Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, maka dilakukan tahap-tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko

Tujuan dilakukannya identifikasi risiko adalah untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan Bank. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan identifikasi risiko antara lain:

- 1) Bersifat proaktif (*anticipative*) dan bukan reaktif;
- 2) Mencakup seluruh aktivitas fungsional (kegiatan operasional);
- 3) Menggabungkan dan menganalisa informasi risiko dari seluruh sumber informasi yang tersedia;
- 4) Menganalisa probabilitas timbulnya risiko serta konsekuensinya.

2. Pengukuran Risiko

- 1) Pendekatan pengukuran risiko digunakan untuk mengukur profil risiko Bank guna memperoleh gambaran efektifitas penerapan manajemen risiko.
- 2) Pendekatan tersebut harus dapat mengukur:
 - a) Sensitivitas produk/aktivitas terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal;
 - b) Kecenderungan perubahan factor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya;
 - c) Faktor risiko (*risk factors*) secara individual;
 - d) Eksposur risiko secara keseluruhan (*aggregate*), dengan mempertimbangkan *risk correlation*;
 - e) Seluruh risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk perbankan dan dapat diintegrasikan dalam system informasi manajemen Bank.
- 3) Metode pengukuran risiko dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara umum pendekatan yang paling sederhana dalam pengukuran risiko adalah yang direkomendasikan oleh Bank for International Settlements atau pendekatan metode *standard*, sedangkan

pendekatan oleh para praktisi disebut metode alternative (*alternative model*). Penerapan metode alternative memerlukan berbagai persyaratan kuantitatif maupun kualitatif untuk menjamin keakuratan model yang dipergunakan;

- 4) Bagi Bank yang memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi dapat mengembangkan dan menggunakan metode internal (*internal model*). Namun penggunaan internal model tersebut hanya ditujukan untuk keperluan intern yang disesuaikan dengan kebutuhan Bank serta untuk mengantisipasi kebijakan perbankan di masa yang akan datang.
- 5) Metode yang digunakan dalam pengukuran risiko harus dikaitkan dengan jenis, skala, dan kompleksitas kegiatan usaha, kemampuan sistem pengumpulan data, serta kemampuan Direksi dan pejabat eksekutif terkait memahami keterbatasan dari hasil akhir system pengukuran risiko yang digunakan;
- 6) Metode pengukuran risiko harus dipahami secara jelas oleh pegawai yang terkait dalam pengendalian risiko, antara lain *treasury manager*, *chief dealer*, Komite Manajemen Risiko, Satuan Kerja Manajemen Risiko, dan Direktur bidang terkait.

3. Pemantauan dan Limit Risiko

Sebagai bagian dari penerapan pemantauan risiko maka limit risiko sekurang-kurangnya :

- a) Tersedianya limit secara individual dan keseluruhan/konsolidasi
- b) Memperhatikan kemampuan modal bank untuk dapat menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul, dan tinggi rendahnya eksposur bank.
- c) Mempertimbangkan pengalaman kerugian di masa lalu dan kemampuan sumber daya manusia.
- d) Memastikan bahwa posisi yang melampaui limit yang telah ditetapkan mendapat perhatian Satuan Kerja Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko dan Direksi.

Penetapan limit dilakukan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada satuan kerja manajemen risiko untuk

mendapat persetujuan Direksi melalui Komite Manajemen Risiko atau Direksi dengan kewenangannya masing-masing.

4. Sistem Informasi

Sistem informasi manajemen risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan bank, dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

5. Pengendalian Risiko

Pelaksanaan proses pengendalian risiko harus digunakan bank untuk mengelola risiko tertentu, terutama yang dapat membahayakan akan kelangsungan usaha bank.

2.2.3 Pedoman Umum Penerapan dan Standar Manajemen Risiko

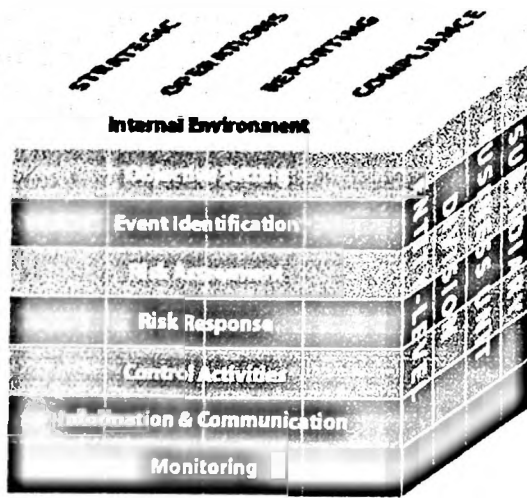
Peraturan Bank Indonesia nomor 8/6/PBI/2006 tentang **Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak** mengidentifikasi sedikitnya ada enam aspek pokok tentang kewajiban menerapkan risiko bagi bank umum, yaitu: sistem informasi dan pelaporan, perhitungan kewajiban penyediaan modal minimum (KPMM), penilaian kualitas aktiva, perhitungan batas maksimum pemberian kredit (BMPK), pengelolaan perusahaan anak, penilaian tingkat kesehatan dan profil risiko bank.

Saat ini sudah banyak standar manajemen risiko yang digunakan, seperti: Standar Canada, Standar Inggris, Standar Australia/New Zealand AS/NZS 4360 : 2004 dan COSO *Enterprise Risk Management*. Dari sekian banyak standar manajemen risiko yang dikeluarkan oleh banyak Negara dan lembaga tersebut Standar Australia/New Zealand AS/NZS 4360 : 2004 dan COSO *Enterprise Risk Management* yang banyak diterima secara umum.

COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework September 2004* mengidentifikasi komponen utama dari proses manajemen risiko, adalah terdiri dari:

1. **Lingkungan Internal**, mencakup warna di dalam suatu organisasi, dan membentuk dasar bagaimana risiko dipandang dan diperhatikan oleh orang-orang dalam entitas, meliputi filosofi manajemen risiko, *appetite* risikonya, integritas dan nilai etika, dan lingkungan di mana mereka beroperasi.

2. **Penentuan Tujuan**, tujuan-tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang secara potensial mempengaruhi pencapaiannya. Manajemen risiko perusahaan menjamin bahwa manajemen memiliki suatu proses yang berfungsi untuk menentukan tujuan-tujuan dan bahwa tujuan-tujuan yang dipilih mendukung dan selaras dengan misi atau visi entitas dan konsisten dengan hasrat risiko entitas.
3. **Identifikasi Peristiwa**, peristiwa internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan entitas harus diidentifikasi, dibedakan antara risiko dan peluang.
4. **Penaksiran Risiko**, risiko dianalisis dengan mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya, sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Risiko ditaksir berdasarkan risiko inheren dan risiko residual.
5. **Respon Risiko**, manajemen memilih respon risiko – menghindari, menerima, mengurangi, atau berbagi risiko – mengembangkan sekumpulan tindakan untuk menyelaraskan risiko dengan appetite risiko dan toleransi risiko entitas.
6. **Aktivitas Pengendalian**, kebijakan dan prosedur disusun dan dilaksanakan untuk membantu meyakinkan respon risiko berjalan secara efektif.
7. **Informasi dan Komunikasi**, informasi yang relevan diidentifikasi, diperoleh, dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan kerangka waktu sehingga orang-orang mampu melaksanakan tanggung jawabnya. Komunikasi yang efektif juga ada dalam banyak hal, dari atas ke bawah, ke samping, dan dari bawah ke atas entitas.
8. **Pemantauan**, manajemen risiko badan usaha secara keseluruhan dipantau dan perubahan dibuat jika diperlukan. Pemantauan dilakukan melalui aktivitas berjalan manajemen, evaluasi terpisah, atau keduanya.



Gambar 2.1 COSO Enterprise Risk Management

Sumber: The COSO of the Treadway Commission. ERM – Integrated Framework: Executive Summary Framework. September 2004

2.3 Risk Based Audit

Pada awalnya orientasi internal audit lebih banyak berfokus pada pemeriksaan terhadap tingkat kepatuhan para pelaksana terhadap ketentuan-ketentuan yang ada (*compliance*), tetapi ketika dunia usaha menyadari bahwa semua usaha mengandung risiko, maka muncul kebutuhan untuk menerapkan internal audit berbasis risiko.

Larry F. Konrath memberikan definisi *risk based audit* sebagai berikut:

“A risk based audit is one in which the auditor carefully analysis the identity and its existing internal control, identifies areas that pose the highest risk of financial statement errors and allocates a greater proportion of audit resources to those areas. (Konrath, 2007:7).

Menurut Romney (2003:316) pendekatan empat tahap untuk evaluasi pengendalian internal berikut ini, disebut juga sebagai pendekatan audit berbasis risiko yang memberikan kerangka logika untuk melaksanakan audit:

1. Tentukan ancaman-ancaman (*fraud and errors*) yang dihadapi SIA.
2. Identifikasi prosedur pengendalian yang diimplementasikan untuk meminimalkan setiap ancaman dengan mencegah atau mendeteksi *fraud* dan *errors*.
3. Evaluasi prosedur prosedur pengendalian.
4. Evaluasi kelemahan (*fraud and errors* yang tidak terungkap oleh prosedur pengendalian) untuk menetapkan pengaruhnya atas sifat, atau keluasan prosedur audit dan saran pada klien.

2.4 Audit Proses Manajemen Risiko

Menurut Picket (2005 ; 141) salah satu pertimbangan untuk audit proses manajemen risiko melalui lima tahapan di bawah ini :

1. *Audit Charter* digunakan untuk mereview *risk management* dengan memasukan kebijakan Divisi Manajemen Risiko dan pandangan dari Komite Audit. *Audit Charter* merupakan dokumen yang menjelaskan posisi internal audit dalam konteks kebijakan *risk management*. Kebijakan *risk management* menghendaki adanya peranan dan tanggung jawab untuk semua *key players* termasuk audit internal. Audit internal menyajikan prosedur untuk mempersiapkan *assurance* kepada manajemen senior dan komite audit, bahwa control selama proses *risk management* efektif.
2. Audit internal dapat menggunakan kegiatan yang ada di organisasi yang berkaitan dengan Manajemen Risiko untuk mendukung rencana *risk based audit* setelah mempertimbangkan bahwa kegiatan tersebut cukup *reliable*.
3. Kemudian internal audit melakukan *preliminary surveys* pada area audit yang diprioritaskan melalui *risk based audit*. Workshop CRSA, *interview*, dan *survey* terhadap *staff* dapat digunakan untuk menjelaskan tahapan perencanaan audit sehingga audit yang dilaksanakan akan lebih fokus pada risiko yang nyata.
4. Reviu daftar risiko dan tentukan apakah risiko tersebut dapat diatasi dengan *internal control* yang ada. Audit seharusnya mencari bukti bahwa risiko-risiko tersebut sudah dikelola pada area-area yang telah ditetapkan.
5. Pastikan bahwa pekerjaan audit yang dilakukan diberikan pada CAE untuk dilaporkan pada Divisi Manajemen Risiko dan *Internal Control* pada area telah direviu.

2.5 *Pairwise Comparison* pada Metode AHP untuk Pembobotan

Dalam *risk assessment* pada *risk based audit*, untuk menentukan setiap *risk score* berdasarkan *risk classification*, seluruhnya tidak hanya menggunakan *judgement* saja, tetap juga menggunakan *rating score* dan bobot (*weighted*). Besarnya bobot untuk masing-masing *risk factor* ditentukan berdasarkan *level of*

significance dari hubungan *risk factor* dengan sasaran dan aktivitas *auditable activities*. Semakin besar *level of significance* hubungan suatu *risk factor* dengan sasaran dan aktivitas *auditable activities*, maka semakin besar pula nilai bobot *risk factor* itu pada *auditable activities* tersebut. Pembobotan merupakan pemberian nilai terhadap kriteria-kriteria dari tujuan yang ingin kita capai. Pembobotan dilakukan dengan membandingkan dua kriteria dan diberi nilai 1-9, dimana 1 menunjukkan tingkat kepentingan yang sama dan 9 menunjukkan tingkat kepentingan yang ekstrim. Perbandingan seperti ini disebut *pairwise comparison*. Kemudian dari semua perbandingan yang telah dilakukan diperoleh nilai untuk setiap alternatif yang ada atau dalam penelitian ini akan diperoleh nilai bobot dari setiap *risk factor* dan *sub risk factor*.

Pada pembobotan inilah bisa terjadi ketidakkonsistensian yang telah dibahas pada tulisan sebelumnya sehingga kita juga harus memperhitungkan nilai konsistensi dari perbandingan yang dilakukan. Sebagai contoh, jika seseorang lebih menyukai pelajaran akuntansi dibandingkan matematika dan lebih menyukai matematika dari pada manajemen. Maka secara logika harusnya orang tersebut lebih suka akuntansi dari pada manajemen. Perhitungan-perhitungan ini menggunakan prinsip-prinsip dalam aljabar linear, khususnya mengenai matriks.

The analytic hierarchy Process (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini adalah suatu pendekatan pengambilan keputusan dengan multi criteria yang kompleks (*complex multiple criteria problem*). AHP dapat digunakan untuk melakukan perbandingan berpasangan dari berbagai faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yang sulit diukur seperti pendapat, perilaku & kepercayaan.

Thomas L. Saaty memberikan definisi AHP sebagai berikut:

The Analytic Hierarchy Process (AHP) is a theory of measurement through pairwise comparisons and relies on the judgements of experts to derive priority scales. (Saaty, 2008).

Metode AHP dimulai dengan membuat struktur hirarki atau jaringan dari permasalahan yang ingin diteliti. Di dalam hirarki tersebut terdapat tujuan utama, kriteria-kriteria, sub kriteria-kriteria, dan alternative-alternatif. Hirarki yang dimaksud adalah hirarki dari permasalahan yang akan dipecahkan untuk

mempertimbangkan kriteria-kriteria atau komponen-komponen yang mendukung pencapaian tujuan. Dalam proses menentukan tujuan dan hirarki tujuan, perlu diperhatikan apakah kumpulan tujuan beserta kriteria-kriteria yang bersangkutan tepat untuk persoalan yang dihadapi.

Perbandingan berpasangan dipergunakan untuk membentuk hubungan di dalam struktur. Hasil dari perbandingan berpasangan ini akan membentuk matrik dimana skala rasio diturunkan dalam bentuk eigen vector utama atau fungsi eigen. Matrik tersebut berciri positif dan berbalikan, yaitu $a_{ij} = 1/a_{ji}$, maka dalam penilaian kepentingan relative dua elemen berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen i dinilai 3 kali lebih penting dibanding j , maka elemen j harus sama dengan $1/3$ kali pentingnya dibanding elemen i . Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Banyaknya penilaian yang diperlukan dalam menyusun matriks ini adalah $n(n-1)/2$ karena matriks *reciprocal* dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1.

Skala pengukuran relative 1 hingga 9 seperti yang tertera dalam tabel 2.1 adalah skala kepentingan yang digunakan dalam metode AHP.

Tabel 2.1 The Fundamental Scale of Absolute Numbers

<i>Intensity of Importance</i>	<i>Definition</i>	<i>Explanation</i>
1	Equal Importance	Two activities contribute equally to the objective
2	Weak or slight	
3	Moderate importance	Experience and judgement slightly favour one activity over another
4	Moderate plus	
5	Strong importance	Experience and judgement strongly favour one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favoured very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Extreme importance	The evidence favouring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
Reciprocals of above	If activity <i>i</i> has one of the above non-zero numbers assigned to it when compared with activity <i>j</i> , then <i>j</i> has the reciprocal value when compared with <i>i</i>	A reasonable assumption
1.1–1.9	If the activities are very close	May be difficult to assign the best value but when compared with other contrasting activities the size of the small numbers would not be too noticeable, yet they can still indicate the relative importance of the activities.

Sumber: Saaty, T.L., *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1 Inderscience Enterprises Ltd, 2008.

Selanjutnya perhitungan nilai *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut :

$\lambda_{\text{Maks}} = \text{Nilai eigen terbesar dari matrik berordo } N$

$CI = \lambda_{\text{Maks}} - N / (N-1)$

N adalah jumlah elemen dalam matriks, dimana jumlah elemen yang merupakan *risk factor* dalam penelitian ini adalah 8.

Sedangkan Nilai *Consistency Ratio* (CR) adalah sebagai berikut :

$CR = CI / RI$

Suatu matriks perbandingan disebut konsisten jika nilai $CR < 0,10$.

Dari tabel 2.2 dapat dilihat sebagai contoh bukti bahwa hasil dari *pair wise comparison* menghasilkan nilai yang mendekati dengan nilai aktual dari sumber *the US Statistical Abstracts* untuk konsumsi minuman di US.

Tabel 2.2 Relative Consumption of Drinks

<i>Which drink is consumed more in the USA?</i>							
<i>An example of examination using judgements</i>							
<i>Drink consumption in US</i>	<i>Coffee</i>	<i>Wine</i>	<i>Tea</i>	<i>Beer</i>	<i>Sodas</i>	<i>Milk</i>	<i>Water</i>
<i>Coffee</i>	1	9	5	2	1	1	1/2
<i>Wine</i>	1/9	1	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9
<i>Tea</i>	1/5	2	1	1/3	1/4	1/3	1/9
<i>Beer</i>	1/2	9	3	1	1/2	1	1/3
<i>Soda</i>	1	9	4	2	1	2	1/2
<i>Milk</i>	1	9	3	1	1/2	1	1/3
<i>Water</i>	2	9	9	3	2	3	1

Note: The derived scale based on the judgements in the matrix is:
 0.177 0.019 0.042 0.116 0.190 0.129 0.327
 With a consistency ratio of 0.022.
 the actual consumption (from statistical sources) is:
 0.180 0.010 0.040 0.120 0.180 0.140 0.330

Sumber: Saaty, T.L., *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1 Inderscience Enterprises Ltd, 2008.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh David McNamee dan George Selim, mengemukakan terjadi perubahan paradigma internal audit ke arah business risk dengan rincian yang disajikan pada tabel 2.3.

Penelitian atas senior executive dan senior internal auditor yang dilakukan KPMG di USA (KPMG,1999) mengindikasikan persentase peranan internal audit lebih besar dari senior executive, hal ini disebabkan karena internal audit diharapkan dapat mengembangkan peranan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Indra (2001), menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang baik diikuti oleh implementasi corporate governance yang baik. Tetapi dari hasil penelitian disimpulkan bahwa masih terdapat banyak kendala dan permasalahan dalam mengimplementasikan corporate governance dalam pelaksanaan pengelolaan risiko perbankan.

Table 2.3 Perubahan Paradigma Audit Internal ke Arah Business Risk

<i>Characteristic</i>	<i>Old Paradigm</i>	<i>New Paradigm</i>
<i>Internal Audit Focus</i>	<i>Internal control</i>	<i>Business risk</i>
<i>Internal Audit Response</i>	<i>Reactive, after-the-fact, discontinues, observers of strategic planning initiatives</i>	<i>Coactive, real time, continues monitoring, participants in strategies</i>
<i>Risk Assessment</i>	<i>Risk factor</i>	<i>Scenario planning</i>
<i>Internal Audit Test</i>	<i>Important control</i>	<i>Important risk</i>
<i>Internal Audit Methods</i>	<i>Emphasis on the completeness of detail control testing</i>	<i>Emphasis of significance of Board Business Risk covered</i>
<i>Characteristic</i>	<i>Old Paradigm</i>	<i>New Paradigm</i>
<i>Internal Audit Recommendation</i>	<i>Internal control: Strengthened Cost-Benefit Efficient/Effective</i>	<i>Risk management : Avoid/Diversify risk Share/Transfer risk Control/Accept risk</i>
<i>Internal Audit Addressing</i>	<i>Addressing the functional controls</i>	<i>Addressing the process risks</i>
<i>Internal Audit in Role Organization</i>	<i>Independent Appraisal function</i>	<i>Integrated risk management and corporate governance</i>

Sumber: McNamee, D. and George M. Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm. Altmore Spring Florida: The Institute of Internal Auditor's Research Foundation, 1998.

Penelitian studi kasus oleh Sovia Lolita (2008) yang berjudul Peranan Internal Audit terhadap Proses *Risk Management* pada PT. BNI (Persero) Tbk memberikan temuan penelitian, yaitu bahwa penerapan *risk management* pada BNI secara umum telah berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dari pelaksanaan proses *risk management* yang berpedoman sepenuhnya pada peraturan Bank Indonesia, kontribusi internal audit BNI dalam risk management khususnya pengelolaan risiko kredit sudah cukup baik terbukti dari pencapaian penurunan NPL yang drastis dari 16,58% menjadi 6,55% dan peningkatan pendapatan bunga bersih 8,12%.

Persamaan dan perbedaan dimensi antara peneliti terdahulu di atas, disajikan dalam tabel matrix 2.4.

Persamaan dan Perbedaan Dimensi Antara Peneliti Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul	Dimensi		Subyek (organisasi)/temuan penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
1.	McNamee, D and George M, 1998	Changing The Internal Auditor's Paradigm	Internal audit business risk		Terjadinya perubahan paradigma internal audit ke arah bisnis risk
2.	KPMG, 1999	Transformasi Internal Audit from Its Compliance Role into a Strategic Organizational Tool, KPMG, London. Implementasi Corporate Governance Dalam Pengelolaan Risiko Perbankan	Internal audit risk management		Persentase internal audit lebih besar dari senior executive.
3.	Akhmad Indra, 2001		Manajemen risiko	Corporate governance	Peran stakeholder dalam pengelolaan risiko, permasalahan perundang-undangan merupakan salah satu faktor penghambat pelaksanaan corporate governance
4.	Sovia Lolita, 2008	Peranan Internal Audit Terhadap Proses Risk Management	Internal audit manajemen risiko		Internal audit berpengaruh terhadap proses risk management

BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

BNI berdiri sejak tahun 1946, merupakan bank milik Pemerintah Indonesia yang mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia. Menyusul penunjukan De Javasche Bank yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46”. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat , yaitu “BNI46” ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.

Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996. Akte Pendirian PT. Bank Negara Indonesia (Persero) No. 131 tanggal 31 Juli 1992 dibuat dihadapan Muhani Salim, SH., Notaris di Jakarta yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 73 tanggal 11 September 1992, Tambahan

Berita Negara No. 1A. Perubahan Anggaran Dasar terakhir berdasarkan Akta No. 2 tanggal 1 Maret 2007, yang dibuat dihadapan Fathiah Helmi, SH., Notaris di Jakarta yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 40 tanggal 18 Mei 2007, Tambahan Berita Negara No. 524.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, social budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbahurui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan "Bank BNI" dipersingkat menjadi "BNI", sedangkan tahun pendirian "46" digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan Negara.

BNI sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, memiliki 1.106 cabang dan sentra kredit yang tersebar di seluruh Indonesia dan 5 cabang luar negeri (Singapore, Hongkong, Tokyo, New York dan London), serta perwakilan di beberapa negara di Timur Tengah. Dilengkapi jaringan untuk penyaluran kredit, yaitu 51 sentra kredit kecil (SKC), 112 unit kredit kecil (UKC), 63 cabang *stand alone*, 20 sentra kredit menengah (SKM), serta 54 cabang syariah.

Untuk jaringan elektronik, BNI memiliki 2.511 ATM ditambah 6.900 ATM LINK dan 10.500 ATM Bersama, serta fasilitas *phonebanking* 24 jam, serta SMS Banking dan BNI Internet Banking untuk kebutuhan transaksi perbankan dengan puluhan fitur. Bagi nasabah institusi bisnis, BNI memberikan layanan *cash management* secara *online*; *trade finance*, perdagangan internasional (ekspor/impor) dan *remittance*/pengiriman uang yang didukung oleh jaringan cabang luar negeri dan ±900 bank koresponden di seluruh dunia. Saham BNI tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode BBNI.

Dalam rangka mencapai tujuan usaha perusahaan, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk telah menetapkan serangkaian kebijakan manajemen yang diarahkan untuk mencapai Visi BNI. Guna mewujudkan kebijakan manajemen tersebut, BNI memerlukan strategi yang mendorong pengembangan usaha untuk menjadi bank yang sehat, memiliki kinerja bisnis yang terbaik dan mampu memberikan kualitas layanan secara optimal. Penerapan strategi pengembangan usaha BNI ditetapkan dengan berbagai program pengelolaan bisnis dengan pendekatan *customer centric* dan sistem manajemen BNI yang berpegang pada pilar *prudential banking* dan *good corporate governance*.

Adapun kinerja keuangan BNI tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Laba bersih sebesar Rp. 1.222 miliar. Jika pencapaian periode tahun 2007 sebesar Rp. 898 miliar, maka pencapaian laba bersih meningkat sebesar 36,1%.
2. NII terbuka sebesar Rp. 9.912 miliar naik 32,7% dari pencapaian periode tahun 2007 sebesar Rp. 7.467 miliar.
3. *Fee based income* (FBI) sebesar Rp. 3.549 miliar. Jika dibandingkan dengan periode tahun lalu mengalami pertumbuhan negative sebesar 14,1%.
4. *Operating expense* (OPEX) sebesar Rp. 7.228 miliar atau terjadi efisiensi sebesar 5,2% dibanding periode tahun 2007.
5. Kredit sebesar Rp. Rp. 112,1 triliun, meningkat Rp. 23,4 triliun dibanding periode tahun 2007.
6. Dana pihak ketiga (DPK) Rp. 163,2 triliun, meningkat 11,6% dibanding posisi periode tahun lalu.
7. *Net Interest Margin* (NIM) meningkat menjadi 6,3% dari periode tahun 2007 sebesar 5%.
8. ROE membaik menjadi 9,0% sedangkan ROA sebesar 1,1%.
9. *Cost to Income Ratio* (CIR) membaik menjadi sebesar 53,7% dan BOPO juga membaik menjadi sebesar 90,2%.
10. LDR meningkat menjadi 68,6% dan CAR turun menjadi sebesar 13,5%.
11. *Non Performing Loans* (NPL Gross) membaik menjadi 4,96%, sedangkan NPL Nett 1,7%.
12. Ratio PPA to NPL menguat menjadi 101,0% dari tahun 2007 sebesar 71,9%.

Kinerja BNI sampai dengan Desember 2008 jika dibandingkan dengan posisi tahun 2007 menunjukkan perbaikan kinerja pada beberapa rasio keuangan seperti *Net Interest Margin*, *Loan to Deposit Ratio*, *Cost to Income*, dan NPL.

Tabel 3.1, 3.2, dan 3.3 berikut ini adalah bagian dari info kinerja 11 bank peringkat atas.

Tabel 3.1 Kredit Bermasalah (NPL Gross) 11 Bank Peringkat Atas

KREDIT BERMASALAH (NPL GROSS)

Peringkat	Nama Bank	persen						
		Des 2005	Des 2006	Des 2007	Jan 2008	Des 2008	Mar 2009	Jun 2009
1	BCA	1,71	1,30	0,81	0,67	0,60	1,64	1,85
2	NIAGA	5,23	3,47	3,79	3,03	2,50	2,85	2,68
3	DANAMON	2,58	3,31	2,27	2,25	2,34	2,94	3,52
4	BRI	4,68	4,81	3,44	3,37	2,80	3,24	3,70
5	BTN	1,92	3,91	4,05	4,38	3,20	3,96	4,03
6	BB	2,80	5,43	3,12	2,83	2,66	4,40	n.a
7	MANDIRI	26,58	17,08	7,33	4,74	4,65	5,93	4,78
8	PANIN	9,34	7,95	3,06	3,70	4,34	4,43	4,97
9	BNI	13,70	10,47	8,18	7,50	4,96	5,58	5,54
10	PERMATA	5,38	6,48	4,60	3,81	3,50	5,40	5,70
11	CITIBANK	4,90	4,79	7,01	8,14	8,29	6,85	9,23
	Rata-rata	7,58	6,07	4,60	3,54	3,20	3,93	3,94

Sumber: Info Statistik BNI

Tabel 3.2 Kredit Bermasalah (NPL Net) 11 Bank Peringkat Atas

KREDIT BERMASALAH (NPL NET)

Peringkat	Nama Bank	persen						
		Des 2005	Des 2006	Des 2007	Jan 2008	Des 2008	Mar 2009	Jun 2009
1	BCA	0,80	0,27	0,15	0,10	0,14	0,40	0,30
2	MANDIRI	16,17	6,08	1,32	0,84	0,97	1,40	0,91
3	BRI	1,92	1,29	0,88	0,85	0,85	1,02	1,16
4	BNI	8,36	6,55	4,01	1,71	1,74	1,54	1,17
5	CITIBANK	0,00	0,00	0,99	2,05	2,35	2,05	1,40
6	NIAGA	4,28	2,51	2,30	2,12	1,48	1,69	1,68
7	DANAMON	1,42	1,16	1,04	0,67	1,23	1,57	1,83
8	PERMATA	2,60	3,30	1,90	1,20	1,10	2,60	2,50
9	BB	2,09	3,85	2,37	1,95	1,56	2,53	n.a
10	PANIN	3,85	2,61	1,78	2,36	2,85	2,35	3,19
11	BTN	1,92	1,77	2,81	3,64	2,66	3,36	3,39

Sumber: Info Statistik BNI

Tabel 3.3 Coverage Ratio (NPL Net) 11 Bank Peringkat Atas

COVERAGE RATIO

persen

Peringkat	Nama Bank	Des 2005	Des 2006	Des 2007	Jun 2008	Des 2008	Jun 2009	Jun 2009
1	BCA	145,42	216,42	252,11	430,33	407,24	191,92	202,13
2	MANDIRI	43,76	75,39	136,56	176,80	151,15	132,40	153,05
3	BRI	153,05	154,70	177,55	174,71	177,50	164,74	151,77
4	BNI	50,41	55,12	74,94	76,05	101,69	106,17	118,77
5	CITIBANK	135,62	139,28	106,41	91,67	88,89	92,08	97,62
6	MIGA	41,59	60,13	67,62	114,68	87,39	84,57	94,52
7	DANAMON	109,99	104,08	126,89	117,26	103,42	93,16	85,60
8	PERMATA	79,19	66,88	95,71	112,13	109,05	71,33	73,35
9	SANIN	82,51	82,27	75,40	97,89	77,75	74,99	59,58
10	BN	72,42	51,17	62,24	95,82	93,03	69,34	n.a
11	BTN	207,35	77,23	53,88	48,52	54,31	43,47	41,90

Sumber: Info Statistik BNI

Ratio NPL net bulan Juni 2009 turun dibandingkan dengan bulan Desember 2009 dari 1,74% menjadi 1,17%, namun ratio NPL gross meningkat dari 4,96% menjadi 5,54%, berarti kualitas kredit akhir semester 2009 belum mengalami perbaikan. Sedangkan peningkatan *coverage ratio* mengakibatkan fundamental keuangan BNI menjadi lebih kuat. Terkait dengan kepatuhan internal adalah bahwa hasil pelaksanaan reviu oleh kepatuhan internal belum memberikan dampak terhadap perbaikan NPL.

3.2 Visi dan Misi

Visi dan misi BNI sebagai perusahaan publik adalah sebagai berikut:

Visi :

Menjadi Bank yang Unggul, Terkemuka, dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.

Misi :

1. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank of choice*).
2. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
3. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
4. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan

Selain memiliki visi dan misi perusahaan, pada tingkat organisasi divisi juga memiliki visi dan misi. Visi dan misi Divisi Kepatuhan BNI adalah sebagai berikut :
 Visi : Menjadi partner yang *independent* dan *professional* bagi unit-unit organisasi dalam mewujudkan BNI yang unggul dalam layanan dan kinerja dengan berlandaskan asas kepatuhan dan prinsip kehati-hatian.

Misi : Memberikan kontribusi untuk menjadikan BNI sebagai bank yang sehat dalam memaksimalkan stakeholder value melalui sistem pengujian dan pemantauan kepatuhan yang optimal dan terpadu terhadap aktivitas unit organisasi.

3.3 Struktur Organisasi Bank BNI

Dalam SK Direksi Nomor: KP/125/DIR/R tanggal 06 Mei 2008 perihal penataan Organisasi, Direksi BNI menetapkan penataan kembali organisasi Direksi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dengan pembagian tugas yang disajikan pada tabel 3.1. dan gambar bagan struktur organisasi disajikan pada gambar 3.1.

Tabel 3.4 Pembagian Tugas Direksi

No.	Direktur Bidang	Singkatan
1.	Direktur Utama atau <i>Chief Executive Officer</i> (CEO)	DIR.UT atau CEO
2.	Wakil Direktur Utama atau <i>Chief Risk Officer</i> (CRO)	WADIR.UT atau CRO
3.	Direktur Konsumer	DIR.KR
4.	Direktur Usaha Kecil, Menengah dan Syariah	DIR.KS
5.	Direktur Korporasi	DIR.KP
6.	Direktur Tresuri dan Internasional	DIR.TS
7.	Direktur Keuangan atau <i>Chief Financial Officer</i> (CFO)	DIR.KU atau CFO
8.	Direktur Jaringan dan Operasi	DIR.OP
9.	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	DIR.KN

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT. BNI (Persero) Tbk.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Bidang berwenang penuh atas Divisi/Satuan/Unit yang dikelolanya dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi, sepanjang tidak menyimpang dari :

1. Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham
2. Anggaran Dasar PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
3. Corporate Plan
4. Kebijakan Umum Direksi (KUD)
5. Sistem dan Prosedur yang berlaku.

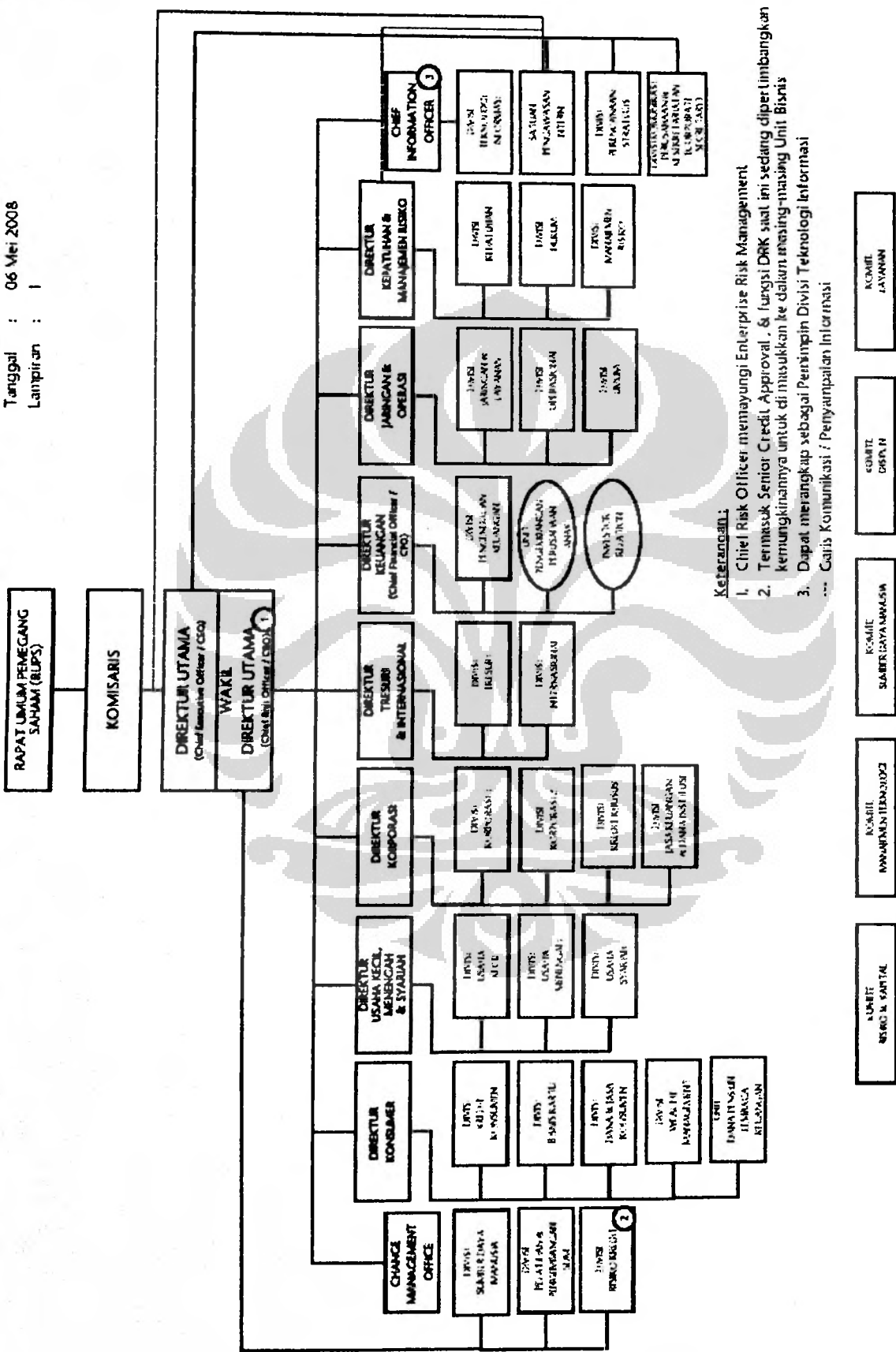
Nama-nama susunan Direksi BNI hasil RUPSLB tanggal 6 Februari 2008 disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.5 Nama-nama Susunan Direksi BNI Hasil RUPSLB tanggal 6 Februari 2008

No.	Direktur Bidang	Singkatan
1.	Direktur Utama atau Chief Executive Officer (CEO)	Gatot Mudiantoro Suwondo
2.	Wakil Direktur Utama atau Chief Risk Officer (CRO)	Felia Salim
3.	Direktur Konsumer	Darwin Suzandi
4.	Direktur Usaha Kecil, Menengah dan Syariah	Achmad Baiquni
5.	Direktur Korporasi	Krishna Suparto
6.	Direktur Tresuri dan Internasional	Bien Subiantoro
7.	Direktur Keuangan atau Chief Financial Officer (CFO)	Yap Tjay Soen
8.	Direktur Jaringan dan Operasi	Suwoko Singoastro
9.	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	Ahdi Jumhari Luddin

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT. BNI (Persero) Tbk.

Nomor : KP/125/DIR/1
 Tanggal : 06 Mei 2008
 Lampiran : 1



Keberhasilan:

1. Chief Risk Officer mendukung Enterprise Risk Management
 2. Termasuk Senior Credit Approval, & fungsi DRK saat ini sedang diperlembangkan kemungkinannya untuk di masukkan ke dalam masing-masing Unit Bisnis
 3. Dapat merangkap sebagai Penanggungjawab Divisi Teknologi Informasi
- ... Gelar Komunikasi / Penyampaian Informasi



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

3.4 Struktur Organisasi Kepatuhan Internal

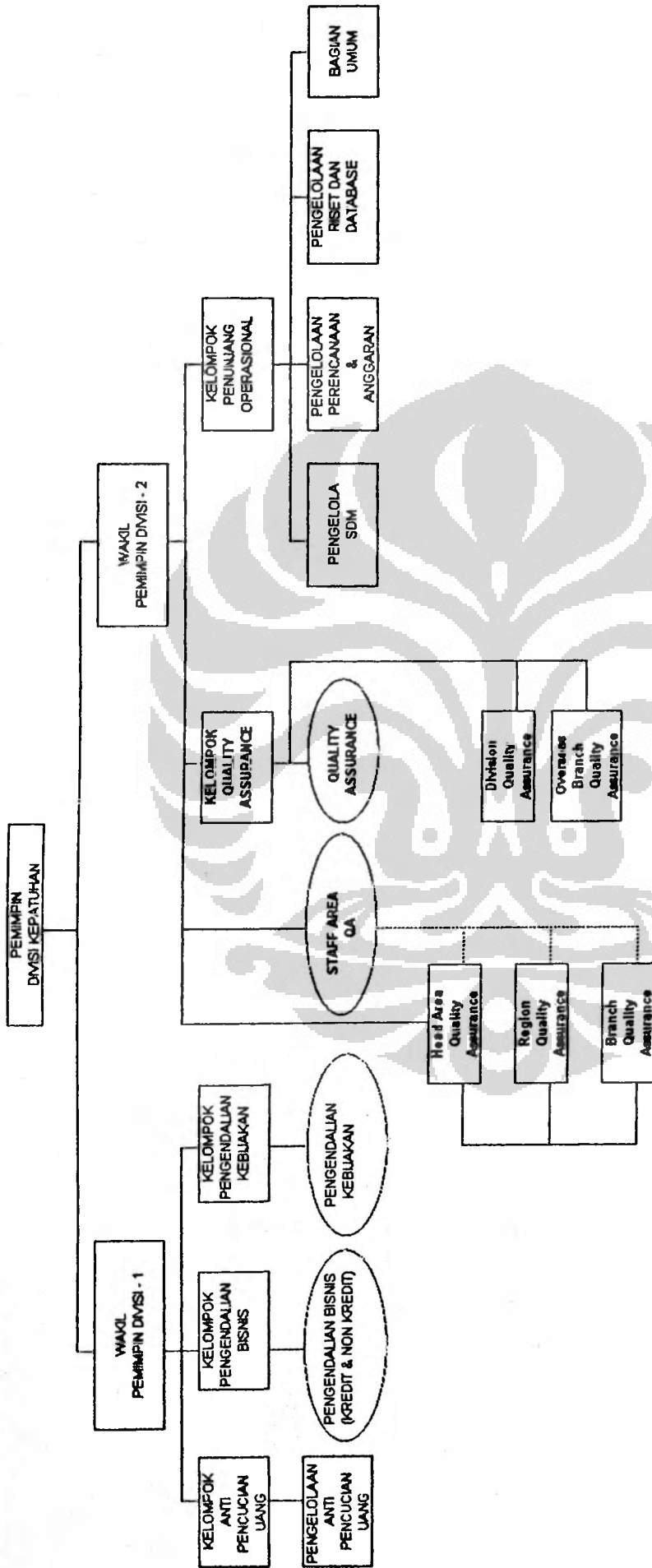
Kepatuhan Internal BNI dalam tingkat organisasi perusahaan adalah divisi yang dalam struktur organisasi memiliki garis tanggung jawab kepada DIR.KN. Pembentukan organisasi Divisi Kepatuhan sebagai induk dari Unit *Quality Assurance* yang dalam pelaksanaan fungsinya dilakukan secara independen terhadap unit operasional bank untuk memperoleh hasil yang dapat dipertanggungjawabkan dan diandalkan.

Sesuai dengan struktur organisasi yang ditetapkan, Unit *Quality Assurance* dalam melakukan fungsinya bertanggung jawab langsung kepada manajemen lininya, yaitu :

1. *Area Quality Assurance* (AQA) dan *Branch Quality Assurance* (BQA) bertanggung jawab kepada *Head Area Quality Assurance* (HAQA).
2. *Division Quality Assurance* (DQA) bertanggung jawab kepada Kelompok *Quality Assurance* (QLA).
3. Selanjutnya HAQA dan QLA bertanggung jawab langsung kepada Wakil Pemimpin/ Pemimpin Divisi Wakil Kepatuhan (KPN).
4. Staf *Area Quality Assurance* (SAQA) membantu Wakil Pemimpin dalam melakukan pemantauan dan supervisi, dengan demikian SAQA bertanggung jawab kepada Wakil Pemimpin KPN.

Bagan struktur organisasi Divisi Kepatuhan PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk disajikan pada gambar 3.2.

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI KEPATUHAN



: Area penelitian

Sumber: Buku Pedoman Organisasi Divisi Kepatuhan PT. BNI (Persero) Tbk.

Gambar 3.2 Struktur Organisasi Divisi Kepatuhan

Pengaturan lebih lanjut mengenai penempatan unit *Quality Assurance* di unit operasional adalah sebagai berikut:

1. *Branch Quality Assurance* (BQA) ditempatkan di kantor cabang, kantor layanan, serta kredit yang setara dengan kantor cabang dan unit operasional lainnya yang setara dengan kantor cabang.
2. *Area Quality Assurance* (AQA) ditempatkan kantor wilayah, serta kredit yang setara dengan kantor wilayah dan unit operasional lainnya yang setara dengan kantor wilayah.
3. *Division Quality Assurance* (DQA) ditempatkan di Divisi/ dikantor pusat.

3.5 Manajemen Risiko Bank BNI

Dalam *Enterprise Wide Risk Management*, Bank BNI sudah melakukan upaya dalam mengembangkan suatu kerangka kerja guna dapat mengelola seluruh jenis risiko secara optimal. Sebagaimana definisi Basel, terdapat tiga jenis risiko, yaitu risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Pengembangan kerangka kerja pengelolaan risiko tersebut dilakukan secara simultan. Kerangka kerja tersebut berfungsi sebagai panduan dalam proses identifikasi, pengukuran, pengelolaan, mitigasi, monitoring ketiga jenis risiko di atas. Kerangka ini yang disebut: *Risk Governance, Model & Process, Risk Professional*.

Risk governance digunakan dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional yang efektif dalam pengelolaan hasil yang maksimal bagi pemegang saham. Struktur Risk Governance untuk pengambilan risiko yang ada saat ini terdiri dari:

1. Komite Risiko & Kapital (KRK) yang beranggotakan Direksi & Pemimpin Divisi serta diketuai langsung oleh Direktur Utama. Komite Risiko & Kapital terdiri dari 3 Sub Komite : Sub Komite Manajemen Risiko (RMC), Sub Komite Kebijakan Kredit (CPC), dan Sub Komite *Asset & Liability* (ALCO). Komite ini dibentuk sesuai rekomendasi Basel Accord II untuk mengintegrasikan pengendalian manajemen atas modal dan risiko yang merupakan unsur yang saling berkaitan dalam pengelolaan risiko bank. Komite ini menyetujui keputusan strategis, seperti kebijakan pengelolaan risiko, kewenangan pemberian kredit, penetapan suku bunga kredit dan dana.

2. Komite Pamantau Risiko dibentuk untuk membantu Komisaris dalam mengkaji dan mengevaluasi efektifitas pelaksanaan risiko serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. *Managing Director Risk Management* yang ditugaskan secara khusus dalam pengelolaan risiko bank.
4. Mekanisme pengelolaan risiko yang efektif dengan penerbitan kebijakan, standar dan prosedur untuk memantau kegiatan bank.

Dalam *Model & Process*, model digunakan sebagai panduan dan alat lain dalam pengambilan keputusan strategis, membantu proses kredit, investasi, penjaminan dan keputusan operasional. Unit dalam Divisi Risk Management secara independent melakukan penilaian risiko pada setiap usulan transaksi unit bisnis guna memastikan coverage risiko sudah dilakukan secara optimal dan berada di bawah limit risiko yang ditetapkan oleh manajemen.

Dalam *Risk Professional*, Bank BNI memahami diperlukannya kompetensi dan pengalaman bagi para tenaga profesionalnya. Komisaris dan Direksi berkomitmen untuk memastikan bahwa manajemen risiko dan pengendalian intern telah dijalankan dengan baik sehingga visi dan misi Perseroan dapat tercapai. Oleh karena itu, Perseroan telah membentuk Divisi Manajemen Risiko serta menempatkan dan mengembangkan SDM yang berdedikasi untuk mengelola risiko bank.

Dalam rangka penerapan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal, BNI telah melakukan berbagai hal yang terkait, diantaranya:

1. Manual/SOP/BPP (Buku Pedoman Perusahaan) harus terlebih dahulu melalui proses validasi dan sertifikasi oleh Divisi – Divisi terkait sebelum diberlakukan ke seluruh unit-unit di BNI.
2. Limit-limit risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional dievaluasi secara periodik.

BNI telah memiliki sistem informasi manajemen risiko yang memadai untuk melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko secara efektif, yang mencakup:

1. Membangun *Operasional Risk Self Assesment* (ORSA) untuk memetakan peristiwa risiko operasional BNI di segenap unit.

2. Mengembangkan Perangkat Risiko Operasional (PERISKOP)
3. Implementasi risiko pasar Cabang Luar Negeri antara lain pelaporan eksposur/aktivitas Cabang Luar Negeri dibanding limit yang ditetapkan.
4. Melakukan reviu seluruh *Standard Operating Procedure* baik yang terkait dengan proses bisnis maupun penunjang.

Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya komisaris BNI membentuk komite-komite sebagai berikut:

1. Komite Audit
2. Komite Pemantau Risiko
3. Komite Remunerasi dan Nominasi

Dari komite tersebut di atas, yang banyak terkait dengan manajemen risiko adalah Komite Pemantau Risiko yang dalam Piagam Komite Pemantau Risiko dijelaskan tanggungjawabnya adalah mencakup sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai kebijakan manajemen risiko dan implementasinya untuk memastikan bahwa BNI telah mengelola risiko-risiko secara memadai.
2. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, untuk selanjutnya memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris guna peningkatan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko BNI.

Adapun tugas Komite Pemantau Risiko sesuai dengan lingkup tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan evaluasi atas kebijakan dan strategi manajemen risiko yang disusun oleh manajemen secara tahunan.
2. Melakukan evaluasi terhadap laporan pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko.
3. Melakukan evaluasi atas Laporan Profil Risiko Triwulan BNI dan pelaksanaan proses manajemen risiko, untuk selanjutnya memberi masukan kepada Dewan Komisaris atas kondisi risiko yang dihadapi oleh Bank serta usulan langkah-

langkah mitigasi atas risiko-risiko tersebut sehingga Dewan Komisaris dapat memberi masukan untuk langkah perbaikan kepada Direksi apabila diperlukan.

4. Mengevaluasi langkah-langkah yang diambil oleh Direksi dalam rangka memenuhi peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, khususnya yang berkaitan dengan manajemen risiko.
5. Mengevaluasi hasil pemantauan Direksi terhadap kegiatan usaha Bank agar tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
6. Mengevaluasi hasil pemantauan atas kepatuhan Bank terkait pelaksanaan manajemen risiko terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Direksi kepada Bank Indonesia.
7. Melakukan evaluasi dan memberikan masukan dari segi manajemen risiko kepada Dewan Komisaris terhadap permohonan atau usulan Direksi yang berkaitan dengan transaksi atau kegiatan usaha yang melampaui kewenangan Direksi untuk dapat digunakan oleh Dewan Komisaris sebagai dasar untuk pengambilan keputusan.
8. Melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, yang mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - Melakukan penelaahan atas pelaksanaan masing-masing komponen dari *Enterprise Risk Manajemen* di dalam perusahaan.
 - Melakukan penelaahan atas informasi yang berkaitan dengan manajemen risiko dalam laporan-laporan yang akan dipublikasikan perusahaan.
 - Memberikan masukan dalam proses pelaksanaan seleksi dan mengusulkan calon konsultan manajemen risiko independen, serta mengawasi pekerjaan konsultan manajemen risiko independen, termasuk mengusulkan pemberhentiannya apabila dalam pelaksanaan tugasnya dianggap tidak memenuhi standar atau ketentuan yang berlaku.
9. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Komisaris berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

10. Melakukan *self-evaluation* terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan memutakhirkan Pedoman Kerja Komite Pemantau Risiko secara periodik.

Berdasarkan uraian tugas Komite Pemantau Risiko di atas, terdapat tugas yang memiliki hubungan dengan tugas dan tanggung jawab kepatuhan internal, yaitu bahwa salah satu tugas Komite Pemantau Risiko adalah mengevaluasi hasil pemantauan atas kepatuhan Bank terkait pelaksanaan manajemen risiko terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Direksi kepada Bank Indonesia dan adapun pemantauan atas kepatuhan Bank adalah merupakan tugas dari Direktur Kepatuhan dan Satuan Kerja Kepatuhan Internal.

Berikut ini merupakan laporan dan informasi dari pihak eksternal terkait dengan risiko dan kepatuhan yang penulis peroleh, yaitu sebagai berikut :

1. *Management Letter Audit* Laporan Keuangan Konsolidasi Periode 31 Desember 2009 dari KAP (E & Y)

Dalam pemeriksaan yang dilakukan oleh KAP terhadap *User Access* dengan observasi pada salah satu aplikasi operasional di kantor pusat terdapat risiko karena kondisi adanya hak akses yang tidak seharusnya, seperti hak akses berlebih atau *user access* milik petugas yang sudah *resign*. Rekomendasi dari KAP atas kondisi tersebut adalah:

1. Menyusun dan memformalkan prosedur pemeriksaan *user access* secara periodik
2. Melakukan pemeriksaan *user access* secara periodik, misalnya 2 kali setahun.

Dari rekomendasi di atas, manajemen BNI setuju untuk menyusun dan memformalkan prosedur *user access* secara periodik.

2. Surat BI perihal Laporan Keuangan Publikasi (LKP) Triwulan II – Juni 2008

Dampak adanya perbedaan angka antara pos-pos Laporan Bulan Bank Umum (LBU) dengan LKP adalah pada perbedaan perhitungan rasio keuangan antara LBU dengan LKP, antara lain rasio coverage pencadangan penyesihan aktiva PPA terhadap non performing loan (NPL). Berdasarkan LKP, rasio coverage PPA adalah sebesar 99,44% sedangkan berdasarkan LBU sebesar 89,77%. Dalam hal ini, BNI tetap melanjutkan upaya-upaya perbaikan, sehingga penyusunan LKP sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan kesalahan informasi kepada publik dapat dihindari.

3. Hasil Pemeriksaan BPK-RI atas Laporan Keuangan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan dan Pengendalian Intern (Lampiran surat BPK – RI tanggal 24 Maret 2009)

Temuan pemeriksaan mengenai penyisihan kerugian aktiva produktif kredit (PKAP) yang dibentuk BNI per 31 Desember 2005, BPK – RI menyarankan untuk lebih konservatif dalam membentuk PKAP khususnya untuk kredit yang telah dikategorikan NPL. PKAP yang dibentuk selain memperhatikan ketentuan BI, sebaiknya juga memperhatikan persentase NPL *Gross* dan tidak lebih kecil dari persentase NPL *Neto*. Dalam hal ini, BNI menjelaskan bahwa sejak diberlakukannya ketentuan pembentukan PPA oleh Bank Indonesia, BNI telah membentuk PPA melebihi dari ketentuan yang telah ditetapkan Bank Indonesia. Berdasarkan Laporan Keuangan Publikasi yang telah diaudit, PPA produktif yang telah dibentuk selama dari tahun 2005 sampai dengan 2008 adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6 Pemenuhan PPA Produktif

(dalam jutaan rupiah)

Tahun	PPA Produktif yang wajib dibentuk	PPA Produktif yang telah dibentuk	Pemenuhan PPA Produktif
2008	4.734.830	6.693.059	141,36%
2007	4.970.194	5.789.135	116,48%
2006	5.178.030	5.179.028	100,00%
2005	5.429.589	5.553.802	102,29%

Dalam meningkatkan konservatisme dalam pembentukan PPA, saat ini BNI telah memiliki kebijakan pembentukan PPA untuk kredit macet yang lebih besar dari ketentuan BI, yaitu dengan menetapkan besarnya agunan yang diakui sebagai pengurang PPA hanya sebesar 10%.

Ketiga laporan dan informasi eksternal tersebut di atas adalah menunjukkan kondisi auditee yang dapat merupakan sebagai salah satu dari *risk factor* dalam *risk assessment* yang dilakukan oleh kepatuhan internal, yaitu: Tindak lanjut temuan hasil audit/reviu eksternal.

3.6 Budaya Kerja Perusahaan dan Kode Etik Divisi Kepatuhan

Budaya kerja perusahaan BNI disingkat dengan nama prinsip 46, yang terdiri dari 4 nilai budaya kerja dan 6 perilaku utama.

Nilai budaya kerja terdiri dari :

1. Profesionalisme, yaitu memiliki kompetensi handal dan berkomitmen memberikan hasil terbaik.
2. Integritas, yaitu berkomitmen untuk selalu konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang dilandasi oleh kata hati dan kepercayaan pada prinsip-prinsip kebenaran yang hakiki.
3. Orientasi pelanggan, yaitu senantiasa mengutamakan kepentingan pelanggan dengan dilandasi sikap saling menghargai dan hubungan kemitraan yang sinergis.
4. Perbaikan tiada henti, senantiasa mencari peluang dan solusi untuk meningkatkan layanan dan kinerja yang melampaui harapan pelanggan.

Perilaku utama terdiri dari :

1. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik.
2. Jujur, tulus dan ikhlas.
3. Disiplin, konsisten dan bertanggungjawab.
4. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis.
5. Senantiasa melakukan penyempurnaan.
6. Kreatif dan inovatif.

Agar dapat mengemban kepercayaan yang semakin besar dan menjalankan perannya dengan baik, kepatuhan internal memerlukan suatu kode etik dan standar yang seragam dan konsisten. Kode etik ini memuat standar perilaku sebagai pedoman bagi seluruh personil kepatuhan internal. Kode etik tersebut di BNI mengacu pada:

- a. *Code of Conduct*
- b. Surat Direksi No. DIR/491 tanggal 31 Desember 2003 mengenai larangan bagi manajemen dan pegawai BNI menerima imbalan dari mitra usaha, pihak-pihak yang berkepentingan dan sesama pegawai.
- c. Surat Direksi No. DIR/184 tanggal 6 April 2005 mengenai *Good Corporate Governance* (GCG).

- d. Perjanjian dan komitmen pegawai terdiri dari: Komitmen Integritas, Perjanjian Kerahasiaan, dan Komitmen untuk Menerapkan *Good Corporate Governance*.
- e. Kepatuhan internal menetapkan kualifikasi dan *personal skill* QA dalam Buku Pedoman Kepatuhan yang meliputi integritas, obyektivitas, komunikasi, sikap mental dan etika, dan independensi.

3.7 Kondisi Kepatuhan Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Guna mengenal lebih jauh obyek yang akan diteliti dan sesuai dengan pembatasan permasalahan yang ada, maka berikut ini akan diuraikan secara ringkas mengenai kondisi kepatuhan internal yang pada tingkat organisasi perusahaan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. adalah Divisi Kepatuhan.

3.7.1. Kedudukan Divisi Kepatuhan

Kedudukan atau posisi Divisi Kepatuhan dalam struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Divisi Kepatuhan bertanggung jawab kepada Direktur Kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa bank telah melaksanakan seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, memantau dan menjaga agar kegiatan usaha bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku, memantau dan menjaga kepatuhan bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh bank kepada Bank Indonesia.
2. Pemimpin Divisi Kepatuhan dalam melakukan fungsi dibantu oleh dua orang wakil pemimpin, yaitu: Wakil Pemimpin Divisi-1 membawahi Kelompok Anti Pencucian Uang, Kelompok Pengendalian Bisnis, Kelompok Pengendalian Kebijakan, sedangkan Wakil Pemimpin Divisi-2 membawahi kelompok *Quality Assurance*, *Staff Area Quality Assurance*, *Head Area Quality Assurance*, dan Kelompok Penunjang Operasional.

3.7.2. Ruang lingkup Pekerjaan Divisi Kepatuhan

Ruang lingkup pekerjaan Divisi Kepatuhan pada PT. BNI (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

1. Pedoman kerja *quality assurance* disusun agar dapat:
 - a. Menyelenggarakan *quality assurance* dengan baik dan independen.
 - b. Menjadi tolak ukur dan pedoman pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan dilakukan oleh staf *quality assurance*, sehingga dapat dicapai kualitas hasil revidu yang dapat dipertanggung jawabkan.
2. Tujuan dan sasaran pelaksanaan fungsi *quality assurance*
 Tujuan pelaksanaan fungsi *quality assurance* adalah:
 - a. Memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasional bank telah berjalan sesuai dengan kebijakan, sistem dan prosedur yang berlaku.
 - b. Menjamin diterapkan sistem pengendalian intern secara efektif dan handal.
 - c. Memastikan tidak terjadinya penyimpangan dan kekeliruan dalam pelaksanaan fungsi dan aktivitas unit terutama penyimpangan kebijakan yang bersifat merugikan bank.
 - d. Mencegah terjadinya kegiatan-kegiatan yang menjurus kepada tindak kecurangan/fraud.
 - e. Memberikan peringatan dini (*early warning*) kepada unit operasional atas terjadinya penyimpangan yang dapat meningkatkan risiko bank atau menimbulkan kerugian bank.

Sasaran pelaksanaan fungsi *quality assurance* adalah menciptakan terselenggaranya budaya kepatuhan dalam melakukan aktivitas operasional setiap unit organisasi bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai tujuan bank yang telah ditetapkan.

3. Ruang lingkup pelaksanaan revidu kepatuhan

Ruang lingkup revidu kepatuhan yang dilakukan oleh *quality assurance* yaitu:

- a. Revidu kepatuhan terhadap pelaksanaan aktivitas layanan dan transaksi keuangan serta penanganan pengaduan nasabah.
- b. Revidu kepatuhan terhadap aktivitas kredit dan nonkredit, meliputi:

- 1) Penilaian kualitas aktiva produktif dan penyisihan penghapusan aktiva produktif.
 - 2) Pelaksanaan *self assessment* uji kepatuhan atas transaksi yang menjadi kewenangan auditee, antara lain kredit *procurement*, *trade finance* dan lain-lain.
- c. Reviu kepatuhan terhadap aktivitas akuntansi dan pelaporan.
 - d. Reviu kepatuhan terhadap penerapan sistem pengendalian intern.
 - e. Reviu kepatuhan terhadap kewenangan dan limit.
 - f. Reviu kepatuhan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi pokok yang menjadi tanggung jawab unit.
 - g. Reviu kepatuhan terhadap pelaksanaan komitmen bank termasuk komitmen yang tercantum dalam action plan dan rencana bisnis.
 - h. Reviu kepatuhan terhadap penerapan prinsip mengenai nasabah (PMN) Undang-Undang Tindak Pidana Pencucuan Uang (UU TPPU).

Selanjutnya ruang lingkup pekerjaan *quality assurance* disajikan dalam uraian jabatan pada lampiran 3.

3.7.3. Kewenangan dan Tanggung Jawab Divisi Kepatuhan

Berikut ini akan diuraikan kewenangan dan tanggung jawab dari Divisi Kepatuhan yang meliputi: Pemimpin, wakil pemimpin, manajemen lini, dan *quality assurance*.

Kewenangan dan tanggung jawab Pemimpin Divisi Kepatuhan:

1. Menjamin pencapaian dan pelaksanaan misi kepatuhan (KPN), sejalan dengan misi BNI.
2. Menetapkan tujuan, sasaran, rencana kerja dan anggaran serta *Business Plan* unit organisasi yang akan dicapai oleh KPN dan mengkoordinasikan dengan unit terkait.
3. Memantau penerapan manajemen risiko yang efektif, *zero fraud operation* dan *good corporate governance*.
4. Menetapkan dan memantau prosedur kepatuhan (*compliance*) terhadap kebijakan dan keputusan di bidang bisnis dan non bisnis.

5. Mengarahkan dan memantau kegiatan unit-unit kerja menurut bidang tugasnya yang meliputi pengelolaan anti pencucian uang, pengendalian kebijakan, pengendalian bisnis, *quality assurance* dan penunjang operasional.

Kewenangan dan tanggung jawab Wakil Pemimpin 1 Divisi Kepatuhan meliputi memimpin, mengarahkan dan mengendalikan secara langsung kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pencegahan praktek pencucian uang (*anti money laundring*) di BNI.
2. Pelaksanaan uji kepatuhan (*compliance checklist*) terhadap rancangan kepatuhan pemberian kredit dan non kredit dalam rangka penerapan prinsip kehati-hatian.
3. Pemenuhan kepatuhan setiap kebijakan BNI terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kewenangan dan tanggung jawab Wakil Pemimpin 2 Divisi Kepatuhan:

1. Memimpin dan mengarahkan penyelenggaraan fungsi dan tugas serta mengevaluasi kinerja *quality assurance* di segenap unit organisasi.
2. Memimpin dan mengarahkan perencanaan, pengembangan dan optimalisasi organisasi dan fungsi Divisi Kepatuhan serta perencanaan anggaran secara akurat.
3. Menyelenggarakan pengelolaan, perencanaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia Divisi Kepatuhan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bisnis BNI.
4. Menyelenggarakan pengelolaan riset/penelitian terhadap pelaksanaan kepatuhan BNI dan pengembangan sistem informasi data base peraturan perundang-undangan yang berlaku dan risiko kepatuhan atas laporan-laporan ke pihak ekstern yang wajib dibuat BNI serta memantau pemenuhannya secara akurat.

3.7.4. Pelaporan pada Divisi Kepatuhan

Pelaporan pada Divisi Kepatuhan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quality assurance officer* yang berada di dalam unit organisasi Divisi Kepatuhan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Kepatuhan melalui Pemimpin Divisi Kepatuhan. *Quality assurance officer* melaporkan hal-hal yang bersifat prinsip dan material kepada atasannya dalam bentuk Laporan Hasil Reviu dan Laporan Peristiwa.

2) Menyiapkan laporan untuk Bank Indonesia tentang pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan yang terdiri dari:

- a. Laporan pokok-pokok pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan setiap akhir bulan Juni dan Desember yang ditandatangani Direktur Utama dan dalam hal Direktur Utama tidak bersedia menandatangani laporan tersebut, maka Direktur Kepatuhan wajib menyampaikan langsung kepada Bank Indonesia disertai dengan penjelasan.
- b. Laporan khusus mengenai kebijakan dan/atau keputusan direksi yang menurut pendapat Direktur Kepatuhan telah menyimpang dari Peraturan Bank Indonesia dan/atau peraturan perundang-undangan lain yang berlaku.

Laporan pokok-pokok pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan sebagaimana dimaksud di atas adalah sesuai dengan PBI no. 1/6/PBI/1999 tentang **Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum**, yaitu sebagai berikut :

1. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian.
2. Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
3. Memantau dan menjaga kepatuhan bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh bank kepada Bank Indonesia.

3.7.5. Independensi

Divisi Kepatuhan PT. Bank BNI (Persero) Tbk dengan melalui penataan organisasi unit *quality assurance* yang dirancang agar memiliki fungsi yang independen terhadap unit operasional bank guna mendukung terselenggaranya fungsi *quality assurance* yang efektif, efisien dan optimal. Independensi tersebut dicapai dengan cara sebagai berikut:

1. Memberikan wewenang penuh dalam menentukan metode dan prosedur reviu yang digunakan.

2. Memelihara obyektivitas atau sikap mental yang independen, bersikap obyektif, tidak memihak (*netral*), jujur, bertanggung jawab dan berintegritas tinggi.
3. Tidak diperkenankan memiliki kepentingan atas obyek yang direviu dan tidak terlibat dalam kegiatan aktivitas operasional.
4. Pemahaman yang cukup dari unit operasional terhadap pelaksanaan fungsi *quality assurance* sehingga tercipta sinergi dalam mewujudkan budaya kepatuhan di unit.

3.7.6. Profil Personil Divisi Kepatuhan

Profil personil Divisi Kepatuhan PT. Bank BNI (Persero) Tbk diharapkan memiliki personil *quality assurance* yang dapat menjadi partner yang independen dan profesional serta obyektif bagi unit-unit organisasi dalam rangka mencegah terjadinya pelanggaran dan memperkuat pengendalian internal dengan berlandaskan pada azas kepatuhan dan prinsip kehati-hatian untuk mewujudkan BNI yang unggul dalam layanan dan kinerja.

Divisi Kepatuhan PT. Bank BNI (Persero) Tbk memiliki jumlah personil yang memadai, yaitu 580 orang per April 2009, sebagaimana terlihat di bawah ini:

Pemimpin	: 1 orang
Wakil Pemimpin	: 2 orang
Pemimpin Kelompok	: 4 orang
Manager QLA	: 3 orang
Pengelola	: 10 orang
Asisten Manager	: 11 orang
Asisten Kantor Besar	: 4 orang
Division Quality Assurance	: 41 orang
HAQA	: 11 orang
Region Quality Assurance	: 49 orang
WS-Branch Quality Assurance	: 188 orang
Branch Quality Assurance	: 252 orang
Asisten Wilayah	: 4 orang

Masing-masing umur personil internal compliance tersebut berkisar antara 28 tahun s.d. 54 tahun dan mayoritas masa dinasny antara 5 tahun s.d. 35 tahun. Sebagian

besar latar belakang pendidikan personil internal compliance BNI berasal dari ekonomi dan akuntansi, social, hokum, administrasi, serta sudah memiliki pengalaman kerja di business unit dan fungsional unit BNI.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik Quality Assurance Officer BNI sudah cukup memadai untuk melakukan fungsinya. Dalam rangka meningkatkan profesionalismenya, maka para *Quality Assurance Officer* secara berkelanjutan diikutkan training maupun seminar dari dalam maupun luar negeri. Sebanyak 193 orang pegawai Divisi KPN yang mengikuti seminar dari penyelenggara luar BNI. Sedangkan untuk training refreshing QA dialokasikan 5 hari kerja dalam setahun bagi *Quality Assurance Officer*. Training yang diikuti antara lain: *Refreshing QA, Leadership for Manager, Leadership for Supervisor, Leader as Coach, Legal Drafting, Transaksi LN Tingkat Dasar, Transaksi Internasional untuk RM dan Analisis Kredit, Refreshing Auditor, Pengadaan Barang dan Jasa, PSAK 50 dan 55, Pelatihan Grafonomi dan Pemeriksaan Uang Palsu, Workshop Aplikasi Audit Monitoring System, Manajemen Kredit Menengah dan Korporasi/Credit Application Package (CAP), Branch Credit Management (BCM), Perbankan Syariah, Fraud Auditing, Sosialisasi dan Review QA Tool, Agen Penjualan Reksadana (WAPERD).*

Berkaitan dengan sertifikasi, sampai saat ini, para Quality Assurance Officer yang memperoleh sertifikasi adalah sebagai berikut:

Certified Internal Auditor (CIA)	: 0 orang
Certified Bank Auditor (CBA)	: 0 orang
Certified Information Systems Auditor (CISA)	: 0 orang
Risk Management Level 1	: 56 orang
Risk Management Level 2	: 14 orang
Green Belt Six Sigma	: 2 orang

Hingga saat ini, BNI belum memiliki karyawan *Quality Assurance Officer* yang memiliki sertifikasi CISA. Padahal dalam melakukan fungsi *review IT* dibutuhkan keahlian yang cukup yang berkaitan dengan *review IT*. Dengan demikian, diharapkan NI dapat lebih *concern* atas hal tersebut.

3.7.7. Prosedur Pelaksanaan Pekerjaan *Quality Assurance*

Kebijakan reviu *quality assurance* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. Pengertian Reviu

Pengertian istilah **reviu** yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi *quality assurance* adalah proses pemeriksaan yang dilakukan oleh *quality assurance officer*, dalam rangka menilai kepatuhan unit yang diperiksa terhadap ketentuan yang berlaku.

a. Jenis Reviu

1) Reviu Rutin

a) Merupakan reviu yang dilakukan secara harian dan/ atau berkesinambungan dengan fokus pada proses / *output* pembukuan dan pelaksanaan transaksi / aktivitas yang dianggap penting dan kritikal, antara lain meliputi :

(1) Reviu terhadap aktifitas akuntansi :

- (a) Pembukuan, termasuk voucher dan perintah pembukuan
- (b) Pengelolaan dan penyelesaian rekening-rekening sementara atau janggal
- (c) Pengelolaan rekening-rekening pasif (tidak bermutasi)
- (d) Pengelolaan pos terbuka

(2) Reviu rutin atas transaksi/ aktifitas yang nilainya relatif besar dan pengambilan keputusan transaksinya dalam waktu yang relatif singkat maka reviu dilaksanakan pada hari yang sama atau paling lambat keesokan harinya, antara lain ; transaksi forex, *money market*, *remittance*, RTGS, dan lain-lain.

(3) Reviu terhadap aktivitas layanan

(4) Reviu pelaksanaan checklist uji kepatuhan terhadap aktivitas kredit

(5) Reviu penerapan anti pencucian uang dan prinsip mengenal nasabah

- b) Reviu rutin tidak harus dilaksanakan secara secara rinci/ mendalam (bersifat *scanning*), kecuali jika diindikasikan terjadi penyimpangan/pelanggaran atau permasalahan prinsip lainnya.
- c) Hasil reviu dituangkan dalam Laporan Reviu Rutin (LRR) dan disampaikan kepada manajemen lini QA, *auditee* dan manajemen lini *auditee*.

2) Reviu Berkala

- a) Merupakan reviu yang dilakukan atas aktivitas/ kegiatan secara menyeluruh dan mendalam untuk memastikan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan (Cfm,BPP/SOP masing-masing aktivitas/ kegiatan unit organisasi).
- b) Reviu dilaksanakan berdasarkan *risk assessment* yang dituangkan dalam jadwal reviu. Jika terdapat perubahan atau penundaan pelaksanaan reviu, maka harus dimintakan persetujuan dari atasan QA.
- c) Pelaksanaan reviu dilengkapi dengan Memo atau Surat Tugas yang ditujukan kepada *auditee* dengan tembusan kepada pemimpin/ atasan *auditee*.
- d) Pelaksanaan reviu menggunakan program reviu sebagai pedoman minimal agar reviu yang dilakukan lebih terarah. Program reviu tersebut dapat dimutakhirkan sesuai dengan keperluan reviunya.
- e) Hasil reviu dituangkan dalam dalam laporan reviu berkala (LRB) dan disampaikan kepada pemimpin unit untuk dimintakan penjelasan serta tindak lanjut perbaikan.
- f) Frekuensi pelaksanaan reviu berkala pada suatu unit ditetapkan atas dasar penilaian risiko (*risk assessment*) dan dikaitkan dengan kecukupan pelaksanaan reviu harian dan mendadak pada unit tersebut.

3) Reviu Mendadak

- a) Merupakan reviu yang dilakukan secara mendadak atas transaksi tertentu terutama yangn mempunyai risiko bawaan tinggi, antara lain :
 - 1) Unit yang mengelola alat likuid dan mudah dicairkan, seperti pengelolaan kas, ATM, *payment point*.

- 2) Aktivitas yang dinilai rawan seperti seperti pengelolaan surat-surat berharga, pengelolaan buku Taplus/Tabungan, setoran pajak/PBB dan lain-lain.
 - 3) Unit yang dinilai mempunyai pengendalian intern yang lemah.
 - 4) Rendahnya integritas, kredibilitas dan kompetensi petugas.
- b) Reviu mendadak juga dapat dilakukan atas dasar informasi valid mengenai adanya indikasi fraud yang diterima dari berbagai pihak, antara lain : manajemen lini QA, manajemen unit, nasabah dan pihak lainnya.
 - c) Pelaksanaan reviu mendadak disesuaikan dengan situasi, kondisi dan keperluannya berdasarkan *profesional judgement* QA.
 - d) Pelaksanaan reviu dilengkapi dengan Memo atau Surat Tugas yang ditujukan kepada *auditee* dengan tembusan yang ditujukan kepada pemimpin/ atasan *auditee*.
 - e) Hasil reviu dituangkan dalam laporan hasil mendadak (LRD) dan disampaikan kepada pemimpin unit untuk dimintakan penjelasan serta tindak lanjut perbaikan.
 - f) Frekuensi pelaksanaan reviu mendadak pada suatu unit atau aktivitas yang dinilai rawan ditetapkan atas dasar penilaian risiko (*risk assessment*) dan sifat kegiatan/ aktivitas.

4) Reviu Khusus

- a) Merupakan reviu yang dilakukan sehubungan dengan adanya penyimpangan ketentuan yang berindikasi kasus kecurangan/ fraud atau berpotensi menimbulkan kerugian bank.
- b) Reviu khusus dilakukan sebagai tindak lanjut atas pelaksanaan reviu rutin/ berkala/ mendadak apabila ditemukan adanya penyimpangan ketentuan yang berindikasi kasus kecurangan/ fraud atau berpotensi menimbulkan kerugian bank. QA harus melakukan penelitian secara mendalam untuk mengetahui kronologis terjadinya penyimpangan, sebab-sebab terjadinya, dampak kerugian bank dan personalia yang terkait dengan terjadinya penyimpangan ketentuan tersebut.

- c) Hasil revidu khusus dituangkan dalam laporan peristiwa yang merupakan laporan pendahuluan atas terjadinya penyimpangan ketentuan untuk disampaikan kepada manajemen lini QA. Selanjutnya laporan peristiwa tersebut dievaluasi mengenai kecukupan materinya untuk dapat teruskan dan ditindaklanjuti dengan investigasi (audit khusus) atau proses kasus oleh divisi/ unit pemroses kasus.
- d) Pedoman penyusunan laporan peristiwa dan pelaporan mengacu pada ketentuan mengenai Sanksi Administratif.

5) *Joint Review*

- a) *Joint Review* dilaksanakan secara bersana-sama/ gabungan antara beberapa QA (DQA/RQA/BQA/QLA) dan pelaksanaannya dikoordinir oleh pimpinan KPN. Pertimbangan dilaksanakannya revidu gabungan dan tujuan yang diharapkan adalah :
 - (1) Aktivitas yang direvidu mencakup ruang lingkup yang luas/ kompleks.
 - (2) Asset pada aktivitas yang direvidu bernilai besar dan/ atau berdampak signifikan.
 - (3) Objek yang direvidu merupakan unit/ institusi yang mempunyai keterkaitan dengan lintas organisasi (Divisi sampai dengan Sentra/ wilayah/ Cabang).
 - (4) Rekomendasi yang disampaikan merupakan rekomendasi strategis.
- b) Persiapan *joint review* dilaksanakan dengan pembuatan Laporan Rencana *Joint Review* secara lengkap, meliputi :Tujuan revidu, ruang lingkup revidu, program revidu yang akan dilaksanakan, *Risk Assessment*, anggaran waktu dan biaya.
- c) Laporan *joint review* dibuat secara jelas, memenuhi unsur-unsur temuan dan disampaikan secara bersamaan kepada unit yang direvidu dan KPN.

6) *Review Issues*

Revidu yang dilakukan diluar jadwal/ rencana yang ditetapkan, karena adanya kondisi antara lain :

- a) Adanya permintaan dari Direksi atau Unit untuk melakukan revidu

- b) Adanya ketentuan baru baik dari intern maupun ekstern atau terjadi perubahan organisasi yang menyebabkan beberapa peran/ fungsi penting belum berjalan optimal sehingga berpotensi menimbulkan kerugian/ sanksi jika tidak dilaksanakan oleh *auditee*.
- c) Laporan hasil *review issues* disampaikan ke unit yang terkait.

b. Metode reviu

1) *Pre Review*

- a) Merupakan suatu pelaksanaan reviu terhadap suatu aktivitas/kegiatan yang sedang berjalan dan belum ada keputusan/risiko bisnis.
- b) Tujuan pelaksanaan *Pre Review* adalah untuk memastikan pelaksanaan aktivitas/ kegiatan telah sesuai dengan ketentuan/ BPP yang ditetapkan, sejak awal proses aktivitas/ kegiatan sampai dengan adanya keputusan/ risiko bisnis.
- c) Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan *Pre Review* adalah:
 - (1) Fokus *Pre Review* terbatas pada memastikan kepatuhan unit dalam melaksanakan aktivitas/ kegiatan telah melalui tahap-tahap dan/ atau persyaratan yang ditetapkan (*compliance test* bukan *substantive test*).
 - (2) QA tidak ikut serta dalam pengambilan keputusan dan/ atau sebagai anggota tim.
- d) Aktivitas yang dapat direviu secara *pre* antara lain :
 - (1) Memiliki ukuran diatas jumlah *threshold* yang ditetapkan.
 - (2) Aktivitas yang memiliki waktu proses relatif lama misalnya *procurement*, proses pemberian kredit, dan sebagainya.
 - (3) Belum adanya keputusan/ risiko bisnis
- e) Pelaksanaan reviu menggunakan *checklist* untuk setiap tahap kegiatan dan dapat ditindaklanjuti dengan melakukan reviu mendadak/ khusus apabila terdapat penyimpangan dan atau indikasi *fraud*.

2) *Post Review*

Merupakan suatu proses revidu yang dilakukan terhadap suatu aktivitas/ transaksi setelah adanya keputusan/ risiko bisnis. Tujuan pelaksanaan *Post Review* adalah untuk memastikan pelaksanaan aktivitas/ kegiatan telah sesuai dengan ketentuan/ BPP yang ditetapkan terhadap aktifitas/ kegiatan yang telah ada keputusan/ risiko bisnis sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Bentuk dari *Post Review* yaitu Revidu Rutin, Berkala, Mendadak, *Joint, Issues* dengan metode sampling.

2. Pendekatan Revidu

a. Teknik Revidu

Teknik-teknik yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan revidu dapat dilakukan dengan cara :

- 1) *Scanning*, yaitu melakukan revidu secara sekilas mengenai pelaksanaan aktifitas operasional unit pantauan yang dilakukan secara harian, untuk mendeteksi adanya gejala perubahan pelaksanaan aktivitas yang menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
- 2) *Observasi*, melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan transaksi atau kebiasaan-kebiasaan petugas dalam melakukan transaksi.
- 3) *Inquiry*, menanyakan beberapa hal penting atas dasar hasil scanning atau observasi kepada petugas yang menangani transaksi.
- 4) *Re-performance*, melakukan analisis dan evaluasi terhadap langkah kerja sistem dan prosedur yang berlaku.
- 5) *Konfirmasi*, merupakan aktivitas permintaan informasi kepada pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal dalam rangka menguji kebenaran data/ informasi yang diperoleh QA pada saat melakukan revidu.

b. Program Revidu

- 1) Merupakan panduan QA dalam melaksanakan revidu agar efektif dan efisien.
- 2) Memuat prosedur teknik revidu dan sebagai acuan minimal dalam melakukan revidu, oleh karenanya dapat dimutakhirkan dan dikembangkan sesuai dengan :

Universitas Indonesia

- a) Permasalahan yang dijumpai dan situasi yang dihadapi.
 - b) Perubahan ketentuan, kejakan dan prosedur yang berlaku.
 - c) Adanya produk baru (*derivative*).
- 3) Program reviu secara lebih rinci diatur dalam Buku Pedoman Perusahaan.

c. Sampling

- 1) Pelaksanaan reviu dilakukan secara sampling dengan pertimbangan : banyaknya transaksi, keterbatasan baik waktu, tenaga maupun biaya, sehingga reviu harus dilakukan secara efektif dengan menggunakan metode sampling yang dapat mewakili populasi suatu transaksi.
- 2) Penetapan besarnya jumlah sample memperhatikan kondisi-kondisi berikut :
 - a) Kondisi sistem pengendalian intern
Penerapan sistem pengendalian intern yang baik dapat mencerminkan kondisi bahwa kemungkinan terjadinya suatu penyimpangan terhadap pelaksanaan transaksi relatif kecil, bila dibandingkan dengan kondisi dimana sistem pengendalian intern yang diterapkan lemah. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap besarnya jumlah sample transaksi yang akan dilakukan pengujian. Sistem pengendalian intern yang diterapkan secara baik akan memperkecil jumlah sample yang diuji, sedangkan pada penerapan sistem pengendalian intern yang lemah jumlah sample yang diuji akan lebih besar.
 - b) Sumber Daya Manusia (SDM)
Penetapan besarnya jumlah sample dapat dipengaruhi oleh kondisi SDM misalnya penempatan petugas tidak sesuai kompetensinya, kurangnya pemahaman petugas terhadap transaksi dan tingginya tingkat ketelitian/ *human error*.
 - c) Lingkungan Pengendalian
Dalam menetapkan besarnya jumlah sample yang akan diuji dipengaruhi tingginya *load* pekerjaan, perubahan kebiasaan atau pola/ gaya hidup petugas, kurang memadainya sarana dan prasarana kerja, hubungan personal antar petugas atau dengan nasabah yang

menimbulkan *over services* atau *conflict of interest*, perbedaan persepsi dalam menerapkan kebijakan, sistem dan prosedur serta perubahannya.

d) Jenis dan Nilai Transaksi serta Tingkat Risiko

Besarnya jumlah sample yang akan diuji ditentukan oleh jenis dan nilai transaksi serta tingkat risikonya. Jumlah sample yang diuji akan lebih banyak apabila jenis transaksi memiliki tingkat risiko yang tinggi dan bernominal besar.

3) Metode sampling yang digunakan meliputi :

a) Metode *judgement* sampling, dimana penentuan besarnya sample dan pemilihan aktifitas didasarkan pada *profesional judgement Quality Assurance* dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- (1) Setiap jenis aktifitas transaksi dari kegiatan utama di unit agar menjadi sample yang direviu.
- (2) Apabila dalam suatu periode terdapat penanggung jawab yang berbeda atas aktifitas transaksi, maka beberapa aktifitas transaksi yang terjadi dalam masa jabatan masing-masing penanggung jawab tersebut harus diuji.
- (3) Apabila dalam suatu periode terdapat perubahan pertauran atau kebijakan, sistem dan prosedur, maka dalam mengambil sample agar mengikutsertakan transaksi yang terjadi menjelang dan sesudah diberlakukannya peraturan/ kebijakan, sistem dan prosedur yang baru tersebut.
- (4) Besarnya sample yang diuji harus disesuaikan dengan kebutuhan reviu dan harus diperbanyak apabila menjumpai keadaan :
 - (a) Jumlah transaksi yang akan direviu banyak atau nilainya besar.
 - (b) Penerapan sistem pengendalian intern lemah
 - (c) Adanya transaksi yang mengandung derajat/ tingkat kerawanan yang tinggi.
 - (d) Terdapat kemungkinan kesalahan/ kecurangan yang bernilai material.

- (e) Hasil reviu sebelumnya menunjukkan banyak terjadi pelanggaran.
 - (f) Integritas management atau petugas diragukan
- b) Atribut sampling, merupakan sampling yang digunakan untuk menguji suatu karakteristik tertentu baik yang ada maupun yang tidak ada dalam populasi transaksi, misalnya pengujian keabsahan voucher atau pengujian terhadap kontrol untuk menghasilkan kesimpulan mengenai sejauh mana diterapkannya kewenangan, otorisasi, validasi dan kelengkapan dokumen transaksi. Tiap objek sample akan menghasilkan salah satu dari dua kemungkinan dalam satu atribut yang diuji misalnya sesuai atau tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- c) Random sampling (acak) digunakan dengan menentukan suatu interval tertentu yang sama besar dengan cara membagi jumlah populasi transaksi dengan besaran sample.
- Metode sampling apapun yang digunakan, bila *sample* telah dipilih harus dilakukan pengujian dan tidak dapat diganti dengan sample lainnya. Kondisi demikian dijadikan sebagai catatan tersendiri mengenai ketidaklengkapan dokumen atau ketidaksesuaian lainnya yang harus dilaporkan unsur ketidakpatuhannya.
- 4) Jumlah sample voucher kas/ pemindahbukuan/ kliring untuk reviu harian ditentukan atas dasar pertimbangan resiko dan/ atau *threshold*.
- 5) Penentuan jumlah sample dalam reviu kredit berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :
- a) Kredit baru atau tambahan maksimum
 - b) Kredit dengan kolektibilitas lancar yang tidak murni atau fasilitas kredit golongan lancar yang menjurus macet.
 - c) Kredit yang diberikan kurang dari satu tahun telah menunggak hutang bunga dan hutang pokok
 - d) Kredit yang mutasinya kurang aktif
 - e) Pengelolaan kredit macet dan kredit hapus buku

- f) Kredit yang mengandung unsur ketidakpatuhan berdasarkan hasil *check list* uji kepatuhan.

3.7.8. Penyampaian Hasil Pemeriksaan Kepatuhan Internal BNI

Penyampaian hasil pemeriksaan oleh Kepatuhan Internal yang dilaksanakan oleh unit satuan kerja *Quality Assurance* adalah sebagai berikut:

1. Laporan Hasil Reviu

a. Penyusunan Laporan Hasil Reviu

Unit *Quality Assurance* harus melaporkan hasil reviu kepatuhan sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan dan berkewajiban untuk menuangkan hasil reviu kepatuhan dalam bentuk laporan tertulis untuk mengkomunikasikan dan mengkonfirmasi hasil pekerjaannya kepada unit yang direviu guna memperoleh konfirmasi/penjelasan dan tindak lanjut perbaikan.

Beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penyusunan laporan hasil reviu yaitu:

b. Jenis-jenis Laporan Hasil Reviu

Jenis laporan hasil reviu disesuaikan dengan kegiatan reviu yang dilakukan dan informasi yang akan dilaporkan serta maksud yang hendak dicapai.

Bentuk laporan hasil Reviu terdiri dari :

- 1) Laporan Reviu Rutin/Berkala/Mendadak/Khusus/Issues
- 2) Laporan Peristiwa

2. Tindak Lanjut

a. Pelaksanaan Tindak Lanjut

- 1) Tindak lanjut merupakan tahapan yang sangat penting dari seluruh proses reviu dimana pada tahap ini unit kerja yang direviu harus mengambil langkah dan tindakan perbaikan, berdasarkan laporan hasil reviu yang telah memperoleh petunjuk/keputusan Pemimpin Unit.
- 2) Pimpinan/supervisor unit kerja bertanggung jawab atas pelaksanaan tindak lanjut perbaikan hasil reviu kepatuhan yang dilakukan oleh unit *Quality Assurance*.

- 3) Prosedur pelaksanaan tindak lanjut/laporan perbaikan hasil reviu kepatuhan dilaksanakan :

b. Pemantauan Tindak Lanjut

- 1) Unit *Quality Assurance* harus memantau dan menganalisa perkembangan dan pelaksanaan perbaikan yang telah dilakukan oleh unit operasional yang direviu.
- 2) Pelaksanaan pemantauan tindak lanjut, meliputi :
 - b) Pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut harus dilakukan agar dapat diketahui perkembangan penyelesaian hasil reviu kepatuhan, sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengingatkan unit yang direviu apabila belum melaksanakan komitmen perbaikan menjelang atau sampai batas waktu yang dijanjikan.
 - c) Dari hasil pemantauan pelaksanaan tindak lanjut, *quality assurance* melakukan analisa kecukupan atas realisasi janji perbaikan yang telah dilaksanakan oleh unit, dan selanjutnya *quality assurance* dapat melakukan pengecekan kembali atas pelaksanaan tindak lanjut tersebut untuk memperoleh keyakinan bahwa permasalahan telah ditindak lanjuti secara tuntas.
- 3) Unit *Quality Assurance* berkewajiban memantau pelaksanaan tindak lanjut perbaikan hasil reviu yang telah dilakukan dan mengingatkan secara tertulis kepada unit yang direviu bila belum mengambil langkah-langkah perbaikan.
- 4) Unit *Quality Assurance* wajib menyampaikan laporan hasil pemantauan tindak lanjut kepada atasannya, khususnya terhadap permasalahan yang belum selesai ditindaklanjuti sedangkan batas waktu yang telah ditetapkan sudah terlampaui.

3.7.9. Peranan Kepatuhan Internal Dalam Melaksanakan Fungsi *Quality Assurance*

Dengan Menggunakan Pendekatan Audit Berbasis Risiko

Tahapan pelaksanaan reviu *quality assurance* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Persiapan Reviu

a. *Risk Based Audit*

- 1) Pendekatan audit saat ini berdasarkan best practice tidak lagi mempergunakan pendekatan audit at all cost namun melalui pendekatan *Risk Based* (berbasis risiko). Audit berbasis risiko (*Risk based Audit*) adalah pelaksanaan audit/reviu yang didasarkan atas hasil identifikasi, analisa atau assessment terhadap risiko yang material dan berpotensi menghambat strategi bisnis, aktivitas atau transaksi. Tujuan pelaksanaan risk based audit/reviu adalah agar diperoleh perencanaan audit yang lebih terarah, lebih fokus dan pelaporan yang mengarah pada treatment risk (*avoid/menghindar, minimize/mengurangi, transfer/mengalihkan, accept/menerima*).
- 2) Pendekatan *Risk based Audit* berkembang sejalan dengan pergeseran definisi pengendalian intern seperti yang dinyatakan oleh *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) antara lain dinyatakan bahwa : Sistem Pengendalian Intern terdiri dari 5 komponen yang saling berhubungan, yaitu: *Control Environment, Risk Assesment, Control Activities, Information and Communication, Monitoring*)

b. *Risk Assessment*

1) Ruang Lingkup *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan proses sistematis yang dilakukan dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal (antara lain menyangkut perubahan/perkembangan teknologi, ekonomi, tingkat persaingan, kompetensi karyawan, aktivitas bisnis dan system informasi) dan menganalisa tingkat signifikan atau besarnya risiko (*level of risk significance*), tingkat kemungkinan risiko tersebut muncul (*likelihood of the risk occurring*) dan bagaimana cara mengelola risiko dimaksud.

2) Proses *Risk Assessment*

Proses penilaian risiko dilakukan dengan terlebih dahulu memperoleh pemahaman tentang organisasi dan informasi lainnya untuk membentuk dasar *professional judgement* dalam mengembangkan *frame work* pemeriksaan/reviu *auditable activities* berdasarkan prioritas tingkatan risiko (dari risiko tinggi ke risiko rendah).

Data-data yang dapat dipergunakan untuk melakukan *risk assessment* antara lain: BP Organisasi dan uraian jabatan, business plan dan kaji ulang, laporan keuangan, laporan aktivitas, laporan peristiwa/kasus, kebijakan dan peraturan yang terkait dengan *auditable activities*.

3) *Auditable Activities*

Tahap pertama dari proses *risk assessment* adalah mengidentifikasi dan menginventarisir *auditable activities*, yang antara lain terdiri :

- a) Kebijakan, prosedur dan pelaksanaannya.
- c. Unit/Kelompok dalam organisasi auditee.
- d. Saldo rekening buku besar/pembukuan.
- e. Sistem Informasi baik manual maupun komputerisasi
- f. Rencana kerja/Business Plan yang strategis.
- g. Unit-unit dalam organisasi baik yang berkaitan dengan produk maupun jasa.
- h. Fungsi-fungsi seperti Pembukaan Rekening, Pemasaran (Kredit dan Dana), Administrasi Kredit, Jasa dan Transaksi LN, Pengadaan, Akuntansi, Bagian Umum, dan lain-lain.
- i. Sistem transaksi untuk tresuri, pencairan/disposisi, penggajian, dan lain-lain.
- j. Laporan Keuangan.
- k. Peraturan-peraturan dan hukum yang berlaku.

4) *Risk Factor*

a) Penetapan *Risk Factor*

Merupakan kriteria yang dipergunakan untuk mengidentifikasi *level of significance* dan *likelihood of occurrence* (frekuensi kejadian) yang

mengakibatkan tidak tercapainya sasaran, aktivitas dan tujuan organisasi. Dengan kata lain *risk factor* diidentifikasi dari *auditable activities*.

b) Sumber Data *Risk Factor*

- (1) Pelaksanaan *internal control* oleh Auditee;
- (2) Ukuran asset, likuiditas dan Volume Transaksi;
- (3) Kompleksitas dan sifat aktivitas;
- (4) Tindak lanjut hasil audit/reviu internal dan eksternal;
- (5) Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi;
- (6) Kualitas Sistem Informasi Manajemen;
- (7) Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia
- (8) Hasil identifikasi *Operational Risk Self Assesment* (ORSA).

5) *Risk Classification*

Dengan pertimbangan untuk memudahkan dalam menentukan frekuensi reviu, klasifikasi risiko ditetapkan dalam 4 tingkat, sebagai berikut :

a) *Maximum Risk*

Aktivitas/transaksi mempunyai risiko bawaan yang sangat tinggi baik pada tingkat signifikansinya maupun frekuensi kejadiannya sehingga diperlukan *internal control* dan supervisi yang kuat untuk meminimalkan risiko.

b) *High Risk*

Aktivitas/transaksi mempunyai risiko bawaan yang tinggi pada tingkat signifikansinya namun mempunyai frekuensi kejadian yang rendah sehingga diperlukan *internal control* dan supervisi yang kuat untuk meminimalkan risiko.

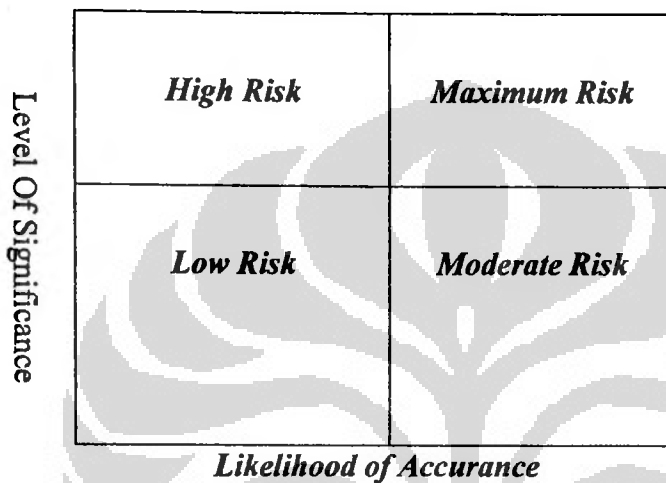
c) *Moderate Risk*

Aktivitas/transaksi mempunyai risiko bawaan yang rendah pada tingkat signifikansinya namun mempunyai frekuensi kejadian yang tinggi sehingga diperlukan *internal control* dan supervisi yang memadai untuk meminimalkan risiko.

d) *Low Risk*

Aktivitas/transaksi mempunyai risiko bawaan yang rendah baik pada tingkat signifikansinya maupun frekuensi kejadiannya sehingga diperlukan internal control dan supervisi yang rendah bahkan tidak diperlukan karena risiko yang ada sangat tidak material.

Secara visual klasifikasi risiko tersebut dapat digambarkan dalam peta risiko (*Risk Map*) gambar 3.3.



Gambar 3.3 Risk Map

Sumber: Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

6) *Risk Score*

Untuk mempermudah dan menyamakan definisi *scoring* dalam kaitannya dengan risk classification dipergunakan *systematic scoring* dengan risk range untuk masing-masing risk classification.

7) *Risk Criteria*

Berdasarkan risk factor dan klasifikasi risiko diatas, ditetapkan criteria risiko melalui pendekatan *judgement* untuk masing-masing tingkat risiko sesuai dengan tabel klasifikasi risiko yang disajikan pada lampiran 1.

c. **Persiapan Reviu**

1) **Reviu Tahunan**

Persiapan reviu dilakukan dengan membuat rencana reviu tahunan yang terdiri dari reviu tahunan dan reviu berkala berdasarkan risk assessment

yang telah dilakukan. Gambar alur persiapan revidi disajikan pada lampiran 4.

2) *Review Issues* dan revidi khusus

Rencana pelaksanaan *review issues* maupun revidi khusus terhadap suatu unit/aktivitas harus dibuatkan *assessment* risikonya dan dituangkan dalam laporan persiapan *review issues* atau laporan persiapan revidi khusus. Laporan tersebut berisi antara lain : Pendahuluan; *Overview* Organisasi; *Risk Assesment* dan Rencana Revidi.

3) Frekuensi Audit

Tingkat risiko (*risk level*) suatu aktivitas/transaksi berdasarkan hasil *risk assessment* gabungan, menentukan tinggi rendahnya frekuensi revidi.

4) *Risk Assesment Unit*

Untuk memudahkan perhitungan *risk assessment* unit yang akan direvidi digunakan tabel bantu yang disajikan pada lampiran 4.

2. Pelaksanaan Revidi

a. Pendekatan Dengan Obyek Yang Direvidi

Dalam melakukan revidi, QA selalu melakukan interaksi / komunikasi / hubungan yang baik dengan pimpinan unit maupun para petugas/pegawai yang ada di unit kerja yang direvidi, agar tugas revidi yang dilakukan dapat lebih lancar dan segala informasi yang diperlukan dapat diperoleh secara lengkap, cepat dan tepat.

b. Lembar Kerja Revidi

Lembar Kerja Revidi merupakan catatan/dokumen *review* QA yang berisi informasi mengenai auditee/obyek yang direvidi, sifat revidi, waktu pelaksanaan revidi, sample yang diambil, catatan hasil revidi dan penjelasan auditee/unit yang direvidi. Program revidi yang digunakan sebagai sarana untuk melakukan pengujian.

3.8 Metode Penelitian

Penulis melakukan penulisan dengan cara pengumpulan data dan analisis sebagai berikut:

1. Metode penelitian dalam pengumpulan data guna penyusunan karya akhir ini dilakukan dengan 2 (dua) cara:
 - a. Penelitian kepustakaan yang dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan pedoman dalam pembahasan. Hal ini dilaksanakan dengan mempelajari buku atau literatur, jurnal, bahan seminar yang relevan dengan topik yang dibahas dalam karya akhir ini.
 - b. Penelitian lapangan dilakukan dengan wawancara secara langsung dengan pihak yang terkait atau pihak yang berwenang untuk mendapat data informasi yang dibutuhkan atau melakukan observasi secara langsung.
2. Analisa dilakukan dengan metode *descriptive comparative*, yaitu membandingkan antara teori-teori yang ada dengan kenyataan atau fakta yang terjadi dalam kegiatan perusahaan dan selanjutnya disimpulkan guna memberikan saran atau rekomendasi yang dianggap perlu. Penulis akan melakukan analisa berdasarkan tahapan-tahapan dalam proses pelaksanaan *risk based audit*. Analisa tersebut dalam rangka menilai pelaksanaan *risk based audit* pada PT. BNI (Persero) Tbk.
3. *The analytic hierarchy process* (AHP) digunakan sebagai bagian dari analisis dalam penelitian ini untuk memperoleh nilai bobot dari setiap *risk factor* dan *sub risk factor*
4. Penulis memberikan batasan dalam observasi adalah sebagai berikut:
 - a. Pengamatan dilakukan khusus terhadap kepatuhan internal yang dalam hal ini riset dilakukan untuk memahami praktek *risk based audit* yang dijalankan BNI oleh kepatuhan internal.
 - b. Dengan keterbatasan waktu dan data yang diperoleh dalam riset ini, maka ruang lingkup untuk sampel yang digunakan oleh penulis adalah penerapan audit berbasis risiko oleh kepatuhan internal pada salah satu kantor cabang di PT. BNI (Persero) Tbk.

BAB IV

PEMBAHASAN MASALAH

4.1 Penilaian Terhadap Kepatuhan Internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko

Penilaian terhadap penerapan pendekatan audit berbasis risiko oleh kepatuhan internal dalam melaksanakan fungsi *quality assurance* pada penelitian ini adalah membandingkannya dengan *best practice* dan peraturan yang berlaku, yaitu sebagai berikut:

1. Standar Manajemen Risiko, terdiri dari: *Internal Control-Integrated Framework* dari COSO tahun 1992 dan *COSO Enterprise Risk Management* dari *The COSO of the Treadway Commission (ERM – Integrated Framework: Executive Summary Framework*, September 2004).
2. *Professional Practice Framework* (mencakup Definisi Audit Internal, Kode Etik, Standar, dan Pedoman lainnya) dari IIA (*The Institute of Internal Auditors*).
3. Peraturan Bank Indonesia (PBI) dari Bank Sentral/Bank Indonesia (BI), yaitu Peraturan Bank Indonesia nomor 1/6/PBI/1999 tentang **Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum.**

Sebelum pembahasan lebih lanjut mengenai penilaian penerapan audit berbasis risiko oleh kepatuhan internal, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai persamaan teknis (duplikasi) pekerjaan antara audit internal dengan kepatuhan internal di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Pembahasan persamaan teknis pekerjaan ini diawali dengan terminologi bahasa yang digunakan untuk mewakili pekerjaan di kedua divisi tersebut. Auditor internal menggunakan istilah *audit* dalam pekerjaannya sesuai dengan pengertian dalam *best practice*, sedangkan kepatuhan internal menggunakan istilah *review* dalam pekerjaannya. *Review* merupakan bagian dari prosedur audit dalam program audit yang pengertiannya adalah mempelajari

secara kritis (*to study critically*). Adapun pengertian lainnya adalah bahwa suatu *review* tidak mencakup pemerolehan pemahaman atas pengendalian intern, pengujian atas catatan akuntansi dan pengujian atas respon yang diperoleh dari permintaan keterangan dengan pemerolehan bahan bukti dan prosedur tertentu lainnya yang biasanya dilaksanakan dalam suatu audit seperti yang dimaksud pada SAR 100 dalam Standards Jasa Akuntansi dan Review. Sedangkan kepatuhan internal BNI memberikan pengertian *review* dengan lebih luas dari definisi yang biasa digunakan pada program audit.

Kepatuhan internal BNI memberikan pengertian *review* yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi *quality assurance* adalah proses pemeriksaan yang dilakukan oleh *quality assurance officer*, dalam rangka menilai kepatuhan unit yang diperiksa terhadap ketentuan yang berlaku. Dari pengertian *review* tersebut, kepatuhan internal BNI memberikan pengertian yang lebih luas dan berbeda dengan yang dimaksud pada SAR 100 dalam Standards Jasa Akuntansi dan Review maupun pengertian yang dimaksud dalam prosedur audit. Dengan digunakannya pengertian *review* oleh kepatuhan internal BNI dengan lebih luas, maka terminologi *review* menjadi dapat disamakan dengan **audit** dan bukan dalam pengertian yang terbatas sebagai bagian dari prosedur audit lagi. Proses pemeriksaan yang dilakukan oleh *quality assurance officer* dari jenis *review* yang dilakukan dapat diidentifikasi sebagai duplikasi pekerjaan internal audit yang mencakup teknik dan prosedur audit dalam program audit, yaitu: **reviu rutin, reviu berkala, reviu mendadak, reviu khusus dan teknik-teknik reviu**, seperti: *Scanning, observasi, inquiry, re-performance*, dan konfirmasi.

Walaupun duplikasi pekerjaan di atas terjadi pada BNI dan perusahaan bank lainnya, terdapat hal terpenting dengan adanya *quality assurance*, yaitu dapat memberikan peringatan dini (*early warning*) kepada unit operasional atas terjadinya penyimpangan yang dapat meningkatkan risiko bank atau menimbulkan kerugian bank.

Penilaian terhadap penerapan audit berbasis risiko oleh kepatuhan internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. ini meliputi bidang materi penilaian sebagai berikut:

1. Penilaian terhadap proses tahapan *risk assessment*
2. Penilaian terhadap penggunaan *risk factor*
3. Penilaian terhadap penentuan *risk score*

Bidang materi penilaian tersebut merupakan pokok permasalahan dalam penerapan *risk based audit* oleh kepatuhan internal sebagaimana yang telah dirumuskan pada bab pertama. Penilaian dalam penerapan *risk based* ini dimulai dari penilaian terhadap bidang materi proses tahapan *risk assessment* yang merupakan penilaian *risk assessment* secara umum yang meliputi:

1. Tujuan *risk based audit*.
2. Identifikasi tujuan yang tertuang pada visi dan misi perusahaan.
3. Tujuan, sasaran dan aktivitas dari *auditable activities* dalam proses *risk assessment*.
4. Tanggung jawab dan kedudukan internal kepatuhan dalam organisasi.
5. Pelatihan dan keahlian dalam bidang auditing.
6. Dokumentasi *risk assessment*
7. Etika.
8. *Audit universe*.

Kemudian dilanjutkan pada bidang materi penilaian kedua yang lebih lebih terarah atau lebih fokus lagi, yaitu pada penilaian *risk factor*. Ketiga adalah bidang materi penilaian penentuan *risk score* yang merupakan penilaian terakhir yang hasilnya digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya frekuensi revidi di unit *auditable activities*. Secara visual bidang materi penilaian tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4.1.



Gambar 4.1 Bidang Materi Penilaian Penerapan Risk Based Audit

Penilaian yang diberikan dalam penelitian ini terdiri dari tiga tingkatan nilai, yaitu sebagai berikut:

1. *Strong* (kuat atau sangat memuaskan), yaitu sesuai dengan *best practice* dan peraturan yang berlaku
2. *Satisfactory* (memuaskan), yaitu hanya ada satu atau beberapa dari proses atau kondisi atau juga pemahaman yang tidak sesuai dengan dengan *best practice* atau peraturan yang berlaku.
3. *Weak* (lemah), yaitu terdapat kelemahan pada proses atau kondisi atau juga pemahaman yang tidak sesuai dengan dengan *best practice* atau peraturan yang berlaku.

4.1.1 Penilaian Terhadap Proses Tahapan *Risk Assessment*

Penilaian Tujuan *Risk Based Audit*

Tujuan pelaksanaan *risk based audit* oleh Divisi Kepatuhan adalah agar diperoleh perencanaan audit yang lebih terarah, lebih fokus dan pelaporan yang mengarah pada *treatment risk* (*avoid/menghindar, minimize/mengurangi, transfer/mengalihkan, accept/menerima*). Perencanaan audit yang lebih terarah dan lebih fokus dituangkan dalam rencana reviu tahunan yang memuat hasil *risk*

assessment dan jadwal reviu. Laporan yang mengarah pada *treatment risk* dituangkan dalam setiap jenis laporan hasil reviu, yaitu laporan reviu rutin, berkala, mendadak, khusus, dan *issues*, serta laporan peristiwa. Tujuan dari pelaksanaan *risk based audit* tersebut sesuai dengan COSO *Enterprise Risk Management*, yaitu pada komponen utama respon risiko, bahwa manajemen memilih respon risiko: menghindari, menerima, mengurangi, atau berbagi risiko, selanjutnya mengembangkan sekumpulan tindakan untuk menyelaraskan risiko dengan *appetite* dan toleransi risiko. Berdasarkan penerapan tujuan *risk based audit* tersebut di atas, maka penilaian yang dapat diberikan adalah *strong* (kuat).

Penilaian Pemahaman Visi dan Misi

Visi Divisi Kepatuhan Internal selaras dengan visi perusahaan/*corporate*, yaitu mewujudkan BNI menjadi unggul dalam layanan dan kinerja. Visi yang selaras adalah sangat penting untuk menyamakan tujuan utama yang akan dicapai dalam suatu perusahaan. Pernyataan visi telah sesuai dengan Standar Atribut 1100 yang menegaskan bahwa aktivitas harus independen, dan para personil harus obyektif dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Misi Divisi Kepatuhan menyatakan pengujian dan pemantauan kepatuhan yang optimal dan terpadu terhadap aktivitas unit organisasi. Pernyataan tersebut sesuai tugas dan tanggung jawab dari Direktur Kepatuhan yang ditetapkan dalam PBI No. 1/6/PBI/1999.

Pernyataan misi Divisi Kepatuhan adalah memaksimalkan *stakeholder value*. Pernyataan pada misi tersebut berarti bahwa aktivitas kepatuhan internal memberikan **nilai tambah**. Istilah nilai tambah sesuai dengan definisi internal audit dari IIA yang mengandung arti bahwa aktivitas audit internal dirancang untuk memberikan nilai tambah dan memperbaiki operasi organisasi. Berdasarkan penilaian terhadap subyek individu dari personil Divisi Kepatuhan mengenai pemahaman konsep nilai tambah, diperoleh hasil pemahaman yang tidak seragam atau berbeda diantara personil Divisi Kepatuhan tersebut. Dari pemahaman yang berbeda tersebut, adalah merupakan kelemahan dari penerapan pemahaman visi dan misi, sehingga penilaian yang dapat diberikan adalah *satisfactory* (memuaskan).

Penilaian Penerapan Tujuan dalam Proses Risk Assessment

Berdasarkan penelitian terhadap Buku Pedoman Perusahaan (BPP) BNI bahwa Divisi Kepatuhan dalam melakukan *risk assessment* yang dilakukan dalam setahun sekali, terlebih dahulu melakukan penentuan tujuan dengan memperoleh pemahaman tentang organisasi dan informasi lainnya untuk membentuk dasar *professional judgement* dalam mengembangkan framework pemeriksaan/*review auditable activities* berdasarkan prioritas tingkatan risiko (dari risiko tinggi ke risiko rendah). Data-data yang dapat dipergunakan untuk melakukan *risk assessment* antara lain sebagai berikut :

1. BP Organisasi dan Uraian Jabatan
2. Business plan dan kaji ulang
3. Laporan Keuangan
4. Laporan aktivitas
5. Laporan peristiwa/kasus
6. Kebijakan dan peraturan yang terkait dengan auditable activities

Dalam melakukan perencanaan aktivitas revidi Divisi Kepatuhan mempertimbangkan *risk assessment* yang dilakukan oleh manajemen, yaitu dengan menggunakan hasil ORSA (*operating risk self assessment*) sebagai salah satu risk factor. Dalam alur pelaporan ORSA, Divisi Kepatuhan melalui *quality assurance* (QA) memiliki peranan dalam hal sebagai berikut:

1. Validasi akhir *self assessment* dilakukan oleh QA sebelum dikirim dari risk owner ke Divisi Manajemen Risiko (MAR).
2. QA terlebih dahulu harus melakukan komunikasi/diskusi dengan *risk owner* terkait mengenai perubahan /penyesuaian hasil *scoring* yang dinilai terlalu rendah.
3. QA tidak boleh memaksakan melakukan perubahan data ORSA, untuk itu telah disediakan kolom khusus komentar QA.

Hal ini sesuai *Practice Advisory* 2010-A1 bahwa *risk assessment* yang dilakukan sekurang-kurangnya setahun sekali, kemudian masukan dari manajemen dan direksi yang tentunya mencakup hasil *risk assessment* adalah patut dipertimbangkan. Dari tahapan dalam risk assesment telah sesuai dengan COSO *Enterprise Risk Management*, yaitu

bahwa tujuan-tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang secara potensial mempengaruhi pencapaiannya.

Sedangkan berdasarkan penelitian terhadap subyek individu dari personil Divisi Kepatuhan mengenai pemahaman konsep *risk based audit*, diperoleh hasil pemahaman yang tidak seragam atau berbeda diantara personil Divisi Kepatuhan tersebut. Sehingga belum adanya persamaan pemahaman dalam konsep *risk based audit* modern, yaitu pendekatan yang mempertimbangkan terlebih dahulu tujuan organisasi yang ditetapkan dan kemudian menentukan risiko melalui identifikasi, pengukuran, dan penempatan prioritas, dan akhirnya untuk melakukan manajemen risiko. Dengan adanya pemahaman yang berbeda tersebut, maka penilaian yang dapat diberikan terhadap penerapan tujuan dalam proses *risk assessment* adalah *satisfactory* (memuaskan).

Penilaian Tanggung Jawab dan Kedudukan Dalam Organisasi

Tanggung jawab dan kedudukan Direktur Kepatuhan telah sesuai dengan PBI No.1/6/PBI/1999 dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), yaitu bahwa Direktur Kepatuhan tidak membawahi kegiatan operasional, akuntansi dan / atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), sedangkan Kepala SKAI diangkat dan diberhentikan oleh Direksi bank dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia. Kepala SKAI bertanggung jawab kepada Direktur Utama bank. Dalam mendukung independensi dan menjamin kelancaran audit serta wewenang dalam memantau tindak lanjut, maka kepala SKAI dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit. Pemberian informasi tersebut harus dilaporkan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan. Berdasarkan tanggung jawab dan kedudukan kepatuhan internal dalam organisasi tersebut di atas, maka penilaian yang dapat diberikan adalah kuat (*strong*).

Penilaian Pelatihan dan Keahlian dalam Bidang Auditing

Manfaat yang dapat diperoleh atau hasil yang ingin dicapai dari penerapan *risk based audit* ini tidak akan maksimal atau tidak sesuai dengan yang diharapkan bila tidak didukung dengan personil yang memiliki pendidikan serta pengalaman

memadai dalam bidang auditing. Pencapaian keahlian tersebut dimulai dengan pendidikan formal, sertifikasi, dan diperluas melalui pengalaman-pengalaman selanjutnya dalam praktek audit dan reviu. Untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang yang profesional, personil kepatuhan internal harus menjalani pelatihan teknis yang cukup. Pelatihan ini harus secara memadai mencakup aspek teknis maupun pendidikan umum. Dalam memberikan pelatihan yang memadai, maka BNI menggunakan *training need analysis* (TNA), pelatihan *in house training*, mengikutkan personil kepatuhan internal dalam pelatihan dan seminar oleh pihak eksternal. Namun, kepatuhan internal hingga saat ini belum memiliki personil yang bersertifikat auditor, seperti: *Certified Internal Auditor* (CIA), *Certified Bank Auditor* (CBA), *Certified Information Systems Auditor* (CISA). Dengan belum adanya personil yang bersertifikasi tersebut, maka penilaian yang dapat diberikan terhadap penerapan pelatihan dan keahlian dalam bidang auditing adalah *satisfactory* (memuaskan).

Penilaian Dokumentasi *Risk Assessment*

Kepatuhan internal mendokumentasikan hasil *risk assessment* dalam bentuk rencana reviu tahunan, antara lain memuat:

1. Pendahuluan:
 - a. Struktur Organisasi (Auditee)
 - b. Formasi Pegawai
2. Hasil Reviu QA/SPI/Audit Eksternal Lainnya
 - a. Realisasi Reviu QA
 - b. Temuan Audit SPI
 - c. Temuan Audit Eksternal
3. Data keuangan
 - a. Pos-pos Neraca yang perlu mendapat perhatian
 - b. Daftar Pos Terbuka/*Unmatch Transaction*
4. *Risk Assessment*
 - a. *Risk Factor*
 - b. Klasifikasi dan Range Risiko
 - c. *Risk Matrix*

5. Rencana/Jadual Reviu

- a. Reviu berkala, mencakup jadwal pelaksanaan, frekuensi reviu, alokasi waktu, jumlah tenaga QA dan anggaran biayanya.
- b. Reviu mendadak, mencakup aktivitas yang akan direviu dan frekuensinya.

Berdasarkan susunan dalam penyajian di atas, data kondisi auditee dari struktur organisasi sampai dengan data keuangan yang dilakukan *risk assessment* disajikan terpisah dengan risk matriks. Dari penelitian terhadap dokumen rencana reviu tahunan ditemukan bahwa data mengenai risiko pada *auditable activity* tidak disajikan berdasarkan *risk factor*, sehingga tidak ada tanda/petunjuk (*referring/indexing*) atau penjelasan yang menghubungkan (*linking*) antara data risiko *auditable activity* (data struktur organisasi sampai dengan data keuangan) dengan penetapan *score* setiap *risk factor* pada *risk matriks*. Dari penyajian pada dokumentasi hasil *risk assessment* tersebut, maka penetapan risk range untuk setiap *risk factor* menjadi kurang jelas atau kurang informatif. Sehingga dengan kelemahan ini, maka penilaian yang dapat diberikan terhadap dokumentasi *risk assessment* adalah kurang (*weak*).

Penilaian Etika

Kepatuhan internal BNI telah memiliki kode etik yang memuat standar perilaku sebagai pedoman bagi seluruh personil kepatuhan internal, yaitu:

1. *Code of Conduct*
2. Surat Direksi No. DIR/491 tanggal 31 Desember 2003 mengenai larangan bagi manajemen dan pegawai BNI menerima imbalan dari mitra usaha, pihak-pihak yang berkepentingan dan sesama pegawai.
3. Surat Direksi No. DIR/184 tanggal 6 April 2005 mengenai *Good Corporate Governance* (GCG).
4. Perjanjian dan komitmen pegawai terdiri dari: Komitmen Integritas, Perjanjian Kerahasiaan, dan Komitmen untuk Menerapkan *Good Corporate Governance*.
5. Buku Pedoman Kepatuhan yang meliputi integritas, obyektivitas, komunikasi, sikap mental dan etika, dan independensi.

Penerapan kode etik di atas telah sesuai dengan *Internal Control-Integrated Framework* dari COSO tahun 1992 dalam area *control environment* (pada integritas dan nilai etika), yaitu ada dan diterapkannya *code of conducts* dan kebijakan lainnya mengenai praktek-praktek bisnis dan benturan kepentingan, yang dapat diterima serta standar etika dan perilaku moral yang diharapkan; tata cara berurusan dengan pegawai, pemasok, pelanggan, investor, kreditur, perusahaan asuransi, pesaing, auditor eksternal, dan lain-lain. Berdasarkan penerapan etika untuk kepatuhan internal tersebut di atas, maka penilaian yang dapat diberikan adalah *strong* (kuat).

Penilaian Audit Universe

Seluruh aktivitas usaha operasional bank pada setiap struktur organisasi unit operasional, dengan mempertimbangkan sasaran, aktivitas, strategi dan tujuan organisasi, dan juga termasuk yang mengandung risiko utama (*business risks*) yang perlu dipetakan. Dalam hal ini kepatuhan internal mengutamakan area finansial dan kepatuhan kepada undang-undang, regulasi, kebijakan serta prosedur internal. Pertimbangan yang digunakan oleh kepatuhan internal tersebut sesuai dengan *Practice Advisory 2010-2* yang menyatakan bahwa *audit universe* dapat meliputi komponen-komponen dari perencanaan strategis organisasi. Dengan penggabungan komponen-komponen perencanaan strategis organisasi, audit universe akan mempertimbangkan dan mencerminkan keseluruhan sasaran hasil rencana usaha. Berdasarkan penetapan *audit universe* oleh kepatuhan internal tersebut di atas, maka penilaian yang dapat diberikan adalah *strong* (kuat).

4.1.2 Penilaian Terhadap Penggunaan Risk Factor

Risk model yang digunakan oleh Divisi Kepatuhan Internal menggunakan *risk factor*. Hal ini sesuai *Practice Advisory 2010-2* yang menyatakan bahwa berbagai model-model risiko yang ada untuk membantu CAE di dalam prioritizing area-area subjek audit potensi. Kebanyakan model-model risiko menggunakan faktor-faktor risiko untuk menetapkan prioritas pekerjaan seperti: materialitas dolar; likuiditas aktiva; kemampuan manajemen; mutu pengendalian internal; derajat tingkat dari stabilitas atau perubahan; waktu penugasan audit terakhir; kompleksitas; hubungan-hubungan pemerintah dan karyawan; dan lain-lain. Namun Divisi

Kepatuhan menggunakan *risk factor* yang sama untuk semua *auditable activities*, sehingga untuk SBU (*strategy business unit*), SFU (*strategy functional unit*), dan BU (*business unit*) menggunakan *risk factor* yang sama. Hal ini terdapat *risk factor* yang kurang relevan dengan *auditable activities*, seperti *risk factor* yang mencerminkan *size*, yaitu ukuran asset, likuiditas, dan volume transaksi adalah kurang relevan untuk digunakan pada *auditable activities* seperti: SFU dan SBU. Berdasarkan penerapan penggunaan *risk factor* internal tersebut di atas, maka penilaian yang dapat diberikan adalah *satisfactory* (memuaskan).

4.1.3 Penilaian Terhadap Penentuan *Risk Score*

Untuk mempermudah dan menyamakan definisi *scoring* dalam kaitannya dengan *risk classification*, maka Divisi Kepatuhan menggunakan *systematic scoring* dengan *risk range* untuk masing-masing *risk classification* yang disajikan pada tabel 4.1. Sedangkan tingkat risiko (*risk level*) suatu aktivitas/transaksi berdasarkan hasil *risk assessment* gabungan, menentukan tinggi rendahnya frekuensi reuiu yang disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.1 Risk Range

Risk Classification	Risk Range
Maximum Risk	$3,00 < R \leq 4,00$
High Risk	$2,00 < R \leq 3,00$
Moderate	$1,00 < R \leq 2,00$
Low Risk	$R \leq 1,00$

Sumber: Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel 4.2 Risk Level

Risk Level	Frekuensi Reviu/Tahun
	Berkala
Low Risk	1 kali
Moderate Risk	2 kali
High Risk	3 kali
Maximum Risk	4 kali

Namun dalam menentukan risk score sesuai *risk classification* tersebut tidak menggunakan rating score dan bobot (*weighted*) untuk setiap *risk factor* yang digunakan, tetapi hanya berdasarkan *judgement*. Penentuan *risk factor* yang hanya berdasarkan *professional judgement* tersebut merupakan kelemahan, sehingga penilaian yang dapat diberikan terhadap penerapan penentuan risk score tersebut adalah kurang (*weak*).

4.1.4 Kelemahan Dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk oleh Kepatuhan Internal

Dari hasil penilaian di atas, diperoleh hasil yang menunjukkan kekurangan-kekurangan dalam penerapan *risk based audit* oleh Divisi Kepatuhan Internal. Kekurangan-kekurangann tersebut adalah sebagai berikut:

1. Diperoleh hasil pemahaman yang tidak seragam atau berbeda diantara personil Divisi Kepatuhan mengenai pemahaman konsep **nilai tambah**.
2. Diperoleh hasil pemahaman yang tidak seragam atau berbeda diantara personil Divisi Kepatuhan mengenai pemahaman konsep ***risk based audit modern***.
3. Dalam bentuk (*form*) penyajian hasil risk assessment terdapat kekurangan, yaitu sebagai berikut:
 - a. Penetapan risk range untuk setiap risk factor kurang jelas atau kurang informatif karena data mengenai risiko pada *auditable activity* tidak disajikan berdasarkan *risk factor*. Sehingga tidak ada tanda/petunjuk (*referring/indexing*) atau penjelasan yang menghubungkan (*linking*) antara data risiko *auditable activity* dengan *risk factor*. Penetapan *risk*

range untuk setiap *risk factor* tidak didukung dengan uraian penjelasan yang tersusun sistematis mengenai: tujuan dari setiap *risk factor*, *sub risk factor*, *rating score*, pernyataan keputusan *professional judgement* yang jelas.

- b. Tidak tersedia ruang untuk disposisi yang mendukung hasil *risk assessment* dan uraian hasil verifikasi dari atasan *assessor* dan pejabat yang berwenang. Disposisi dari atasan atau pejabat yang berwenang tersebut adalah penting, karena merupakan bukti persetujuan dan bentuk pertanggungjawaban yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan (*risk assessment*) telah dilakukan reuiu. Contoh format lembar disposisi disajikan pada gambar 4.2.
4. Terdapat *risk factor* yang kurang relevan dengan *auditable activities*, dimana Divisi Kepatuhan menggunakan *risk factor* yang sama untuk semua *auditable activities*, sehingga untuk SBU, SFU, dan BU menggunakan *risk factor* yang sama. Misalnya *risk factor* yang mencerminkan *size*, yaitu ukuran asset, likuiditas, dan volume transaksi adalah kurang relevan untuk digunakan pada *auditable activities* seperti: SFU (*strategy functional unit*) dan SBU (*strategy business unit*). Sebagai penggantinya (*compensating*) dapat digunakan *risk factor: financial impact*.
5. Penentuan *risk score* tidak menggunakan *rating score* dan bobot (*weighted*), tetapi hanya berdasarkan *judgement*.

NAMA UNIT	:
PERIODE RISK ASSESSMENT	:
QA (ASSESSOR)	:
TANDA TANGAN	:
DISPOSISI HAQA	
Tanda tangan	
QA : Quality Assurance	
HAQA: Head Area Quality Assurance	

Gambar 4.2 Format Lembar Disposisi

Setiap personil *quality assurance officer* harus terinformasi dan memahami konsep atau paradigma terkini (modern) dari ruang lingkup **audit internal** sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis atau proses yang sedang dan terus mengalami perkembangan atau perubahan. Sifat perubahan tersebut menuntut perubahan paradigma dari para pemakainya, yaitu paradigma dari konsep **nilai tambah dan risk based audit** terkini (modern) guna menjalankan proses audit dan reuiu.

Nilai tambah dari internal audit dalam **konsep tradisional** adalah merupakan audit siklus yang memberikan keyakinan bahwa operasi telah berjalan sesuai dengan prosedur dan kebijakan dan bahwa telah terdapat kontrol yang berlangsung secara efektif, sedangkan konsep tradisional audit berbasis risiko adalah diawali dari observasi dan analisis *control*, kemudian berlanjut ke penentuan risiko yang berkaitan dengan operasi, dan akhirnya ke penentuan apakah aktivitas ini sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Adapun konsep *nilai tambah dan risk based audit* dalam **konsep modern** adalah bahwa *nilai tambah* dari hasil audit dan reuiu dapat mengidentifikasi

perubahan-perubahan yang dapat dilakukan untuk menghemat biaya, menghasilkan produktivitas yang lebih besar, atau membantu organisasi untuk beroperasi dengan lebih efektif lagi dan *risk based audit* merupakan suatu pendekatan yang mempertimbangkan terlebih dahulu tujuan organisasi yang ditetapkan dan kemudian menentukan risiko melalui identifikasi, pengukuran, dan penempatan prioritas, dan akhirnya untuk melakukan manajemen risiko.

Kegagalan perusahaan bukan hanya akibat dari strategi, namun juga banyak karena ketidakmampuan untuk melaksanakannya. Dalam implementasi strategi, yang penting adalah pelaksanaannya. Kesuksesan dalam melaksanakan strategi adalah hasil dari pelaksanaan. Pelaksanaan (*execution*) adalah hasil dari tindakan (*action*), tindakan berasal dari pemahaman (*understanding*), pemahaman berasal dari kesadaran (*awareness*). Dari penelitian tentang pemahaman nilai tambah dan risk based audit terhadap subyek individu dari personil Divisi Kepatuhan Internal diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Dari jumlah 10 subyek individu personil kepatuhan internal, dalam pemahaman **nilai tambah** diperoleh 2 individu memilih konsep modern dan 8 individu memilih konsep tradisional.
2. Dari jumlah 10 subyek individu personil kepatuhan internal, dalam pemahaman konsep pendekatan *risk based audit* diperoleh 5 individu memilih konsep modern dan 5 individu memilih konsep tradisional.

4.2 Perbandingan Risk Assessment Antara Hasil Penelitian dengan Hasil Kepatuhan Internal

Dalam menentukan *risk score* sesuai *risk classification* lebih baik tidak hanya berdasarkan *judgement* saja, tetap juga menggunakan *rating score* dan bobot (*weighted*). Besarnya bobot untuk masing-masing *risk factor* ditentukan berdasarkan *level of significance* dari hubungan *risk factor* dengan sasaran dan aktivitas *auditable activities*. Semakin besar *level of significance* hubungan suatu *risk factor* dengan sasaran dan aktivitas *auditable activities*, maka semakin besar pula nilai bobot *risk actor* itu pada *auditable activities* tersebut. Untuk lebih jelasnya, dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Misalnya salah satu unit *back office* di cabang syariah, yaitu unit keuangan dan umum (KUS) akan memiliki bobot *risk factor* kualitas sistem informasi manajemen (SIM) yang lebih besar dibandingkan dengan unit operasional (OPS) dan unit *front office*, yaitu seperti unit pelayanan nasabah (PNS), unit pemasaran (PSS), dan unit cabang pembantu (KCPS). Perbedaan bobot *risk factor* kualitas SIM tersebut karena salah satu aktivitas utama unit KUS adalah lebih banyak menyiapkan atau menyusun laporan-laporan yang terkait erat dengan kriteria risiko pada *risk factor* kualitas SIM, sehingga tingkat signifikan atau besarnya risiko (*level of risk significance*) dan tingkat kemungkinan risiko tersebut muncul (*likelihood of the risk occurring*) adalah lebih besar dibandingkan unit lainnya. Unit PNS, OPS, PSS, dan KCPS memiliki bobot yang lebih besar pada *risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas dibandingkan unit KUS, karena keempat unit ini memiliki sifat aktivitas yang lebih kompleks yang banyak berhubungan langsung dengan aktivitas bisnis cabang. Sebagai contoh penetapan bobot *risk factor* cabang X disajikan dalam *risk matriks* pada table 4.4. yang penetapannya menggunakan perbandingan *pairwise comparison* dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty.

Risk assessment untuk penyajian *risk factor* yang digunakan harus sistematis dan jelas dengan menggunakan *sub risk factor* dan *rating score*. Sebagai contoh format penyajian *risk assessment* unit KUS di cabang syariah X berdasarkan *risk factor* sebagai bagian dari dokumentasi rencana reuiu tahunan disajikan pada gambar 4.3, gambar 4.4 hasil *assessment* unit PNS, gambar 4.5 *risk factor* kompleksitas dan sifat transaksi unit KUS, gambar 4.6 *risk factor* kompleksitas dan sifat transaksi unit PNS.

Penetapan *risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas perlu mempertimbangkan karakteristik dari *auditable activity*, misalnya pada cabang syariah, yaitu untuk unit KUS adalah berdasarkan jumlah pegawai dan capem, karena unit KUS menangani kepegawaian dan menyediakan keperluan operasional kantor dan logistik capem. Semakin banyak jumlah capem dan *delivery channel* lainnya, maka rating semakin tinggi. Sebelumnya harus telah ditetapkan dalam jumlah nilai (bilangan) untuk setiap score rating dengan berdasarkan tabel rating yang sebelumnya telah ditetapkan, sedangkan untuk unit PNS adalah berdasarkan persentase keragaman produk dana

maupun jasa serta tambahan *sub risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya. Tambahan *sub risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya adalah berdasarkan *professional judgement* yang meliputi: Aktivitas pengelolaan *syariah channeling office* (SCO), *payment point*, kerja sama pembukaan rekening, pembukaan rekening tenaga kerja di luar negeri dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, data untuk pembobotan diperoleh dari responden yang merupakan participant atau panelis yang terdiri dari para penyelia (supervisor) sebagai risk owner dan BQA. Tabel bobot untuk elemen *risk factor* dan *sub risk factor* yang dinormalkan disajikan pada lampiran 7. Pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hirarki, yaitu konsistensi perbandingan ditinjau dari per matriks perbandingan dan keseluruhan hirarki untuk memastikan bahwa urutan prioritas yang dihasilkan didapatkan dari suatu rangkaian perbandingan yang masih berada dalam batas-batas preferensi yang logis. Setelah melakukan perhitungan bobot elemen, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian konsistensi matriks dengan menggunakan bantuan tabel bantuan Random Index (RI) yang nilainya untuk setiap ordo matriks dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Random Index

Urutan Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(RI)	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Risk factor dan *sub risk factor* harus dilakukan penyempurnaan secara terus-menerus karena harus disesuaikan dengan *auditable activities* sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis atau proses yang sedang dan terus mengalami perkembangan atau perubahan. Selanjutnya akan disajikan hasil *risk assessment* dari penelitian pada kantor cabang syariah X dan dibandingkan dengan hasil *risk assessment* oleh QA (*quality Assurance*) dari kepatuhan internal.

No.	Risk Factor	AUDITABLE UNIT														
		KUS			PNS			OPS			PSS			KCPS		
		Bobot (B) (%)	Rating (R)	B x R	Bobot (B) (%)	Rating (R)	B x R	Bobot (B) (%)	Rating (R)	B x R	Bobot (B) (%)	Rating (R)	B x R	Bobot (B) (%)	Rating (R)	B x R
1	Pelaksanaan Internal Control (Masuk) oleh Auditee.	0,1096	1,5	0,16	0,1020	1,75	0,18	0,1020	2,25	0,23	0,1019	3	0,31	0,1906	2	0,38
2	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi	0,1991	2	0,40	0,1999	2	0,40	0,1999	2,5	0,50	0,1999	3,05	0,61	0,1973	2,5	0,49
3	Kompleksitas dan sifat aktivitas	0,1033	2	0,21	0,1999	3	0,60	0,1999	2	0,40	0,1999	2,32	0,46	0,1973	2,43	0,48
4	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	0,0999	1	0,10	0,1000	1	0,10	0,1020	3	0,31	0,1019	3	0,31	0,1019	1	0,10
5	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan ekumtansi	0,0968	1,5	0,15	0,1000	2	0,20	0,0981	1	0,10	0,0999	3,5	0,35	0,1019	2	0,20
6	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	0,1995	2	0,40	0,1000	2	0,20	0,0999	3,5	0,35	0,0999	3	0,30	0,1034	2	0,21
7	Kualitas dan Kuantitas SDM	0,1044	2,2	0,23	0,1020	2	0,20	0,1020	2,2	0,22	0,1019	2,2	0,22	0,1076	1,8	0,19
8	Hasil Identifikasi ORSA	0,0871	1	0,09	0,0953	1	0,10	0,0963	2	0,19	0,0945	1	0,09		NA	NA
	Jumlah	1,0000		1,0000	1,0000		1,0000	1,0000		1,0000	1,0000		1,0000	1,0000		2,06
	Risk Classification Rata-rata			1,73			1,98			High Risk			2,30			High Risk
	Prioritas			Moderate Risk			Moderate Risk			High Risk			High Risk			High Risk

Unit : Keuangan dan Umum Syariah (KUS)

Kantor Cabang X

Hasil Assessment :

berdasarkan hasil risk assessment dapat disimpulkan bahwa cabang 'X' termasuk risk classification "moderate", yaitu risk range $1,00 < R \leq 2,00$ dengan kondisi sebagai berikut:

1. Skor risk assessment adalah 1,73.
2. Hasil identifikasi ORSA (Operating Risk Self Assessment) aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2.
3. Temuan hasil audit/revisi internal dan eksternal sedikit dan tidak bersifat prinsip/material.

Rekomendasi :

frekuensi revisi pada tahun 2009 adalah 2 kali.

Waktu revisi terakhir : yy/mm/dd

Temuan Yang Bersifat Prinsip/Material : Nihil

Gambar 4.3 Hasil Assessment Unit Keuangan dan Umum

Unit : Pelayanan Nasabah Syariah (PNS)
Kantor Cabang X

Hasil Assessment :

Berdasarkan hasil risk assessment dapat disimpulkan bahwa cabang 'X' termasuk *risk classification Moderate*, yaitu risk range $1,00 < R \leq 2,00$ dengan kondisi sebagai berikut:

1. Skor risk assessment adalah 1,98.
2. Hasil identifikasi ORSA (Operating Risk Self Assessment) aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2.
3. Temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal sedikit dan tidak bersifat prinsip/material.
4. Pada sub risk factor ukuran likuiditas lainnya, yaitu saldo kas akhir hari terjadi beberapa kali diatas pagu (*idle money*), FDR lebih dari 120% dan ekspansi dana tidak mencapai target.

Rekomendasi :

Frekuensi reviu pada tahun 2009 adalah 2 kali.

Tanggal reviu terakhir : yy/mm/dd

Temuan Yang Bersifat Prinsip/Material : Nihil

Gambar 4.4 Hasil Assessment Unit Pelayanan Nasabah

Risk Factor : Kompleksitas dan Sifat Aktivitas
Unit : Keuangan dan Umum Syariah (KUS)
 Kantor Cabang X

Sub Risk Factor	Bobot (B)	Rating (R)	B X R
Jumlah pegawai	40%	2	0,8
Jumlah capem	40%	2	0,8
Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	20%	2	0,4
Rata-rata			2

Sub Risk Factor : Jumlah pegawai

Tujuan : Penetapan rating untuk level of risk berdasarkan jumlah pegawai

Score Rating : 2

Jumlah pegawai incl outsourcing adalah 'n' orang dan jumlah pegawai tetap 'n₁' orang berada di interval 16 s.d. 30 orang , sehingga diberi rating 2.

Sub Risk Factor : Jumlah capem

Tujuan : Penetapan rating untuk level of risk berdasarkan jumlah capem

Score Rating : 2

Jumlah capem adalah 1 berada di interval 1 s.d. 2 , sehingga diberi rating 2. Letak capem tidak jauh dari cabang induk.

Sub Risk Factor : Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya

Score Rating : 2

(Berdasarkan professional judgement).

Unit KUS turut serta dalam membantu menyiapkan perizinan, akomodasi, perlengkapan relokasi capem dan mengatur jadwal petugas dalam pelaksanaan promosi di *event* pameran, PRJ, dan lainnya, sehingga diberi rating 2.

Gambar 4.5 Risk Factor Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit KUS

Risk Factor : Kompleksitas dan Sifat Aktivitas

Unit : Pelayanan Nasabah (PNS)

Kantor Cabang X

Sub Risk Factor	Bobot (B)	Rating (R)	B X R
Keragaman produk dana	40%	4	1.6
Keragaman produk jasa	40%	3	1.2
Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	20%	1	0.2
Rata-rata			3

Sub Risk Factor : Keragaman produk dana

Tujuan : Penetapan rating untuk level of risk berdasarkan besarnya jumlah % jenis produk dana

Score Rating : 4

Jumlah % jenis produk adalah 'n%' berada di interval 81% s.d. 100% , sehingga diberi rating 4.

Sub Risk Factor : Keragaman produk jasa

Tujuan : Penetapan rating untuk level of risk berdasarkan besarnya jumlah % jenis produk jasa

Score Rating : 3

Jumlah % jenis produk adalah 'n%' berada di interval 61% s.d. 80%, sehingga diberi rating 3.

Sub Risk Factor : Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya

Score Rating : 1

(Berdasarkan professional judgement).

Unit PNS turut serta dalam menyiapkan petugas dalam pelaksanaan promosi di event pameran, PRJ dan lainnya yang terkait dengan produk dana, memiliki kelolaan SCO, sehingga diberi rating 1.

Gambar 4.6 Risk Factor Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit PNS.

Sebagaimana telah ditunjukkan pada bab sebelumnya, bahwa perhitungan nilai *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut :

$$\lambda_{\text{Maks}} = \text{Nilai eigen terbesar dari matrik berordo } N$$

$$CI = \lambda_{\text{Maks}} - N / (N-1)$$

N adalah jumlah elemen dalam matriks, dimana jumlah elemen yang merupakan *risk factor* dalam penelitian ini adalah 8.

Nilai *Consistency Ratio* (CR) adalah sebagai berikut :

$$CR = CI / RI$$

Suatu matriks perbandingan disebut konsisten jika nilai CR < 0,10.

Adapun berikut ini adalah hasil pembobotan untuk *risk factor* dan *sub risk factor*, yaitu unit KUS disajikan pada tabel 4.5, unit PSS pada tabel 4.6, unit PNS pada tabel 4.7, unit OPS pada tabel 4.8, dan unit KCPS pada tabel 4.9.

Tabel 4.5 Hasil Pembobotan Unit KUS

Unit KUS CR: Consistency Ratio

CR	Risk Factor	Bobot	CR	Sub Risk Factor	Bobot
0,0035	1. Pelaksanaan internal control (wasfat) oleh Audites	0,1098		1.1 Pemisahan fungsi	0,2500
				1.2 Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500
				1.3 Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500
				1.4 Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500
	2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas	0,1991		2.1 Peningkatan operating expense (OPEX)	0,5000
				2.2 Total nilai perolehan aktiva tetap	0,5000
	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	0,1033		3.1 Jumlah pegawai	0,4000
				3.2 Jumlah capem	0,4000
				3.3 Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2000
	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal	0,0999		4.1 Temuan hasil audit internal	0,5000
				4.2 Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000
	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,0968		5.1 Perubahan organisasi	0,5000
				5.2 Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya	0,5000
	6. Kualitas Sistem Informasi Management	0,1995		6.1 Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI	0,3333
				6.2 Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak	0,3333
				6.3 Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya	0,3333
	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	0,1044		7.1 Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000
				7.2 Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.3 Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000
				7.4 Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.5 Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll.	0,2000
	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	0,0871			

Tabel 4.6 Hasil Pembobotan Unit PSS

Unit PSS CR: Consistency Ratio

CR	Risk Factor	Bobot	CR	Sub Risk Factor	Bobot
0,0005	1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee	0,1019		1.1 Pemisahan fungsi	0,2500
				1.2 Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500
				1.3 Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500
				1.4 Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500
	2. Ukuran likuiditas, total aset dan volume transaksi/aktivitas	0,1999		2.1 Pertumbuhan pembiayaan	0,3500
				2.2 Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,3500
				2.3 Kolektibilitas pembiayaan	0,3000
	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	0,1999	0,0049	3.1 Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2186
				3.2 Keragaman produk pembiayaan produktif	0,4639
				3.3 Keragaman produk pembiayaan lain-lain	0,2187
				3.4 Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,1007
	4. Tindak lanjut temuan hasil entit/review internal dan eksternal	0,1019		4.1 Temuan hasil audit internal	0,5000
				4.2 Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000
	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,0999		5.1 Perubahan organisasi	0,5000
				5.2 Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya	0,5000
	6. Kualitas Sistem Informasi Management	0,0999			
	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	0,1019		7.1 Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000
				7.2 Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.3 Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000
				7.4 Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.5 Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000
	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	0,0945			

Tabel 4.7 Hasil Pembobotan Unit PNS

Unit PSS CR: Consistency Ratio

CR	Risk Factor	Bobot	CR	Sub Risk Factor	Bobot
0005	1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee	0,1019		1.1 Pemisahan fungsi	0,2500
				1.2 Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500
				1.3 Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500
				1.4 Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500
	2. Ukuran likuiditas, total aset dan volume transaksi/aktivitas	0,1999		2.1 Pertumbuhan pembiayaan	0,3500
				2.2 Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,3500
				2.3 Kolektibilitas pembiayaan	0,3000
	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	0,1999	0,0049	3.1 Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2186
				3.2 Keragaman produk pembiayaan produktif	0,4639
				3.3 Keragaman produk pembiayaan lain-lain	0,2187
				3.4 Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,1007
	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal	0,1019		4.1 Temuan hasil audit internal	0,5000
				4.2 Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000
	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,0999		5.1 Perubahan organisasi	0,5000
				5.2 Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya	0,5000
	6. Kualitas Sistem Informasi Management	0,0999			
	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	0,1019		7.1 Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000
				7.2 Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.3 Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000
				7.4 Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000
				7.5 Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000
	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	0,0945			

Tabel 4.8 Hasil Pembobotan Unit OPS

Unit OPS CR: Consistency Ratio

CR	Risk Factor	Bobot	CR	Sub Risk Factor	Bobot	
0,0006	1. Pelaksanaan internal control (wasakat) oleh Auditee	0,1020		1.1 Pemisahan fungsi	0,2500	
				1.2 Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	
				1.3 Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	
				1.4 Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	
	2. Ukuran likuiditas, total aset dan volume transaksi/aktivitas	0,1999			2.1 Volume transaksi klining	0,2500
					2.2 Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500
					2.3 Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,2500
					2.4 Pertumbuhan pembiayaan	0,2500
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	0,1999			3.1 Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2500	
				3.2 Keragaman produk pembiayaan produktif	0,2500	
				3.3 Keragaman produk pembiayaan lain-lain	0,2500	
				3.4 Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2500	
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal	0,1020			4.1 Temuan hasil audit internal	0,5000	
				4.2 Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,0981			5.1 Perubahan organisasi	0,5000	
				5.2 Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya	0,5000	
6. Kualitas Sistem Informasi Management	0,0999			6.1 Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI	0,5000	
				6.2 Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya	0,5000	
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	0,1020			7.1 Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	
				7.2 Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	
				7.3 Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	
				7.4 Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	
				7.5 Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	0,0963					

Tabel 4.9 Hasil Pembobotan Unit KCPS

Unit KCPS CR: Consistency Ratio

CR	Risk Factor	Bobot	CR	Sub Risk Factor	Bobot	
0,0035	1. Pelaksanaan internal control (wasakat) oleh Auditee	0,1905		1.1 Pemisahan fungsi	0,2500	
				1.2 Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	
				1.3 Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	
				1.4 Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	
	2. Ukuran likuiditas, total aset dan volume transaksi/aktivitas	0,1973			2.1 Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500
					2.2 Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	0,2500
					2.3 Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan	0,2500
					2.4 Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,2500
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	0,1973	0,0032		3.1 Keragaman produk dana	0,3036	
				3.2 Keragaman produk jasa	0,2739	
				3.3 Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2754	
				3.4 Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,1471	
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal	0,1019			4.1 Temuan hasil audit internal	0,5000	
				4.2 Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,1019			5.1 Perubahan organisasi	0,5000	
				5.2 Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya	0,5000	
6. Kualitas Sistem Informasi Management	0,1034					
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	0,1076			7.1 Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	
				7.2 Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	
				7.3 Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	
				7.4 Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	
				7.5 Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	NA					

Universitas Indonesia

Dalam *risk assessment* pada penelitian ini, sebelum dilakukan penetapan bobot untuk setiap *risk factor*, terlebih dahulu menetapkan atau mengidentifikasi *sub risk factor* dan *rating score* pada kriteria risiko yang disajikan pada lampiran 6. Sedangkan perbandingan hasil *risk assessment* oleh QA dengan hasil akhir dari penelitian dapat dilihat pada tabel 4.10 dan gambar grafik 4.7 sampai dengan grafik 4.11.

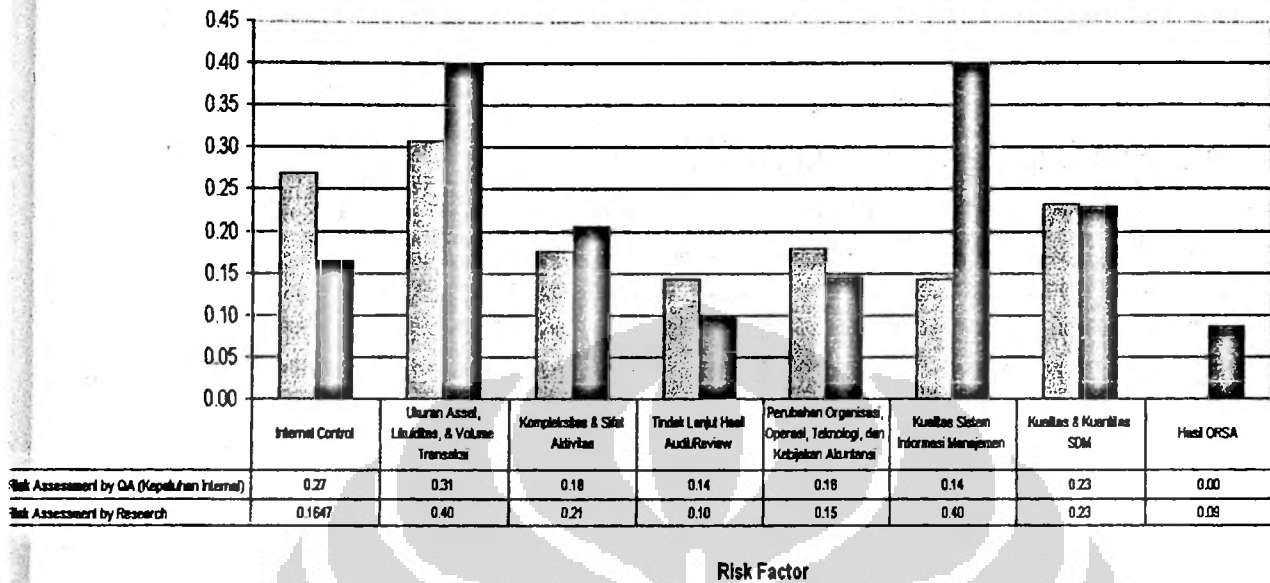
Tabel 4.10 Perbandingan Antara Hasil Risk Assessment oleh QA dengan Hasil Penelitian

No.	Risk Factor	Risk Score									
		KUS		PNS		OPS		PSS		KCPS	
		QA	Penelitian	QA	Penelitian	QA	Penelitian	QA	Penelitian	QA	Penelitian
1	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee.	0,27	0,16	0,25	0,18	0,37	0,23	0,36	0,31	0,18	0,38
2	Ukuran Aset, likuiditas dan Volume Transaksi	0,31	0,40	0,25	0,40	0,33	0,50	0,54	0,61	0,21	0,49
3	Kompleksitas dan sifat aktivitas	0,18	0,21	0,34	0,60	0,30	0,40	0,43	0,46	0,29	0,48
4	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	0,14	0,10	0,14	0,10	0,36	0,31	0,29	0,31	0,11	0,10
5	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	0,18	0,15	0,16	0,20	0,26	0,10	0,36	0,35	0,21	0,20
6	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	0,14	0,40	0,13	0,20	0,30	0,35	0,29	0,30	0,13	0,21
7	Kualitas dan Kuantitas SDM	0,23	0,23	0,21	0,20	0,22	0,22	0,43	0,22	0,24	0,19
8	Hasil Identifikasi ORSA	NA	0,09	NA	0,10	NA	0,19	NA	0,09	NA	NA
	JUMLAH	1,45	1,73	1,48	1,98	2,15	2,30	2,68	2,65	1,37	2,06

Dari perbandingan *risk assessment* tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan hasil *risk score* untuk seluruh unit, namun hasil akhir *risk classification* yang dihasilkan dari penelitian dan dari hasil QA adalah sama untuk unit KUS, PNS, PSS, dan OPS karena masih dalam *risk range* yang sama. *Risk classification* unit KUS dan PNS adalah *moderate*, yaitu berada di range $1,00 < R \leq 2,00$, sedangkan unit PSS dan OPS adalah *high risk*, yaitu berada di range $2,00 < R \leq 3,00$. Adapun untuk unit KCPS menunjukkan hasil akhir *risk classification* yang berbeda antara hasil dari QA dengan hasil dari penelitian, yaitu hasil dari QA menghasilkan *risk classification* 'moderate' yang berarti frekuensi reuiu dilakukan 2 kali dalam periode reuiu, sedangkan hasil dari

penelitian menghasilkan *risk classification 'high risk'* yang berarti frekuensi reviu dilakukan 3 kali dalam periode reviu.

Risk Assessment

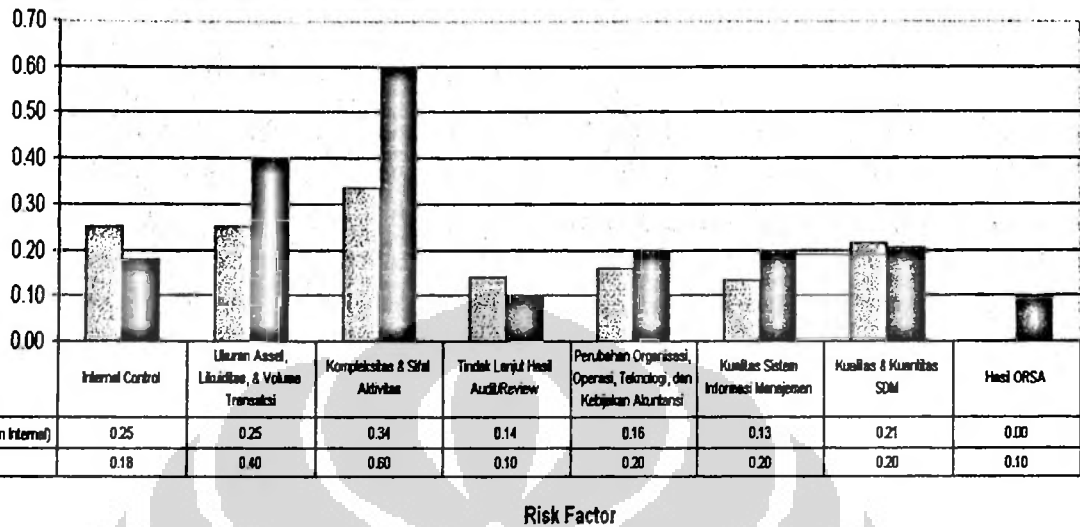


Gambar 4.7 Grafik Perbandingan Risk Assessment Unit KUS

Dari perbandingan *risk assessment* pada unit KUS yang disajikan pada gambar grafik 4.7 menghasilkan kesamaan pada pola *trend risk score* antara yang dihasilkan dalam penelitian dengan hasil dari QA untuk beberapa *risk factor*, kecuali *risk factor* kualitas SIM. *Risk score* untuk *Risk factor* kualitas SIM dalam penelitian adalah 0,40 sedangkan *risk score* dari QA adalah 0,14, sehingga pada *risk factor* ini terjadi selisih perbedaan *risk score* yang paling besar bila dibandingkan dengan *risk factor* yang lainnya. *Risk assessment* yang dilakukan QA menetapkan bahwa seluruh *risk factor* memiliki bobot yang sama, yaitu 0,1429 untuk setiap *risk factor* dari 7 *risk factor* yang diperhitungkan dengan tidak memperhitungkan *risk factor* ORSA karena QA belum mendapatkan laporan ORSA dari Divisi MAR yang dipergunakan sebagai dasar untuk perhitungan *risk assessment*. Adapun dalam penelitian ini, untuk *risk factor* kualitas SIM ada unit KUS memiliki bobot 0,1995 atau 0,0566 lebih besar dibandingkan dengan bobot yang digunakan oleh QA. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, hal ini dikarenakan bahwa salah satu aktivitas utama unit KUS adalah lebih banyak menyiapkan

atau menyusun laporan-laporan yang terkait erat dengan kriteria risiko pada *risk factor* kualitas SIM.

Risk Assessment

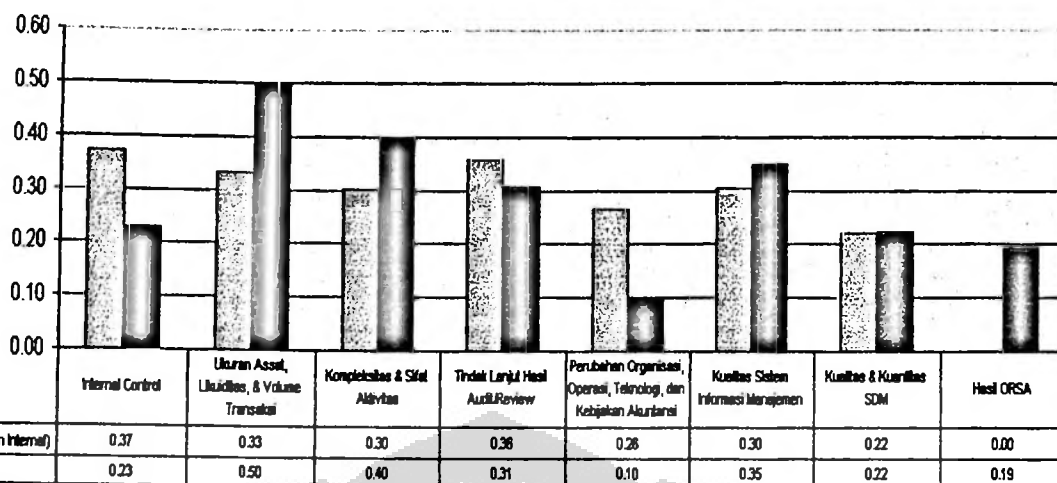


Gambar 4.8 Grafik Perbandingan Risk Assessment Unit PNS

Dari perbandingan *risk assessment* pada unit PNS yang disajikan pada gambar grafik 4.8 terdapat kesamaan pada *risk factor* yang memiliki *risk score* tertinggi antara yang dihasilkan dalam penelitian dengan hasil dari QA, yaitu *risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas. *Risk score* untuk *Risk factor* kompleksitas dan sifat aktivitas dalam penelitian adalah 0,60 sedangkan *risk score* dari QA adalah 0,34.

Pada gambar grafik 4.9 dan grafik 4.10 menunjukkan bahwa hasil *risk assessment* dalam penelitian pada unit OPS dan PSS menghasilkan *risk score* tertinggi pada *risk actor* ukuran asset, likuiditas dan volume transaksi, yaitu 0,50 pada unit OPS dan 0,61 pada unit PSS. Hal ini dikarenakan *risk score* untuk *sub risk factor* realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening adalah *high risk* dan pertumbuhan pembiayaan adalah *maximum risk*.

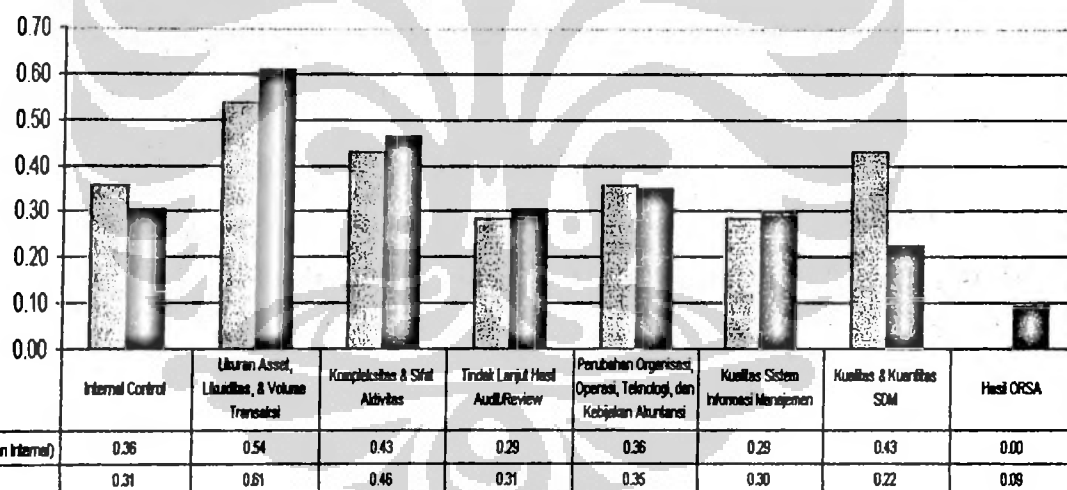
Risk Assessment



Risk Factor

Gambar 4.9 Grafik Perbandingan Risk Assessment Unit OPS

Risk Assessment



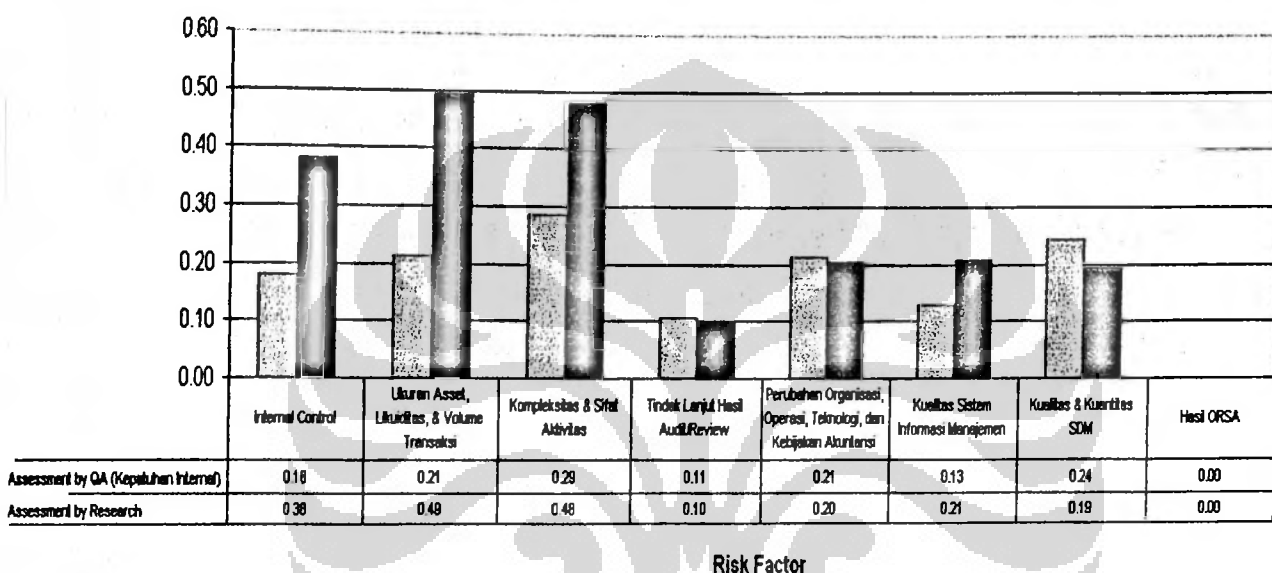
Risk Factor

Gambar 4.10 Grafik Perbandingan Risk Assessment Unit PSS

Pada gambar grafik 4.11 menunjukkan bahwa hasil *risk assessment* dalam penelitian pada unit KCPS menghasilkan *risk score* yang dominan tinggi, yaitu *risk score* ada *risk factor internal control* adalah 0,38 , *risk score* pada *risk factor* ukuran asset,

likuiditas dan volume transaksi adalah 0,49 , dan risk score pada risk factor kompleksitas dan sifat aktivitas adalah 0,48. Hasil akhir *risk classification* untuk unit KCPS menunjukkan perbedaan antara hasil dari QA dengan hasil dari penelitian, yaitu hasil dari QA menghasilkan *risk classification* 'moderate' dengan total *risk score* adalah 1,37 yang berarti frekuensi reviu dilakukan 2 kali dalam periode reviu, sedangkan hasil dari penelitian menghasilkan *risk classification* 'high risk' dengan jumlah *risk score* adalah 2,06 yang berarti frekuensi reviu dilakukan 3 kali dalam periode reviu.

Risk Assessment



Gambar 4.11 Grafik Perbandingan Risk Assessment Unit KCPS

QA dalam melakukan *risk assessment* pada cabang syariah X di atas tidak menggunakan ORSA sebagai risk factor, karena laporan *feed back info* untuk laporan ORSA cabang syariah X dari Divisi MAR belum diterima oleh cabang. Dalam hal ini QA hanya menggunakan laporan *feed back info* dari Divisi MAR sebagai informasi dalam menetapkan *risk score* untuk *risk factor* ORSA. Sedangkan *risk assessment* dalam penelitian ini tetap menggunakan ORSA sebagai *risk factor*, yaitu dengan menggunakan informasi pada laporan ORSA yang dibuat cabang syariah X.

Risk factor dan *sub risk factor* yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya dapat berubah sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis atau proses yang sedang dan terus mengalami perkembangan atau perubahan yang terjadi pada *auditable activities* , sehingga harus dilakukan reviu dan penyempurnaan secara periodik terus-menerus.

Pertimbangan yang penting adalah bahwa dalam menentukan *risk score* sesuai *risk classification* lebih jelas dan terinci tidak hanya berdasarkan *judgement* saja, tetap juga menggunakan *rating score* dan bobot (*weighted*), sehingga QA sebagai assessor dan manajemen sebagai risk owner memiliki keseragaman dalam hal pengukuran, bahasa (*common language*) mengenai *risk assessment* di seluruh tingkat organisasi. Tujuan pendekatan yang teratur dan sistematis dilakukan untuk meningkatkan kecukupan (*adequacy*) dan efektifitas dari proses manajemen risiko.

4.3 Dampak dari Kelemahan Dalam Penerapan Audit Berbasis Risiko pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk oleh Kepatuhan Internal.

Dari kekurangan-kekurangan yang ditemukan dalam penerapan risk based audit di atas, maka akan dapat mengurangi keakuratan dalam penentuan risk score, sehingga dapat memberikan kemungkinan dampak pada hasil pelaksanaan reuiu, yaitu sebagai berikut:

1. *Over risk score*

Dampak dari *over risk score* mengakibatkan terjadinya kelebihan dalam jumlah frekuensi pelaksanaan reuiu berkala pada suatu unit *auditable activities*, sehingga pelaksanaan reuiu dapat menjadi kurang efektif karena terjadi kelebihan dalam mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk pelaksanaan reuiu pada suatu unit *auditable activities* tersebut yang sebaiknya dapat digunakan untuk aktivitas reuiu ke unit lainnya.

2. *Under risk score*

Dampak dari *under risk score* mengakibatkan terjadinya kekurangan dalam jumlah frekuensi pelaksanaan reuiu berkala pada suatu unit *auditable activities*, sehingga pelaksanaan reuiu dapat menjadi tidak maksimal karena alokasi waktu dan sumber daya yang kurang pada pelaksanaan reuiu dalam setahun periode reuiu. Dalam penelitian ini menunjukkan adanya *under risk score* pada hasil akhir *risk classification* pada unit KCPS, yaitu hasil dari QA menghasilkan *risk classification* 'moderate' yang berarti frekuensi reuiu dilakukan 2 kali dalam periode reuiu, sedangkan hasil dari penelitian menghasilkan *risk classification* 'high risk' yang berarti frekuensi reuiu dilakukan 3 kali dalam periode reuiu.

Bank wajib menyampaikan laporan kepada Bank Indonesia tentang pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan dan Direktur Kepatuhan wajib melaporkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara berkala kepada direktur utama dengan tembusan kepada dewan komisaris. *Risk assessment* yang kurang baik atau tidak cukup dalam penerapan *risk based audit* akan memberikan hasil reviu yang kurang berdayaguna untuk pemantauan dan menjaga kepatuhan bank, dimana hasil reviu tersebut dituangkan dalam laporan. Hasil reviu yang dituangkan dalam laporan tersebut menunjukkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari Direktur Kepatuhan.

Salah satu permasalahan yang ada pada laporan bank, dimana berdasarkan hasil temuan dari Bank Indonesia perihal Laporan Keuangan Publikasi (LKP) Triwulan II – Juni 2008 bahwa adanya perbedaan angka antara pos-pos Laporan Bulan Bank Umum (LBU) dengan LKP adalah pada perbedaan perhitungan rasio keuangan antara LBU dengan LKP, antara lain rasio *coverage* pencadangan penyisihan aktiva PPA terhadap non performing loan (NPL). Berdasarkan LKP, rasio *coverage* PPA adalah sebesar 99,44% sedangkan berdasarkan LBU sebesar 89,77%. Upaya-upaya perbaikan yang berkelanjutan dalam penyusunan LKP untuk memenuhi kepatuhan terhadap Peraturan Bank Indonesia dan Surat Edaran Bank Indonesia yang terkait dengan laporan keuangan publikasi dan bulanan bank umum serta laporan tertentu yang disampaikan ke Bank Indonesia adalah sangat perlu dilakukan reviu dan pemantauan oleh *quality assurance*, sehingga kesalahan informasi kepada publik dapat dihindari.

Kelemahan dalam penerapan audit berbasis risiko akan berdampak pada kurangnya hasil dalam pelaksanaan reviu sehingga diantaranya kurang memberikan dampak terhadap perbaikan pada hasil penyusunan LKP dan LBU yang memenuhi standar dan peraturan yang berlaku. Permasalahan laporan tersebut di atas merupakan *issue* yang sudah harus dilakukan *review issues* atau reviu khusus. Pelaksanaan reviu mencakup reviu terhadap pelaksanaan *action plans*, kertas kerja dan *mapping* dalam penyusunan laporan keuangan publikasi dan bulanan bank umum serta laporan tertentu yang disampaikan ke Bank Indonesia. Rencana pelaksanaan *review issues* maupun reviu khusus terhadap suatu unit/aktivitas harus dibuatkan *assessment* risikonya dan dituangkan dalam laporan persiapan *review issues* atau laporan persiapan reviu khusus.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian terhadap *visi dan misi, tanggung jawab dan kedudukan dalam organisasi, dan etika* Divisi Kepatuhan Internal telah memenuhi PBI No.1/6/PBI/1999 dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), dan sesuai dengan standar dari IIA dan *frame work* dari COSO.
2. Tujuan risk based audit di BNI pada Divisi Kepatuhan adalah agar diperoleh perencanaan audit yang lebih terarah, lebih fokus dan pelaporan yang mengarah pada treatment risk (*avoid/menghindar, minimize/mengurangi, transfer/mengalihkan, accept/menerima*). Hal ini sesuai dengan COSO *Enterprise Risk Management*, yaitu pada komponen utama, yaitu respon risiko, bahwa manajemen memilih respon risiko: menghindari, menerima, mengurangi, atau berbagi risiko.
3. Dalam pemahaman **nilai tambah** masih terdapat perbedaan di antara personil Divisi Kepatuhan yang sebagian masih memahami dalam **konsep tradisional** dan sebagian lagi sudah memiliki pemahaman dalam **konsep modern**, yaitu bahwa dalam **konsep modern nilai tambah** dari hasil audit dan reuiu dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dapat dilakukan untuk menghemat biaya, menghasilkan produktivitas yang lebih besar, atau membantu organisasi untuk beroperasi dengan lebih efektif lagi.
4. Proses tahapan *risk assessment* dalam *risk based audit* yang dilakukan oleh Divisi Kepatuhan berdasarkan SOP secara umum telah sesuai

dengan tahapan *risk assesment* berdasarkan COSO *Enterprise Risk Management*. Namun masih terdapat kelemahan dalam tahapan ini, yaitu belum adanya persamaan pemahaman dalam konsep *risk based audit* modern. Dalam pemahaman *risk based audit* ini masih terdapat perbedaan di antara personil Divisi Kepatuhan, yang sebagian masih memahami dalam *konsep tradisional* dan sebagian lagi sudah memiliki pemahaman dalam *konsep modern*, yaitu bahwa dalam *konsep modern risk based audit* merupakan suatu pendekatan yang mempertimbangkan terlebih dahulu tujuan organisasi yang ditetapkan dan kemudian menentukan risiko melalui identifikasi, pengukuran, dan penempatan prioritas, dan akhirnya untuk melakukan manajemen risiko.

5. Seluruh *risk factor* yang digunakan sebagai representasi indikator-indikator untuk menetapkan tingkat risiko secara umum sesuai *Practice Advisory 2010-2* yang menyatakan bahwa berbagai model-model risiko yang ada untuk membantu CAE di dalam prioritizing area-area subjek audit potensi. Kebanyakan model-model risiko menggunakan faktor-faktor risiko untuk menetapkan prioritas pekerjaan seperti: materialitas dolar; likuiditas aktiva; kemampuan manajemen; mutu pengendalian internal; derajat tingkat dari stabilitas atau perubahan; waktu penugasan audit terakhir; kompleksitas; hubungan-hubungan pemerintah dan karyawan; dan lain-lain. Namun dalam penggunaan *risk factor* ini terdapat kelemahan, yaitu adanya penggunaan *risk factor* yang kurang relevan dengan *auditable activities*, dimana Divisi Kepatuhan menggunakan *risk factor* yang sama untuk semua *auditable activities*, sehingga untuk SBU, SFU, dan BU menggunakan *risk factor* yang sama. Penyempurnaan *risk factor* harus terus menerus dilakukan, yaitu harus menyesuaikan dengan *auditable activities* berdasarkan bobot (*weighted*), *range standard rating*, *profesional judgement*, proses bisnis dan struktur organisasi BNI yang mengarah pada pembentukan *strategic business unit* (SBU), *strategic functional unit* (SFU), dan *business unit* di cabang *stand alone*, sentra kredit, dan wilayah. Sehingga diharapkan dapat diperoleh penilaian risiko yang terukur, lengkap dan menyeluruh dalam

rangka pencapaian tujuan bisnis dan fungsi tertentu. Penggunaan risk factor tersebut sebaiknya mengacu pada *Internal Control-Integrated Framework* dari COSO tahun 1992, bahwa dalam area *risk assessment* pada aspek identifikasi dan analisa risiko, yaitu mencakup risiko pada tingkat entitas (*entity-level risks*) dan risiko pada tingkat aktivitas (*activity-level risks*).

6. Pada proses *risk score* dalam *risk based audit*, untuk memperoleh pengukuran yang terukur, Divisi Kepatuhan menggunakan *systematic scoring* dengan risk range untuk masing-masing *risk classification*. Namun masih terdapat kekurangan pada proses ini, yaitu dalam menentukan risk score berdasarkan *risk classification* tersebut tidak menggunakan rating score dan bobot (*weighted*), tetapi hanya berdasarkan *judgement*, sehingga kurang terukur dengan memadai.
7. Hingga saat ini, BNI belum memiliki karyawan *quality assurance officer* yang memiliki sertifikasi CISA. Padahal dalam melakukan fungsi reviu IT dibutuhkan keahlian yang cukup yang berkaitan dengan reviu IT.

5.2 Saran

Dari uraian bab-bab terdahulu, maka dapat diberikan saran perbaikan sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan kepada Quality Assurance Officer untuk memperoleh keahlian dalam bidang audit IT, yaitu dengan memperoleh sertifikat CISA.
2. Melakukan penyempurnaan terhadap *risk factor* yang digunakan oleh Divisi Kepatuhan untuk memberikan penilaian risiko yang terukur, lengkap dan menyeluruh dalam rangka pencapaian tujuan bisnis dan fungsi tertentu sebagaimana yang telah digunakan oleh Divisi Internal Audit yang telah disesuaikan dengan *auditable activities* berdasarkan bobot (*weighted*), range standar rating, proses bisnis dan struktur organisasi BNI yang mengarah pada pembentukan *strategic business unit* (SBU), *strategic functional unit* (SFU), dan business unit di cabang *stand alone*, sentra kredit, dan wilayah.

3. Dalam menciptakan pemahaman yang seragam, Divisi Kepatuhan dapat menetapkan pernyataan mengenai terminologi konsep terkini (modern) dari **nilai tambah** dan **risk based audit** dalam Buku Pedoman Perusahaan (BPP) dan juga dapat menjadikan **konsep modern nilai tambah** dan **risk based audit** sebagai *objective* yang dapat diterjemahkan dalam ukuran kinerja untuk personil yang terkait di Divisi Kepatuhan, karena setiap personil *quality assurance officer* harus dipastikan memahami konsep atau paradigma terkini (modern) dari **nilai tambah** dan ruang lingkup **reviu** sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis atau proses yang sedang dan terus mengalami perkembangan atau perubahan.



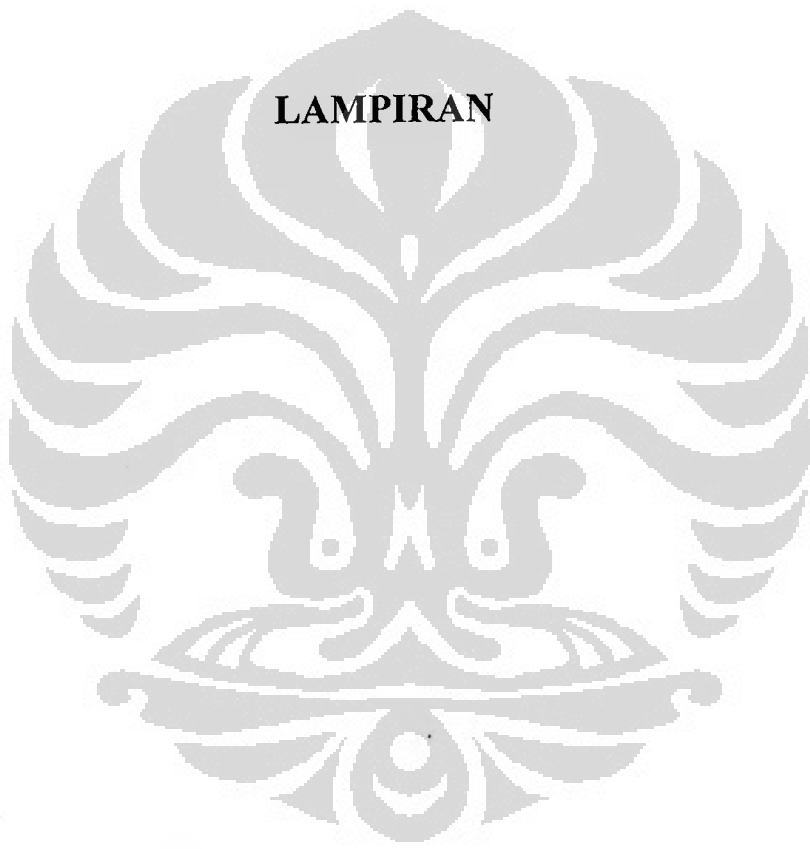
DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. *Auditing (Pemeriksaan akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid 2, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004.
- Bessis, Joel. *Risk Management in Banking*. 2nd ed, Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2002.
- COSO. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.
- Gallati, Reto R., *Risk Management and Capital Adequacy*. New York: Mc Graw-Hill, 2003.
- Indra, Akhmad, 2001, *Penelitian atas Implementasi Corporate Governance dalam Pengelolaan Risiko Perbankan* (Studi kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk).
- Hasil Pemeriksaan BPK-RI atas Laporan Keuangan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan dan Pengendalian Intern. Lampiran Surat BPK-RI tanggal 24 Maret 2009.
- Info Statistik Triwulan II 2009 Executive Summary. Divisi Perencanaan Strategis PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- Info Kinerja Keuangan Desember 2008. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- Konrath, Larry F. *Auditing Concepts and Applications : A Risk Analysis Approach*. 5th ed. South Western College Publishihg, 2002.
- KPMG (1999), *Transforming Internal Audit from its Compliance Role into a Strategic Organizational Tool*, KPMG, London.
- Laporan Keuangan Publikasi (LKP) Triwulan II – Juni 2008 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Surat Bank Indonesia No. 10/471/DPBI tanggal 18 September 2008.
- Lolita, Sovia, 2008, *Peranan Internal Audit dalam Risk Management* (Studi kasus: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk).
- McNamee, D. and George M. *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. Altmore Spring Florida: The Institute of Internal Auditor's Research Foundation, 1998.

Universitas Indonesia

- Messier, W.F.J, Steven M. Glover & Douglas F. Prawitt. *Auditing & Assurance Services A Systematic Approach*. 6th ed. New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2008.
- Management Letter Audit Laporan Keuangan Konsolidasi PT. Bank Negara Indonesia Periode 31 Desember 2009. KAP E & Y.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) dari Bank Sentral/Bank Indonesia (BI) nomor 1/6/PBI/1999 tentang **Penugasan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum**
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) dari Bank Sentral/Bank Indonesia (BI) nomor 5/8/PBI/2003 tentang **Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum**
- Picket, K.H. Spencer. *The Essential Handbook of Internal Auditing*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2005.
- Picket, K.H. Spencer. *Auditing the Risk Management Process*. New Jersey : John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- Picket, K.H. Spencer. *The Internal Auditor At Work, A Practical Guide to Everyday Challenger*, New Jersey : Wiley & Sons Ltd, 2004.
- PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. **Annual Report 2007**.
- PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. **Buku Pedoman Perusahaan (SOP dan Kepatuhan Internal Manual)**.
- PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. **Quality Assurance Officer Charter**.
- Reding, Kurt F. et al. *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2007.
- Romney, Marshal B & Paul John Steinbart, *Accounting Information Systems*. 9th ed, New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003.
- Saaty, T.L., *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1 Inderscience Enterprises Ltd, 2008.
- Sawyer, Lawrence B. & Glen E. Summers. *Sawyer's Internal Auditing*. 5th ed. The Institute of Internal Auditors, 2003.

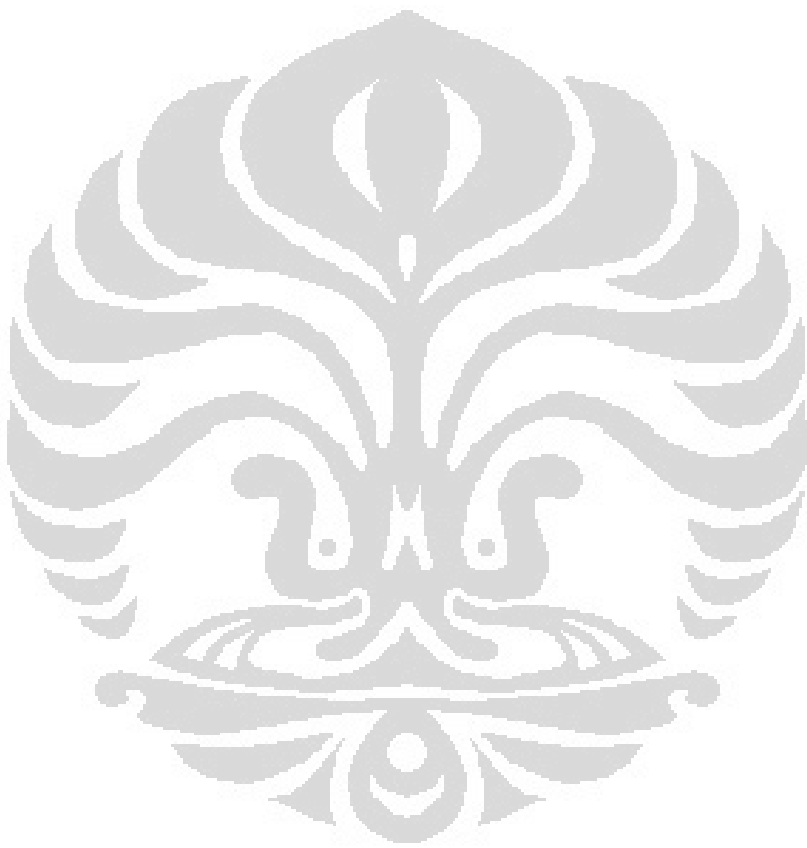
LAMPIRAN



L-1

LAMPIRAN 1

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkar *Risk Factor*



Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Pelaksanaan *Internal Control* (Waskat) oleh *Auditee*

I. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada <i>end to end process</i> sebagian besar aktivitas/transaksi • Terdapat banyak pelanggaran wewenang yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi • Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi • <i>Job description</i> tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi. <p>Sehingga internal control sangat lemah; terjadi kasus dengan kerugian yang sangat material atau terdapat potensi risiko sangat besar.</p>
<i>High Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada <i>end to end process</i> beberapa aktivitas/transaksi • Terdapat banyak pelanggaran wewenang yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi • Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada beberapa aktivitas/transaksi • <i>Job description</i> tidak spesifik/jelas pada beberapa aktivitas/transaksi. <p>Sehingga internal control lemah; terjadi kasus dengan kerugian yang material atau terdapat potensi risiko besar.</p>
<i>Moderate Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pemisahan fungsi, namun pada 1 atau 2 aktivitas/transaksi <i>end to end process</i> masih terdapat perangkapan tugas. • Terdapat 1 atau 2 pelanggaran wewenang yang bersifat tidak prinsip pada aktivitas/transaksi • Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada 1 atau 2 aktivitas/transaksi • <i>Job description</i> tidak spesifik/jelas pada 1 atau 2 aktivitas/transaksi. <p>Sehingga internal control cukup memadai; tidak terjadi kasus atau terdapat kasus yang tidak material atau telah diselesaikan atau terdapat potensi risiko yang cukup material.</p>
<i>Low Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas <i>end to end process</i> (tidak terdapat perangkapan tugas). • Tidak terdapat pelanggaran wewenang • Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen. • <i>Job description</i> spesifik/jelas untuk seluruh aktivitas/transaksi. <p>Sehingga internal control kuat; tidak terdapat kasus atau permasalahan yang ada tidak prinsip/tidak material.</p>

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume Transaksi/Aktivitas

2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:	
Klasifikasi Risiko (<i>Level of Risk</i>)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi sangat besar, dengan pertumbuhan yang sangat significant dan bersifat sustained (berkelanjutan). Sehingga risiko bawaan sangat besar.
<i>High Risk</i>	Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi besar, dengan pertumbuhan yang significant dan bersifat sustained (berkelanjutan). Sehingga risiko bawaan besar.
<i>Moderate Risk</i>	Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi sedang, dengan pertumbuhan yang kurang significant dan relatif fluktuatif. Sehingga risiko bawaan sedang.
<i>Low Risk</i>	Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi kecil, dengan pertumbuhan yang tidak significant dan fluktuatif. Sehingga risiko bawaan rendah.

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi risiko berdasarkan *risk factor*: Kompleksitas dan sifat aktivitas

3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	
Klasifikasi Risiko (<i>Level of Risk</i>)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	Aktivitas dan transaksi unit mempunyai sifat dan kompleksitas yang sangat tinggi. Sehingga mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap operasional unit.
<i>High Risk</i>	Aktivitas dan transaksi unit mempunyai sifat dan kompleksitas yang tinggi. Sehingga mempunyai pengaruh yang besar terhadap operasional unit.
<i>Moderate Risk</i>	Aktivitas dan transaksi unit mempunyai sifat dan kompleksitas yang sedang. Sehingga mempunyai pengaruh yang relatif sedang terhadap operasional unit.
<i>Low Risk</i>	Aktivitas dan transaksi unit mempunyai sifat dan kompleksitas yang rendah. Sehingga relatif tidak mempunyai pengaruh terhadap operasional unit.

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal

4. Tindak lanjut temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal	
Klarifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal banyak dan sebagian besar bersifat prinsip/material. • Sebagian besar temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal belum dilakukan perbaikan sesuai dengan target waktu yang dijanjikan. • Terdapat banyak temuan audit/reviu internal dan eksternal tahun lalu yang masih berulang. <p>Sehingga menimbulkan potensi risiko yang sangat material.</p>
<i>High Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal banyak dan beberapa diantaranya bersifat prinsip/material. • Beberapa temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal belum dilakukan perbaikan sesuai dengan target waktu yang dijanjikan. • Terdapat beberapa temuan audit/reviu internal dan eksternal tahun lalu yang masih berulang. • Sehingga menimbulkan potensi risiko yang material.
<i>Moderate Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal sedikit dan sebagian besar tidak bersifat prinsip/material. • Terdapat 1 atau 2 temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal belum dilakukan perbaikan sesuai dengan target waktu yang dijanjikan. • Terdapat 1 atau 2 temuan audit/reviu internal dan eksternal tahun lalu yang masih berulang. <p>Sehingga menimbulkan potensi risiko yang cukup material.</p>
<i>Low Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal sedikit dan tidak bersifat prinsip/material. • Seluruh temuan hasil audit/reviu internal dan eksternal sesuai dengan target waktu yang dijanjikan. • Tidak terdapat temuan audit/reviu internal dan eksternal tahun lalu yang masih berulang. <p>Sehingga potensi risiko tidak material.</p>

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi dan Kebijakan Akuntansi

5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	
Klarifikasi Risiko (<i>Level of Risk</i>)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	Struktur organisasi, sistem operasi, teknologi dan akuntansi mengalami perubahan yang mendasar sehingga dibutuhkan perubahan sistem pengendalian intern yang luas.
<i>High Risk</i>	Struktur organisasi, sistem operasi, teknologi dan akuntansi mengalami perubahan sehingga dibutuhkan perubahan sistem pengendalian intern di beberapa aktivitas.
<i>Moderate Risk</i>	Struktur organisasi, sistem operasi, teknologi dan akuntansi mengalami sedikit perubahan namun tidak memerlukan perubahan sistem pengendalian intern..
<i>Low Risk</i>	Struktur organisasi, sistem operasi, teknologi dan akuntansi tidak mengalami perubahan (tetap).

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Kualitas Sistem Informasi Management

6. Kualitas Sistem Informasi Management	
Klasifikasi Risiko (<i>Level of Risk</i>)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi sering tidak akurat sehingga sering terjadi perbedaan/selisih. • Pendistribusian laporan sering terjadi kekeliruan. • Pembuatan laporan sering terlambat Sehingga tidak andal/reliable.
<i>High Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tidak akurat sehingga sering terjadi perbedaan/selisih. • Pendistribusian beberapa laporan terjadi kekeliruan. • Pembuatan beberapa laporan terlambat Sehingga kurang andal/reliable.
<i>Moderate Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi kurang akurat sehingga terjadi 1 atau 2 perbedaan/selisih. • Pendistribusian 1 atau 2 laporan terjadi kekeliruan. • Pembuatan 1 atau 2 laporan terlambat Sehingga sebagian informasi kurang andal/reliable.
<i>Low Risk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi akurat sehingga tidak terjadi perbedaan/selisih. • Pendistribusian laporan benar. • Pembuatan laporan tepat waktu. Sehingga informasi andal/reliable.

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia

7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	Kompetensi, kecukupan dan integritas SDM sangat kurang memadai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (pencapaian target/strategi bisnis dan pengelolaan aktivitas operasional).
<i>High Risk</i>	Kompetensi, kecukupan dan integritas SDM kurang memadai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (pencapaian target/strategi bisnis dan pengelolaan aktivitas operasional).
<i>Moderate Risk</i>	Kompetensi, kecukupan dan integritas SDM cukup memadai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (pencapaian target/strategi bisnis dan pengelolaan aktivitas operasional).
<i>Low Risk</i>	Kompetensi, kecukupan dan integritas SDM memadai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (pencapaian target/strategi bisnis dan pengelolaan aktivitas operasional).

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Tabel Klasifikasi Risiko Berdasarkan *Risk Factor*: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)

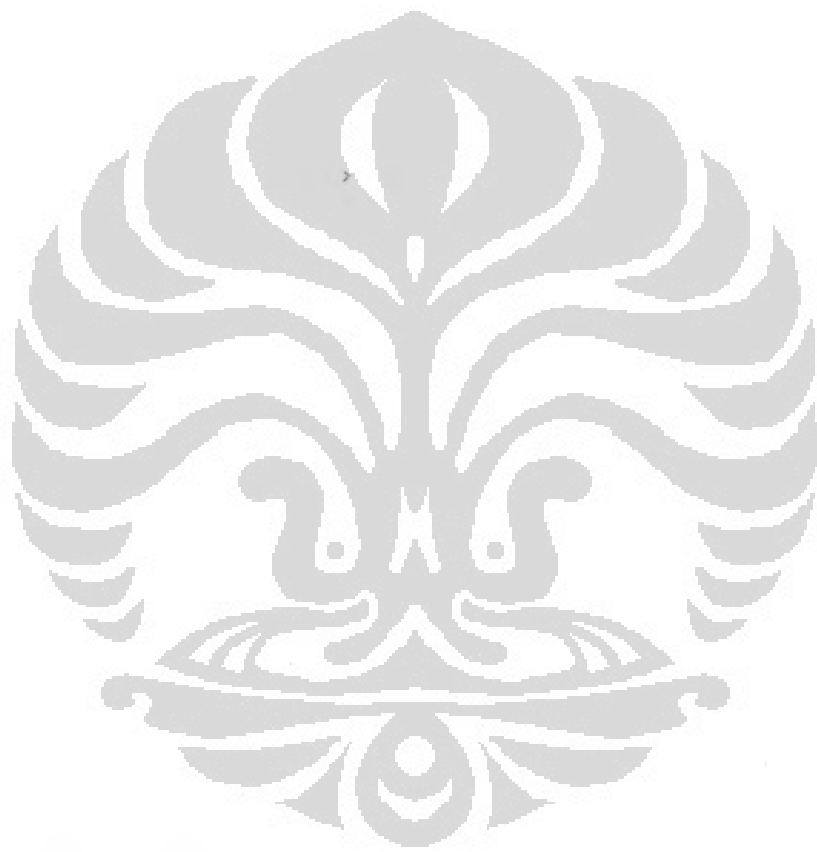
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
<i>Maximum Risk</i>	Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 2
<i>High Risk</i>	Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 1
<i>Moderate Risk</i>	Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area medium
<i>Low Risk</i>	Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2
Note :	
$\text{RISK SCORE UNIT} = \frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	

Sumber : Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

L-2

LAMPIRAN 2

Check List Penilaian Penerapan Risk Based Audit



Check List : Penerapan Risk Based Audit

Y : Ya

T : Tidak

No.	Uraian	Y	T	Keterangan
1.	Pernyataan visi kepatuhan internal selaras dengan visi perusahaan/ <i>corporate</i> .	√		Visi yang selaras tersebut, yaitu mewujudkan BNI menjadi unggul dalam layanan dan kinerja
2.	Aktivitas pekerjaan personil kepatuhan internal harus independen dan obyektif telah ditetapkan oleh perusahaan.	√		Tertuang pada visi kepatuhan internal, <i>Quality Assurance Officer Charter</i> , kualifikasi dan <i>personal skill QA</i> dalam Buku Pedoman Kepatuhan
3	Seluruh personil kepatuhan internal sudah memiliki pemahaman yang sama (seragam) tentang isi dari pernyataan misi kepatuhan internal.		√	Berdasarkan penelitian terhadap subyek individu dari personil Divisi Kepatuhan Internal tentang pemahaman nilai tambah
4	Misi kepatuhan internal sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari Direktur Kepatuhan.	√		Tertuang pada buku pedoman uraian jabatan
5	Wewenang dan tanggung jawab kepatuhan internal telah didefinisikan dan diberdayakan dengan baik	√		Tertuang pada buku pedoman uraian jabatan
6	Direktur Kepatuhan tidak membawahi kegiatan operasional, akuntansi dan/atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).	√		Tercermin dalam struktur organisasi dan job description
7	Direktur Kepatuhan menerima tembusan laporan (untuk Direktur Utama) dari Pemimpin SKAI mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan audit.	√		Tercermin dalam penerapan fungsi audit internal BNI pada laporan tahunan 2007
8	Direktur Kepatuhan adalah orang yang independen, memiliki integritas, dan dengan aktif mengawasi pengendalian intern.	√		Tercermin dalam struktur organisasi dan job description
9	Pimpinan kepatuhan internal telah memberikan pelatihan yang dibutuhkan personil kepatuhan internal.	√		Ada training need analysis (TNA), pelatihan <i>in house training</i> , mengikuti pelatihan dan seminar oleh pihak eksternal
10	Pimpinan kepatuhan internal telah mempertimbangkan dengan baik pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang quality assurance.	√		Tertuang pada buku pedoman uraian jabatan tentang kualifikasi jabatan
11	Kepatuhan internal telah memiliki personil yang bersertifikat auditor, seperti: Certified Internal Auditor (CIA), Certified Bank Auditor (CBA), Certified Information Systems Auditor (CISA)		√	Berdasarkan profil personil Divisi Kepatuhan BNI bulan April 2009
12	Sudah ditetapkan <i>code of conducts</i> dan kebijakan lainnya mengenai standar etika dan perilaku moral.	√		Adanya <i>Code of conducts</i> BNI (<i>hand book</i>)
13	Pelaporan dalam pelaksanaan risk based audit mengarah pada treatmen risk (avoid/menghindar, minimize/mengurangi, transfer/mengalihkan, accept/menerima).	√		Tertuang pada buku pedoman perusahaan Divisi Kepatuhan
14	Dalam melakukan risk assessment terlebih dahulu melakukan penentuan tujuan telah ditetapkan perusahaan dalam SOP (<i>standar operating prosedur</i>).	√		Tertuang pada buku pedoman perusahaan Divisi Kepatuhan

L-2.2

(Lanjutan)

No.	Uraian	Y	T	Keterangan
15	Seluruh personil kepatuhan internal sudah memiliki pemahaman yang sama (seragam) tentang konsep risk based audit modern.		√	Berdasarkan penelitian terhadap subyek individu dari personil Divisi Kepatuhan Internal tentang pemahaman risk based audit
16	Dalam perencanaan aktivitas review, kepatuhan internal mempertimbangkan risk assessment yang dilakukan oleh manajemen.	√		Hasil Risk assessment yang dilakukan oleh risk owner (ORSA) digunakan sebagai salah satu risk factor.
17	Dalam persiapan produk baru dan sistem baru atau modifikasi telah melalui review kepatuhan oleh kepatuhan internal.	√		Tercermin dalam fungsi Divisi Kepatuhan BNI pada laporan tahunan 2007
18	Audit universe mencakup seluruh aktivitas usaha operasional bank pada setiap struktur organisasi unit operasional.	√		Tertuang pada buku pedoman perusahaan Divisi Kepatuhan
19	Seluruh <i>risk factor</i> yang digunakan telah sesuai dengan <i>auditable activities</i> .		√	Terdapat risk factor yang kurang relevan dengan <i>auditable activities</i> , seperti <i>risk factor</i> yang mencerminkan <i>size</i> , yaitu ukuran asset, likuiditas, dan volume transaksi adalah kurang relevan untuk digunakan pada <i>auditable activities</i> seperti: SFU dan SBU
20	Penentuan <i>risk score</i> sesuai dengan <i>risk classification</i> menggunakan <i>rating score</i> dalam jumlah nilai (angka).		√	Penelitian terhadap tabel perhitungan risk assessment
21	Penentuan <i>risk score</i> untuk setiap risk factor menggunakan bobot (<i>weighted</i>) sesuai dengan <i>auditable activities</i> .		√	Penelitian terhadap tabel perhitungan risk assessment
22	<i>Professional judgement</i> digunakan dalam penentuan <i>risk score</i>	√		Penelitian terhadap tabel perhitungan risk assessment
23	<i>Risk assessment</i> dalam rencana review tahunan disajikan dengan jelas dan informatif, yaitu untuk data mengenai risiko pada <i>auditable activity</i> disajikan / disusun berdasarkan <i>risk factor</i> (<i>per risk factor</i>) yang mendukung penentuan risk range.		√	Penelitian terhadap penyajian rencana review tahunan
24	Dokumentasi yang berbentuk formal untuk kertas hasil risk assessment tersedia ruang untuk disposisi yang mendukung hasil <i>risk assessment</i> dan uraian hasil verifikasi dari atasan <i>assessor</i> dan pejabat yang berwenang.		√	Hasil risk assessment disajikan pada rencana review tahunan.

L-3

LAMPIRAN 3

Uraian Jabatan Quality Assurance



Uraian Jabatan Quality Assurance

Kewenangan dan tanggung jawab AVP Head Area Quality Assurance meliputi:

1. Memimpin, mengarahkan dan mengendalikan secara langsung pelaksanaan fungsi dari regional quality assurance dan branch quality assurance.
2. Tanggung jawab penyeliaan: RQA, junior staf RQA, BQA, junior staf BQA, asisten administrasi
3. Hubungan Kerja dengan pihak intern :Divisi KPN, kantor wilayah, kantor cabang, sentra bisnis sesuai dengan kebutuhan. Kemudian dengan ekstern : Wilayah kantor Bank Indonesia setempat, instansi terkait lainnya sesuai dengan kebutuhan.
4. Tanggung jawab utama adalah menyelia aktivitas pelaksanaan fungsi Regional Quality Assurance dan Brach quality assurance dalam hal :
 - a. Menyusun rencana review tahunan (berkala/ mendadak) berdasarkan risiko unit pantauan di unit kerjanya (kantor wilayah/ kantor cabang)
 - b. Melakukan review pelaksanaan fungsi / kebijakan terhadap aktivitas yang beresiko di unit kerjanya (kantor wilayah/ kantor cabang)
 - c. Memberikan rekomendasi, melaporkan hasil review unit pantauan dan menindaklanjuti arahan Divisi kepatuhan (KPN)
 - d. Menyusun laporan untuk pihak internal dan supporting laporan kepada pihak eksternal melalui KPN secara bulanan.
 - e. Melakukan pemantauan dan pengkajian tindak lanjut hasil review/ audit serta laporan rutin unit pantauan.

Kewenangan dan tanggung jawab *Staff Regional Quality Assurance* (RQA) meliputi:

1. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi:
 - a. Menyusun rencana review tahunan (berkala/ mendadak) berdasarkan risiko unit pantauan di wilayah kerjanya.

- b. Melakukan review pelaksanaan fungsi/ kebijakan terhadap aktivitas yang berisiko di unit pantauan di wilayah kerjanya.
 - c. Memberikan rekomendasi, melaporkan hasil review unit pantauan dan menindaklanjuti arahan AVP head area QA dan KPN.
 - d. Menyusun laporan untuk pihak internal dan supporting laporan kepada pihak eksternal melalui KPN secara bulanan.
 - e. Melakukan pemantauan dan kajian tindak lanjut hasil review/ audit serta laporan rutin unit pantauan.
 - f. Mengevaluasi efektivitas kebijakan, sistem prosedur serta mengusulkan penyempurnaan BPP/ SOP review QA dan BPP lainnya.
 - g. Melakukan supervisi secara on site maupun off site dan mengkoordinir pelaksanaan pelatihan QA kelolaan.
2. Hubungan kerja dengan pihak lain, intern :Segenap divisi / satuan / unit / biro / wilayah/ cabang/ sentra bisnis dan sesuai dengan kebutuhan dan dengan pihak ekstern : Bank Indonesia/ Departemen keuangan/ kementerian BUMN/ Bapepam/ Instansi terkait lainnya sesuai dengan kebutuhan.
3. Penyeliaan yang diterima dari AVP Head Area Quality Assurance
Kewenangan dan tanggung jawab Staff Branch Quality Assurance meliputi:
1. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi:
 - a. Menyusun rencana review tahunan (berkala/ mendadak) berdasarkan risiko di unit pantauan.
 - b. Melakukan review pelaksanaan fungsi. Kebijakan terhadap aktivitas yang berisiko di unit pantauan di wilayah kerjanya.
 - c. Memberikan rekomendasi, melaporkan hasil review unit pantauan dan menindaklanjuti arahan AVP Head area QA dan KPN.
 - d. Menyusun laporan untuk pihak internal dan supporting laporan kepada pihak eksternal melalui KPN secara bulanan.

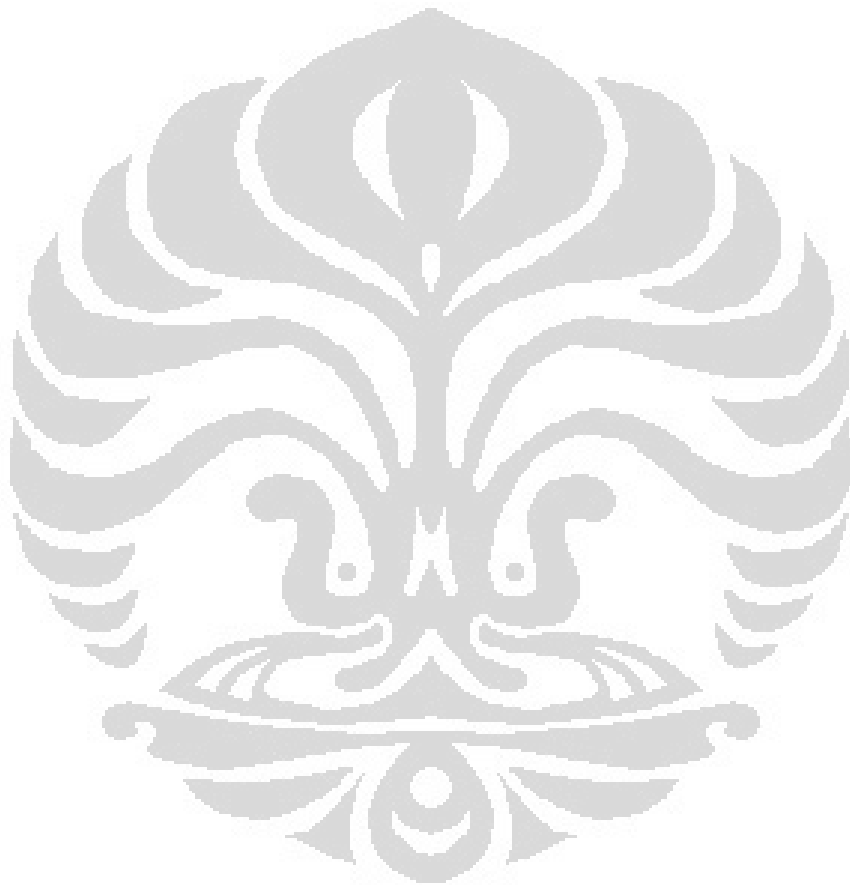
- e. Mengevaluasi efektivitas kebijakan, sistem dan prosedur serta mengusulkan penyempurnaan BPP/ SOP review QA dan BPP lainnya.
- f. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan peningkatan kompetensi QA.

2. Hubungan kerja dengan pihak lain, intern: Segenap Divisi/ satuan/ unit/ biro/ wilayah/ cabang/ sentra bisnis sesuai dengan kebutuhan dan dengan pihak ekstern: Bank Indonesia/ departemen keuangan/ kementerian BUMN/ Bapepam/ instansi terkait lainnya sesuai dengan kebutuhan.
3. Penyeliaan yang diterima dari AVP Head Area Quality Assurance.

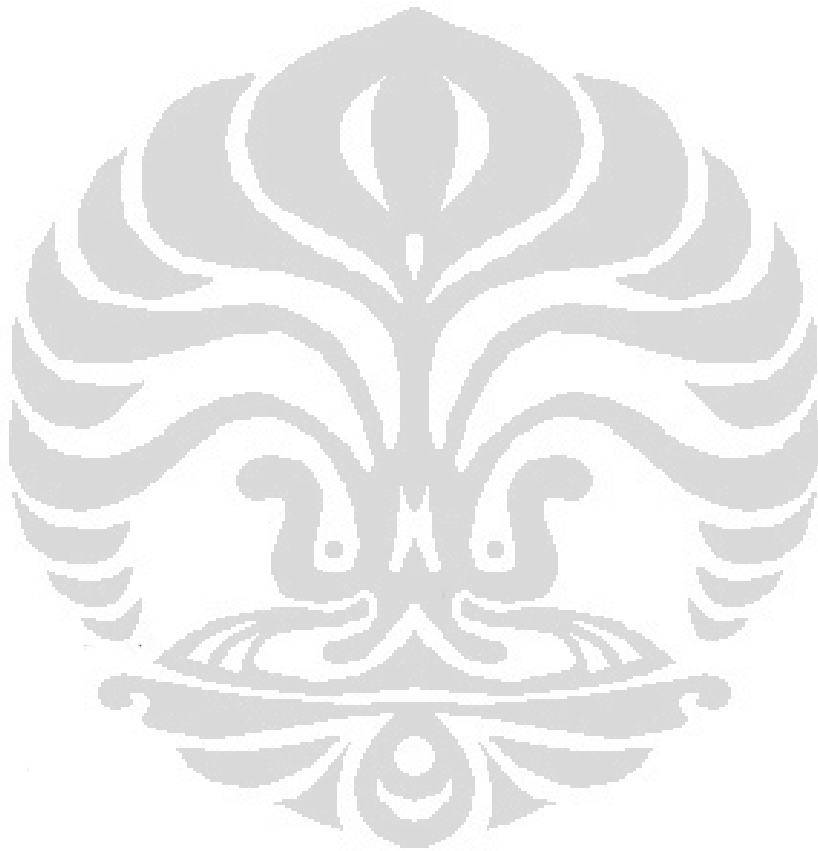
Kewenangan dan tanggung jawab *Working Supervisor Branch Quality Assurance* (WS BQA) meliputi:

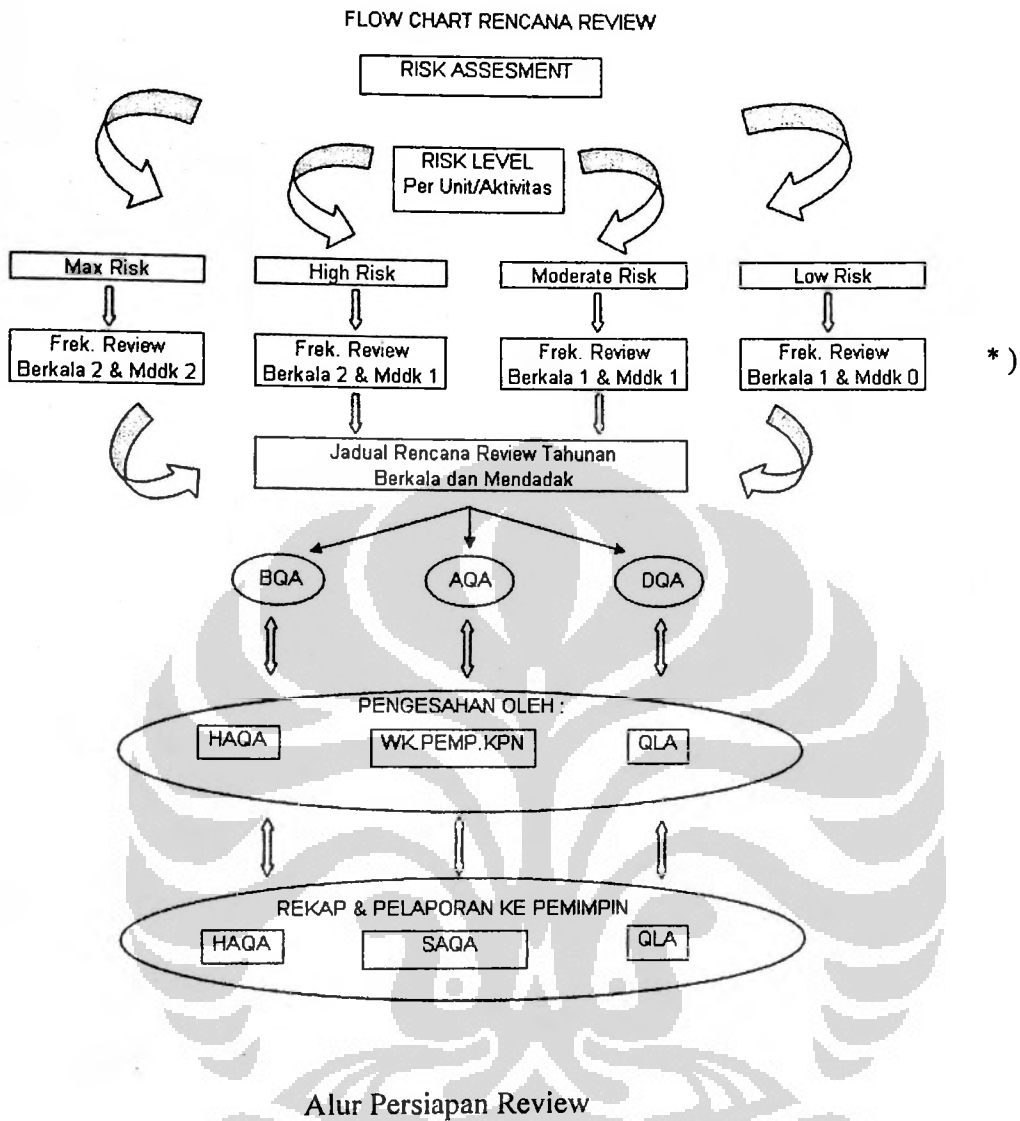
1. Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengelola segenap BQA kelolaan di unit pantauannya dalam rangka pelaksanaan fungsi :
 - a. Menyusun rencana review tahunan (berkala/ mendadak) berdasarkan risiko di unit pantauan
 - b. Melakukan review pelaksanaan fungsi/ kebijakan terhadap aktivitas yang beresiko di unit pantauan wilayah kerjanya
 - c. Memberikan rekomendasi, melaporkan hasil review unit pantauan dan menindaklanjuti arahan AVP Head Area QA dan KPN
 - d. Menyusun laporan untuk pihak internal dan supporting laporan kepada pihak eksternal melalui KPN secara bulanan.
 - e. Mengevaluasi efektivitas kebijakan, sistem dan prosedur serta mengusulkan penyempurnaan BPP/ SOP review QA dan BPP lainnya.
 - f. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan peningkatan kompetensi QA
2. Hubungan kerja dengan pihak lain, intern :Segenap divisi/ satuan/ unit biro/ wilayah/ cabang/ sentra bisnis sesuai dengan kebutuhan dan dengan pihak Ekstern: Bank Indonesia/ departemen keuangan/ kementerian BUMN/ Bapepam/ instansi terkait lainnya sesuai dengan kebutuhan.

3. Tanggung jawab utama adalah mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengelola segenap BQA kelolaan di unit pantauannya dalam rangka pelaksanaan fungsi :
 - a. Menyusun rencana review tahunan (berkala/ mendadak) berdasarkan risiko di unit pantauan.
 - b. Melakukan reveiw pelaksanaan fungsi/ kebijakan terhadap aktivitas yang berisiko di unit pantauan di wilayah kerjanya.



Gambar Alur Persiapan Review dan Tabel Perhitungan Risk Assessment





Sumber: Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

Catatan :

*) Frekuensi review mendadak diganti menjadi berkala

Tabel Perhitungan Risk Assessment

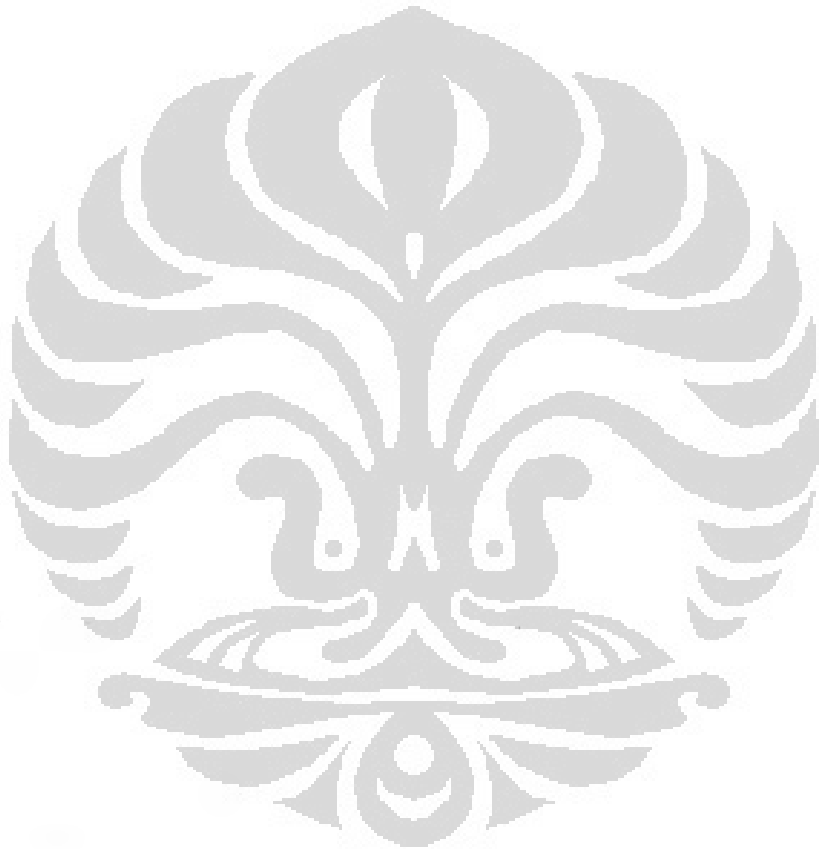
No.	Risk Factor	Risk Classification	Risk Score
(A)	(B)	(C)	(D)
1.	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee.		
2.	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi		
3.	Kompleksitas dan sifat aktivitas		
4.	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal		
5.	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi		
6.	Kualitas Sistem Informasi Manajemen		
7.	Kualitas dan Kuantitas SDM		
8.	Hasil Identifikasi ORSA		
Total Risk Score.....(E)			$\sum (D)$
Rata-rata ($\frac{\sum \text{Risk Score}}{\sum \text{Items Risk Factor}}$).....(F)			$\sum (D) : 8$
Risk Classification Rata-rata.....			Konversi dari Risk Score (F) ke dalam Risk Classification

Sumber: Buku Pedoman Perusahaan Divisi Kepatuhan BNI

L-5

LAMPIRAN 5

Tabel Perhitungan Risk Assessment



Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit KUS

Unit KUS	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	2	0,5
<i>Rata-Rata</i>			1,5
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Peningkatan operating expense (OPEX)	0,5000	2	1
Sub Risk Factor: Total nilai perolehan aktiva tetap	0,5000	2	1
<i>Rata-Rata</i>			2
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: jumlah pegawai	0,4000	2	0,8
Sub Risk Factor: jumlah capem	0,4000	2	0,8
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2000	2	0,4
<i>Rata-Rata</i>			2
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
<i>Rata-Rata</i>			1
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	1	0,50
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	2	1,00
<i>Rata-Rata</i>			1,50
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI	0,3333	2	0,67
Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak	0,3333	2	0,67
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	0,3333	2	0,67
<i>Rata-Rata</i>			2
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	2	0,4
<i>Rata-Rata</i>			2,2
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)			
Note :			
RISK SCORE UNIT = $\frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	1,0000	1	1

Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit PSS

Unit PSS	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	3	0,75
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	3	0,75
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	3	0,75
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	3	0,75
Rata-Rata			3
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan	0,3500	4	1
Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,3500	3	1,05
Sub Risk Factor: Kolektibilitas pembiayaan	0,3000	2	0,6
Rata-Rata			3,1
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2200	3	0,66
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif	0,4600	2	0,92
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain	0,2200	2	0,44
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,1000	3	0,3
Rata-Rata			2,32
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	4	2
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	2	1
Rata-Rata			3
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	3	1,5
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	4	2
Rata-Rata			3,5
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	1,0000	3	3
Rata-Rata			3
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	3	0,6
Rata-Rata			2,2
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)			
Note :			
RISK SCORE UNIT = $\frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	1,0000	1	1

Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit PNS

Unit PNS	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	2	0,5
Rata-Rata			1,75
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan.	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya.	0,2500	3	0,75
Rata-Rata			2
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: Keragaman produk dana	0,4000	4	1,6
Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa	0,4000	3	1,2
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2000	1	0,2
Rata-Rata			3
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Rata-Rata			1
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	3	1,5
Rata-Rata			2
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	1,0000	2	2
Rata-Rata			2
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	2	0,4
Rata-Rata			2,0
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)			
Note :			
RISK SCORE UNIT = $\frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	1,0000	1	1

Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit PNS

Unit PNS	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (wasikat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	2	0,5
<i>Rata-Rata</i>			1,75
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan.	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya.	0,2500	3	0,75
<i>Rata-Rata</i>			2
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: Keragaman produk dana	0,4000	4	1,6
Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa	0,4000	3	1,2
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2000	1	0,2
<i>Rata-Rata</i>			3
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
<i>Rata-Rata</i>			1
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	3	1,5
<i>Rata-Rata</i>			2
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	1,0000	2	2
<i>Rata-Rata</i>			2
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	2	0,4
<i>Rata-Rata</i>			2,0
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)			
Note :			
RISK SCORE UNIT = $\frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	1,0000	1	1

Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit OPS

L-5.4

Unit OPS	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	3	0,75
Rata-Rata			2,25
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Volume transaksi kliring	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,2500	3	0,75
Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan	0,2500	4	1
Rata-Rata			2,5
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,2000	1	0,2
Rata-Rata			2
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	4	2
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	2	1
Rata-Rata			3
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	1	0,5
Rata-Rata			1
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI	0,5000	3	1,5
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	0,5000	4	2
Rata-Rata			3,5
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	2	0,4
Rata-Rata			2,2
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)			
Note :			
RISK SCORE UNIT = $\frac{\sum \text{ORS (Operasional Risk Score)}}{\sum \text{Risk Issues}}$ Diskalakan dalam Risk Mapping	1,0000	2	2

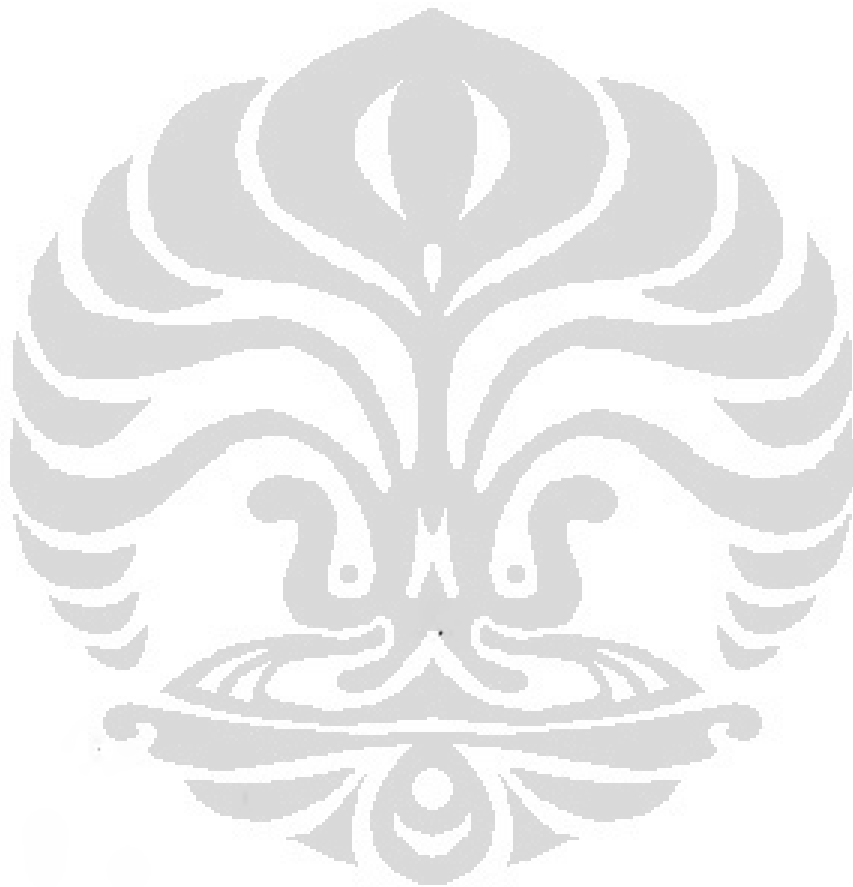
Tabel Perhitungan Risk Assessment Unit KCPS

L-5.5

Unit KCPS

	Bobot	Rating	B x R
1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee			
Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description	0,2500	2	0,5
Rata-Rata			2
2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:			
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari	0,2500	2	0,5
Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	0,2500	1	0,25
Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan.	0,2500	3	0,75
Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	0,2500	4	1
Rata-Rata			2,5
3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas			
Sub Risk Factor: Keragaman produk dana	0,3000	3	0,9
Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa	0,2700	2	0,54
Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif	0,2800	3	0,84
Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0,1500	1	0,15
Rata-Rata			2,43
4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal			
Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0,5000	1	0,5
Rata-Rata			1
5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi			
Sub Risk Factor: Perubahan organisasi	0,5000	1	0,5
Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	3	1,5
Rata-Rata			2
6. Kualitas Sistem Informasi Management			
Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	1,0000	2	2
Rata-Rata			2
7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia			
Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	3	0,6
Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	1	0,2
Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	0,2000	2	0,4
Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	0,2000	2	0,4
Rata-Rata			1,80
8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)		N/A	

Tabel Kriteria Risiko yang Digunakan Dalam Penelitian



Tabel Kriteria Risiko Unit KUS

Klasifikasi Risiko		Kriteria Risiko	
Risiko Rendah	1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee	2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas	
	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas. Rating 4 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas di atas 50%</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 4 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi lebih dari 4</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang belum dilakukan supervisi dari atasan secara konsekuen Rating 4 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang tidak memiliki spesifikasi/kejelasan job description. Rating 4 : Job description tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi</p>	<p>Sub Risk Factor: Peningkatan operating expense (OPEX) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan peningkatan operating expense (OPEX) Rating 4 : Peningkatan lebih dari 30%</p> <p>Sub Risk Factor: Total nilai perolehan aktiva tetap Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan total nilai perolehan aktiva tetap Rating 4 : Total nilai perolehan aktiva tetap > 1,5 miliar.</p>	
	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 3 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas 26% s.d. 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 3 : Terdapat 3 s.d. 4 jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 3 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen lebih dari 5 aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 3 : Job description tidak spesifik/jelas pada lebih dari 5 aktivitas/transaksi</p>	<p>Sub Risk Factor: Peningkatan operating expense (OPEX) Rating 3 : Peningkatan dari 21% s.d. 30%</p> <p>Sub Risk Factor: Total nilai perolehan aktiva tetap Rating 3 : Total nilai perolehan aktiva tetap > 1 miliar s.d. 1,5 miliar.</p>	
	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 2 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas s.d. 25%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 2 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi s.d. 2</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 2 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen s.d. 5 aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 2 : Job description tidak spesifik/jelas s.d. 5 aktivitas/transaksi</p>	<p>Sub Risk Factor: Peningkatan operating expense (OPEX) Rating 2 : Peningkatan dari 11% s.d. 20%</p> <p>Sub Risk Factor: Total nilai perolehan aktiva tetap Rating 2 : Total nilai perolehan aktiva tetap > 500 jt s.d. 1 miliar.</p>	
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 1 : Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas (tidak terdapat perangkapan tugas)</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 1 : Tidak terdapat pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 1 : Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 1 : Job description spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi</p>	<p>Sub Risk Factor: Peningkatan operating expense (OPEX) Rating 1 : Peningkatan s.d. 10%</p> <p>Sub Risk Factor: Total nilai perolehan aktiva tetap Rating 1 : Total nilai perolehan aktiva tetap s.d. 500 jt</p>	

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KUS

Risiko yang digunakan dalam Penelitian

: KUS

Klasifikasi Risiko	Kriteria Risiko	
Level of Risk	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal
High Risk	<p>Sub Risk Factor: jumlah pegawai Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pegawai Rating 4 : lebih dari 45 pegawai</p> <p>Sub Risk Factor: jumlah capem Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah capem Rating 4 : lebih dari 4 capem</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah temuan hasil audit internal yang significant Rating 4 : Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) lebih dari 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 4 : Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian lebih dari 8.</p>
Risk	<p>Sub Risk Factor: jumlah pegawai Rating 3 : 31 s.d. 45 pegawai</p> <p>Sub Risk Factor: jumlah capem Rating 3 : 3 s.d. 4 capem</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 3 : Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) 6 s.d. 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 3 : Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian 5 s.d. 8</p>
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: jumlah pegawai Rating 2 : 16 s.d. 30 pegawai</p> <p>Sub Risk Factor: jumlah capem Rating 2 : 1 s.d. 2 capem</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 2 : Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) s.d. 5 atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah lebih dari 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2 : Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian s.d. 4 atau jumlah temuan audit significant rendah yang belum diperbaiki/diselesaikan s.d. 10</p>
Risk	<p>Sub Risk Factor: jumlah pegawai Rating 1 : 1 s.d. 15 pegawai</p> <p>Sub Risk Factor: jumlah capem Rating 1 : tidak memiliki capem</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 1 : Tidak ada temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah s.d. 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 1 : Seluruh temuan audit intern sudah dilakukan penyelesaian.</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KUS

Klasifikasi Risiko		Kriteria Risiko	
	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi		6. Kualitas Sistem Informasi Management
tinggi	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan perubahan organisasi yang significant dapat mempengaruhi kualitas internal control</p> <p>Rating 4 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan tidak ada compensating control</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan waktu penyampaian laporan LBU ke BI</p> <p>Rating 4 : Dalam setahun terakhir terdapat keterlambatan dalam penyampaian laporan LBU atau terdapat kesalahan pada laporan, sehingga dikenakan denda dan BI</p> <p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan waktu penyampaian laporan SPT Masa pajak Ke RPP</p> <p>Rating 4 : Dalam setahun terakhir terdapat keterlambatan dalam penyampaian laporan SPT Masa pajak atau terdapat kesalahan pada laporan, sehingga dikenakan denda</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	
sedang	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 3 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control kurang memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI</p> <p>Rating 3 : Rata-rata penyampaian laporan LBU paling cepat H-1</p> <p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak</p> <p>Rating 3 : Rata-rata penyampaian laporan SPT Masa pajak paling cepat H-1</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	
rendah	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 2 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI</p> <p>Rating 2 : Rata-rata penyampaian laporan LBU H-3 s.d H-2</p> <p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak</p> <p>Rating 2 : Rata-rata penyampaian laporan SPT Masa pajak H-3 s.d H-2</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	
sangat rendah	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 1 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya rangkap jabatan sementara (tidak tetap) dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan LBU ke BI</p> <p>Rating 1 : Rata-rata penyampaian laporan LBU paling lambat H-4</p> <p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pajak</p> <p>Rating 1 : Rata-rata penyampaian laporan SPT Masa pajak paling lambat H-4</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KUS

Risiko yang digunakan dalam Penelitian

KUS	Kriteria Risiko	
Risiko	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan masa kerja penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata masa kerja non penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 3 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan yudisium penilaian penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata yudisium penilaian non penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 2 Meliputi : Akuntansi syariah, general affairs and logistics, SDM, sistem dan infrastruktur teknologi.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 6 bulan s.d. 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 3 s.d. 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 1 Meliputi : Akuntansi syariah, general affairs and logistics, SDM, sistem dan infrastruktur teknologi.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 1 tahun s.d. < 1,5 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 7 s.d. 12 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area medium Meliputi : Akuntansi syariah, general affairs and logistics, SDM, sistem dan infrastruktur teknologi.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities minimal 1,5 tahun atau lebih</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities lebih dari 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2 Meliputi : Akuntansi syariah, general affairs and logistics, SDM, sistem dan infrastruktur teknologi.</p>

Tabel Kriteria Risiko Unit PNS

a Risiko yang digunakan dalam Penelitian

TT. PNS

Klasifikasi

Risiko

'of Risk', 1. Pelaksanaan internal control (wacat) oleh Auditee

Kriteria Risiko

2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:

Umum

Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas.
 Rating 4 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas di atas 50%.

Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip.
 Rating 4 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi lebih dari 4.

Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang belum dilakukan supervisi dari atasan secara konsekuen.
 Rating 4 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang tidak memiliki spesifikasi/kejelasan job description.
 Rating 4 : Job description tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah transaksi rata-rata per hari.
 Rating 4 : Rata-rata transaksi teller per hari lebih dari 300.

Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari.
 Rating 4 : Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari lebih dari 15.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan

Tujuan : Penetapan rating untuk *level of risk* berdasarkan jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan.
 Rating 4 : Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan lebih dari 8.

Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya

Berdasarkan professional judgement

Risiko

Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi

Rating 3 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas 26% s.d. 50%.

Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip

Rating 3 : Terdapat 3 s.d. 4 jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen

Rating 3 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen lebih dari 5 aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description

Rating 3 : Job description tidak spesifik/jelas pada lebih dari 5 aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari

Rating 3 : Rata-rata transaksi teller per hari 201 s.d. 300.

Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari

Rating 3 : Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari 11 s.d. 15.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan

Rating 3 : Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan 5 s.d. 8.

Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya

Berdasarkan professional judgement

Risiko

Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi

Rating 2 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas s.d. 25%.

Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip

Rating 2 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi s.d. 2.

Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen

Rating 2 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen s.d. 5 aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description

Rating 2 : Job description tidak spesifik/jelas s.d. 5 aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari

Rating 2 : Rata-rata transaksi teller per hari 101 s.d. 200.

Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari

Rating 2 : Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari 6 s.d. 10.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan

Rating 2 : Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan 3 s.d. 4.

Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya

Berdasarkan professional judgement

Risiko

Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi

Rating 1 : Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas (tidak terdapat perangkap tugas)

Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip

Rating 1 : Tidak terdapat pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi

Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen

Rating 4 : Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi

Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description

Rating 4 : Job description spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari

Rating 1 : Rata-rata transaksi teller per hari s.d. 100.

Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari

Rating 1 : Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari s.d. 5.

Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan

Rating 1 : Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan s.d. 2.

Sub Risk Factor: Ukuran likuiditas lainnya

Berdasarkan professional judgement

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PNS

Risiko yang digunakan dalam Penilaian

Kategori Risiko		Kriteria Risiko
Tingkat Risiko	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal
	<p>Risk</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk dana Rating 4: 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk jasa Rating 4: 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya (jumlah SCO, payment point, kerja sama pembukaan rekening, pembukaan rekening dari LN) Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah temuan hasil audit internal yang significant Rating 4: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) lebih dari 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian lebih dari 8.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 3: 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 3: 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 3: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) 6 s.d. 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian 5 s.d. 8</p>
	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 2: 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 2: 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) s.d. 5 atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah lebih dari 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian s.d. 4 atau jumlah temuan audit significant rendah yang belum diperbaiki/diselesaikan s.d. 10</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 1: s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 1: s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 1: Tidak ada temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah s.d. 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 1: Seluruh temuan audit intern sudah dilakukan penyelesaian.</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PNS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Peneltian

Klasifikasi Risiko		Kriteria Risiko	
UNIT : PNS			
<i>Level of Risk</i>	5 Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	6. Kualitas Sistem Informasi Management	
<i>Level of Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan perubahan organisasi yang significant dapat mempengaruhi kualitas internal control</p> <p>Rating 4 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan tidak ada compensating control</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>	
<i>Level of Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 3 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control kurang memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>	
<i>Level of Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 2 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas jabatan karena reorganisasi dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>	
<i>Level of Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 1 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya rangkap jabatan sementara (tidak tetap) dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>	

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PNS

Risiko yang digunakan dalam Penelitian

PNS

Identifikasi Risiko	Kriteria Risiko	
of Risk	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assessment (ORSA)
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan masa kerja penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata masa kerja non penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 3 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan yudisium penilaian penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata yudisium penilaian non penyelia di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 2 Meliputi : Cash and deposit, customer service, ATM.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 6 bulan s.d. 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 3 s.d. 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 1 Meliputi : Cash and deposit, customer service, ATM.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 1 tahun s.d. < 1,5 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 7 s.d. 12 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area medium Meliputi : Cash and deposit, customer service, ATM.</p>
Risiko	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities minimal 1,5 tahun atau lebih</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities lebih dari 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2 Meliputi : Cash and deposit, customer service, ATM.</p>

Tabel Kriteria Risiko Unit PSS

Risiko yang digunakan dalam Penelitian

NT : PSS	
Spesifikasi Risiko Level of Risk	Kriteria Risiko
	1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee
	2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas
umum	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas. Rating 4 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas di atas 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 4 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi lebih dari 4</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang belum dilakukan supervisi dari atasan secara konsekuen Rating 4 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang tidak memiliki spesifikasi/kejelasan job description. Rating 4 : Job description tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>
Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 3 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas 26% s.d. 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 3 : Terdapat 3 s.d. 4 jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 3 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen lebih dari 5 aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 3 : Job description tidak spesifik/jelas pada lebih dari 5 aktivitas/transaksi.</p>
erate Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 2 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas s.d. 25%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 2 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi s.d. 2</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 2 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 2 : Job description tidak spesifik/jelas s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p>
Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 1 : Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas (tidak terdapat perangkapan tugas)</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 1 : Tidak terdapat pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 1 : Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen. pada seluruh aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 1 : Job description spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>
	<p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya ekspansi pembiayaan Rating 4 : Pertumbuhan lebih dari 30%</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan realisasi pembiayaan dalam jumlah rekening Rating 4 : Realisasi pembiayaan lebih dari 150 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Kolektibilitas pembiayaan Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan persentase kolektibilitas pembiayaan Rating 4 : Kolektibilitas pembiayaan s.d. 95%</p>
	<p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 3 : Pertumbuhan lebih dari 20% s.d. 30%</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 3 : Realisasi pembiayaan dari 101 s.d. 150 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Kolektibilitas pembiayaan Rating 3 : Kolektibilitas pembiayaan s.d. 96% s.d. 97%</p>
	<p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 2 : Pertumbuhan lebih dari 10% s.d. 20%</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 2 : Realisasi pembiayaan dari 51 s.d. 100 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Kolektibilitas pembiayaan Rating 2 : Kolektibilitas pembiayaan s.d. 98% s.d. 99%</p>
	<p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 1 : Pertumbuhan s.d. 10%</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 1 : Realisasi pembiayaan s.d. 50 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Kolektibilitas pembiayaan Rating 2 : Kolektibilitas pembiayaan 100%</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PSS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penelitian

UNIT PSS	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas
	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal
Maximum Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan konsumtif Rating 4 : 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan produktif Rating 4 : 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan lain-lain Rating 4 : 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
High Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 3 : 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 3 : 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 3 : 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p> <p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 3 : Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) 6 s.d. 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2 : Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian 5 s.d. 8</p>
Moderate Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 2 : 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 2 : 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 2 : 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p> <p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 2 : Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) s.d. 5 atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah lebih dari 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2 : Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian s.d. 4 atau jumlah temuan audit significant rendah yang belum diperbaiki/diselesaikan s.d. 10</p>
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 1 : s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 1 : s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 1 : s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p> <p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 1 : Tidak ada temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah s.d. 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 1 : Seluruh temuan audit intern sudah dilakukan penyelesaian.</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PSS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penentuan

UNIT: PSS	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi
	6. Kualitas Sistem Informasi Management
<i>Maximum Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan perubahan organisasi yang significant dapat mempengaruhi kualitas internal control</p> <p>Rating 4 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan tidak ada compensating control</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>High Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 3 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control kurang memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>Moderate Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 2 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>Low Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 1 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya rangkap jabatan sementara (tidak tetap) dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit PSS

a Risiko yang digunakan dalam Penelitian

s : PSS

Kategori Risiko	Kriteria Risiko	
Tinggi	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assessment (ORSA)
Sedang	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelea (Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan masa kerja penyelea di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelea (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata masa kerja non penyelea di unit auditable activities Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 3 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelea Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan yudisium penilaian penyelea di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelea (Non Supervisor) Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata yudisium penilaian non penyelea di unit auditable activities Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 2 Meliputi: Analisa pembiayaan, persetujuan pembiayaan, pemantauan pembiayaan, penyelamatan, pembiayaan, pemasaran syariah, strategi bisnis.</p>
Rendah	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelea (Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 6 bulan s.d. 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 3 s.d. 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelea Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 1 Meliputi: Analisa pembiayaan, persetujuan pembiayaan, pemantauan pembiayaan, penyelamatan, pembiayaan, pemasaran syariah, strategi bisnis.</p>
Sangat Rendah	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelea (Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 1 tahun s.d. < 1,5 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 7 s.d. 12 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelea Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area medium Meliputi: Analisa pembiayaan, persetujuan pembiayaan, pemantauan pembiayaan, penyelamatan, pembiayaan, pemasaran syariah, strategi bisnis.</p>
Sangat Sangat Rendah	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelea (Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities minimal 1,5 tahun atau lebih</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities lebih dari 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelea Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelea (Non Supervisor) Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2 Meliputi: Analisa pembiayaan, persetujuan pembiayaan, pemantauan pembiayaan, penyelamatan, pembiayaan, pemasaran syariah, strategi bisnis.</p>

Tabel Kriteria Risiko Unit OPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penelitian

UNIT OPS		Kriteria Risiko	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)		1. Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee	2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:
Maximum Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas. Rating 4 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas di atas 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 4 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi lebih dari 4</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang belum dilakukan supervisi dari atasan secara konsekuen Rating 4 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang tidak memiliki spesifikasi/kejelasan job description. Rating 4 : Job description tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Volume transaksi kliring Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah wartak kliring Rating 4 : Jumlah wartak di atas 50 lembar</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah transaksi rata-rata per hari Rating 4 : Rata-rata transaksi per hari lebih dari 200.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan realisasi pembiayaan dalam jumlah rekening Rating 4 : Realisasi pembiayaan lebih dari 150 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya ekspansi pembiayaan Rating 4 : Pertumbuhan lebih dari 30%</p>	
High Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 3 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas 26% s.d. 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 3 : Terdapat 3 s.d. 4 jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 3 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen lebih dari 5 aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 3 : Job description tidak spesifik/jelas pada lebih dari 5 aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Volume transaksi kliring Rating 3 : Jumlah wartak 31 s.d. 50 lembar</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari Rating 3 : Rata-rata transaksi per hari 101 s.d. 200.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 3 : Realisasi pembiayaan dari 101 s.d. 150 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 3 : Pertumbuhan lebih dari 20% s.d. 30%</p>	
Moderate Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 2 : Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas s.d. 25%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 2 : Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi s.d. 2</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 2 : Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 2 : Job description tidak spesifik/jelas s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Volume transaksi kliring Rating 2 : Jumlah wartak 11 s.d. 30 lembar</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari Rating 2 : Rata-rata transaksi per hari 51 s.d. 100.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 2 : Realisasi pembiayaan dari 51 s.d. 100 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 2 : Pertumbuhan lebih dari 10% s.d. 20%</p>	
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi Rating 1 : Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas (tidak terdapat perangkapan tugas)</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip Rating 1 : Tidak terdapat pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen Rating 1 : Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description Rating 1 : Job description spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Volume transaksi kliring Rating 1 : Jumlah wartak 1 s.d. 10 lembar</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari Rating 1 : Rata-rata transaksi per hari s.d. 50.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening Rating 1 : Realisasi pembiayaan s.d. 50 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Pertumbuhan pembiayaan Rating 1 : Pertumbuhan s.d. 10%</p>	

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit OPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penentuan

UNIT : OPS	
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko
	3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas
	4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal
Maximum Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan konsumtif Rating 4 : 81% s.d 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan produktif Rating 4 : 81% s.d 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan lain-lain Rating 4 : 81% s.d 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
High Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 3 : 61% s.d 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 3 : 61% s.d 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 3 : 61% s.d 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
Moderate Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 2 : 41% s.d 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 2 : 41% s.d 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 2 : 41% s.d 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 1 : s.d 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan produktif Rating 1 : s.d 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan lain-lain Rating 1 : s.d 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit OPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penelitian

UNIT : OPS		
Klasifikasi Risiko	Kriteria Risiko	
(Level of Risk)	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	6. Kualitas Sistem Informasi Management
Maximum Risk	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan perubahan organisasi yang significant dapat mempengaruhi kualitas internal control</p> <p>Rating 4 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan tidak ada compensating control</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan waktu penyampaian laporan SID ke BI</p> <p>Rating 4 : Dalam setahun terakhir terdapat keterlambatan dalam penyampaian laporan SID atau terdapat kesalahan pada laporan, sehingga dikenakan denda dari BI</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
High Risk	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 3 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control kurang memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI</p> <p>Rating 3 : Rata-rata penyampaian laporan SID paling cepat H-1</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
Moderate Risk	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 2 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI</p> <p>Rating 2 : Rata-rata penyampaian laporan SID H-3 s.d. H-2</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 1 : Terdapat posisi jabatan yang significant diadakan atau adanya rangkap jabatan sementara (tidak tetap) dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI</p> <p>Rating 1 : Rata-rata penyampaian laporan SID paling lambat H-4</p> <p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit OPS

Kriteria Risiko	Kriteria Risiko
<p>Risiko <i>level of risk</i>; 7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia</p> <p>Medium</p> <p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan masa kerja penyelia di unit auditable activities Rating 4: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata masa kerja non penyelia di unit auditable activities Rating 4: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 3 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan yudisium penilaian penyelia di unit auditable activities Rating 4: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata yudisium penilaian non penyelia di unit auditable activities Rating 4: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>8 Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)</p> <p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 2 Meliputi: Garansi bank, back office dalam negeri.</p>
<p>Risk</p> <p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 3: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 6 bulan s.d. 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 3 s.d. 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 3: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 3: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area high 1 Meliputi: Garansi bank, back office dalam negeri.</p>
<p>Low Risk</p> <p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 2: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 1 tahun s.d. < 1,5 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 7 s.d. 12 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 2: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 2: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area medium Meliputi: Garansi bank, back office dalam negeri.</p>
<p>Risk</p> <p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor) Rating 1: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities minimal 1,5 tahun atau lebih</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1: Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities lebih dari 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia Rating 1: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor) Rating 1: Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Hasil identifikasi ORSA aktivitas/transaksi unit dalam peta risiko risk score unit berada pada area low 1 low 2 Meliputi: Garansi bank, back office dalam negeri.</p>

Tabel Kriteria Risiko Unit KCPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penelitian

UNIT: KCPS

Klasifikasi

Risiko

Level of Risk: 1. Pelaksanaan internal control (wasikat) oleh Auditee

Kriteria Risiko

Klasifikasi Risiko	Kriteria Risiko
<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas.</p> <p>Rating 4: Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas di atas 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip</p> <p>Rating 4: Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi lebih dari 4</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang belum dilakukan supervisi dari atasan secara konsekuen</p> <p>Rating 4: Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah aktivitas/transaksi yang tidak memiliki spesifikasi/kejelasan job description.</p> <p>Rating 4: Job description tidak spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>	<p>2. Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas:</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah transaksi rata-rata per hari</p> <p>Rating 4: Rata-rata transaksi teller per hari lebih dari 300.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan realisasi pembiayaan dalam jumlah rekening</p> <p>Rating 4: Realisasi pembiayaan lebih dari 50 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari</p> <p>Rating 4: Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari lebih dari 15.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan.</p> <p>Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan</p> <p>Rating 4: Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan lebih dari 8.</p>
<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi</p> <p>Rating 3: Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas 26% s.d. 50%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip</p> <p>Rating 3: Terdapat 3 s.d. 4 jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen</p> <p>Rating 3: Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen lebih dari 5 aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description</p> <p>Rating 3: Job description tidak spesifik/jelas pada lebih dari 5 aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari</p> <p>Rating 3: Rata-rata transaksi teller per hari 201 s.d. 300.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening</p> <p>Rating 3: Realisasi pembiayaan dari 25 s.d. 50 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari</p> <p>Rating 3: Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari 11 s.d. 15.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan</p> <p>Rating 3: Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan 5 s.d. 8.</p>
<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi</p> <p>Rating 2: Jumlah persentase volume aktivitas/transaksi yang dilakukan dengan tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas s.d. 25%.</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip</p> <p>Rating 2: Jumlah pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi s.d. 2</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen</p> <p>Rating 2: Supervisi dari atasan unit belum dilakukan secara konsekuen s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description</p> <p>Rating 2: Job description tidak spesifik/jelas s.d. 5 aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari</p> <p>Rating 2: Rata-rata transaksi teller per hari 101 s.d. 200.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening</p> <p>Rating 2: Realisasi pembiayaan dari 11 s.d. 25 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari</p> <p>Rating 2: Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari 6 s.d. 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan</p> <p>Rating 2: Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan 3 s.d. 4.</p>
<p>Sub Risk Factor: Pemisahan fungsi</p> <p>Rating 1: Terdapat pemisahan fungsi yang jelas pada aktivitas (tidak terdapat perangkapan tugas)</p> <p>Sub Risk Factor: Pelanggaran yang bersifat prinsip</p> <p>Rating 1: Tidak terdapat pelanggaran yang bersifat prinsip pada aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara konsekuen</p> <p>Rating 4: Supervisi dari atasan unit dilakukan secara konsekuen pada seluruh aktivitas/transaksi</p> <p>Sub Risk Factor: Spesifikasi/kejelasan dari job description</p> <p>Rating 4: Job description spesifik/jelas pada semua aktivitas/transaksi.</p>	<p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi rata-rata per hari</p> <p>Rating 1: Rata-rata transaksi teller per hari s.d. 100.</p> <p>Sub Risk Factor: Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening</p> <p>Rating 1: Realisasi pembiayaan s.d. 10 rekening setahun.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari</p> <p>Rating 1: Rata-rata pembukaan rekening simpanan per hari s.d. 5.</p> <p>Sub Risk Factor: Jumlah transaksi remisi dan supply rata-rata per bulan</p> <p>Rating 1: Rata-rata jumlah transaksi remisi dan supply per bulan s.d. 2</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KCPS

Kriteria Risiko dan Klasifikasi

UNIT: KCPS

Klasifikasi

Risiko

Level of Risk: 3. Kompleksitas dan Sifat Aktivitas

	Kriteria Risiko
<p>→ Risk Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk dana Rating 4: 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk jasa Rating 4: 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan besarnya % jumlah jenis produk pembiayaan konsumtif Rating 4: 81% s.d. 100%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>4. Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal</p> <p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Tujuan: Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan jumlah temuan hasil audit internal yang significant Rating 4: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) lebih dari 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian lebih dari 8.</p>
<p>→ Risk Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 3: 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 3: 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 3: 61% s.d. 80%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 3: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) 6 s.d. 10</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian 5 s.d. 8</p>
<p>→ Risk Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 2: 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 2: 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 2: 41% s.d. 60%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) s.d. 5 atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah lebih dari 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 2: Jumlah temuan audit intern significant tinggi yang belum dilakukan penyelesaian s.d. 4 atau jumlah temuan audit significant rendah yang belum diperbaiki/diselesaikan s.d. 10</p>
<p>→ Risk Sub Risk Factor: Keragaman produk dana Rating 1: s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk jasa Rating 1: s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Keragaman produk pembiayaan konsumtif Rating 1: s.d. 40%</p> <p>Sub Risk Factor: Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya Berdasarkan profesional judgement</p>	<p>Sub Risk Factor: Temuan hasil audit internal Rating 1: Tidak ada temuan audit yang memiliki kriteria significant tinggi (kode 1 & 2) atau jumlah temuan audit yang memiliki kriteria significant rendah s.d. 10.</p> <p>Sub Risk Factor: Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal Rating 1: Seluruh temuan audit intern sudah dilakukan penyelesaian.</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KCPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penentuan

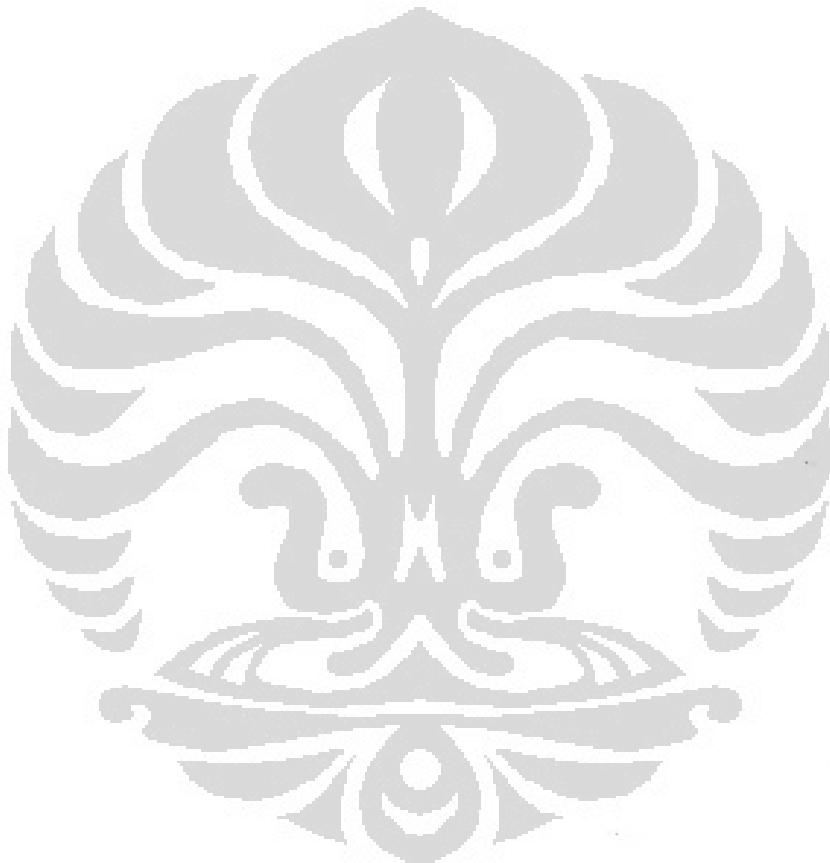
UNIT - KCPS	
Klasifikasi Risiko	Kriteria Risiko
<i>Level of Risk</i>	5. Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi
	6. Kualitas Sistem Informasi Management
<i>Maximum Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan perubahan organisasi yang significant dapat mempengaruhi kualitas internal control.</p> <p>Rating 4 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan tidak ada compensating control</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>High Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 3 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control kurang memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>Moderate Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 2 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya penambahan/ penggabungan tugas/jabatan karena reorganisasi dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
<i>Low Risk</i>	<p>Sub Risk Factor: Perubahan organisasi</p> <p>Rating 1 : Terdapat posisi jabatan yang significant ditiadakan atau adanya rangkap jabatan sementara (tidak tetap) dan compensating control cukup memadai</p> <p>Sub Risk Factor: Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya. Berdasarkan profesional judgement</p>
	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>
	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>
	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>
	<p>Sub Risk Factor: Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya</p> <p>Berdasarkan profesional judgement</p>

Lanjutan Tabel Kriteria Risiko Unit KCPS

Kriteria Risiko yang digunakan dalam Penelitian

UNIT : KCPS		
Klasifikasi Risiko (Level of Risk)	Kriteria Risiko	
	7. Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia	8. Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assessment (ORSA)
Maximum Risk	<p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan masa kerja penyelia di unit auditable activities</p> <p>Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata masa kerja non penyelia di unit auditable activities</p> <p>Rating 4 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities < 3 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan yudisium penilaian penyelia di unit auditable activities</p> <p>Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Tujuan : Penetapan rating untuk <i>level of risk</i> berdasarkan rata-rata yudisium penilaian non penyelia di unit auditable activities</p> <p>Rating 4 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah cukup atau kurang (range skor penilaian kinerja pegawai 279 ke bawah)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	N/A
High Risk	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)</p> <p>Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 6 bulan s.d 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 3 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 3 s.d. 6 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia</p> <p>Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 3 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah baik (range skor penilaian kinerja pegawai 280 s.d. 379)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	N/A
Moderate Risk	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)</p> <p>Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities > 1 tahun s.d. < 1,5 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 2 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities 7 s.d. 12 bulan</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia</p> <p>Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 2 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 380 s.d. 459)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	N/A
Low Risk	<p>Sub Risk Factor: Masa kerja Penyelia (Supervisor)</p> <p>Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities minimal 1,5 tahun atau lebih</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 1 : Masa kerja s.d. sekarang + masa kerja pengalaman yang dimiliki di unit auditable activities lebih dari 1 tahun</p> <p>Sub Risk Factor: Yudisium Penilaian Penyelia</p> <p>Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor: Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)</p> <p>Rating 1 : Yudisium penilaian terakhir di unit auditable activities adalah sangat memuaskan (range skor penilaian kinerja pegawai 460 s.d. 500)</p> <p>Sub Risk Factor : Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM Berdasarkan profesional judgement</p>	N/A

Tabel Bobot *Risk Factor* dan *Sub Risk Factor* yang Dinormalkan



Tabel Bobot Risk Factor Unit KUS yang Dinormalkan

OR UNIT KUS	Peleaksanaan Internal Control (Maksimal) oleh Auditee.	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi	Kompleksitas dan sifat aktivitas	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Identifikasi ORSA	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Internal Control Auditee.	0,10632422	0,1	0,11936663	0,09976247	0,113737075	0,1	0,09665217	0,143884892	0,878727	0,1098			
likuiditas dan aset	0,21264844	0,2	0,2046285	0,199524941	0,194977843	0,2	0,20669565	0,172661871	1,593137	0,1991			
hasil internal dan	0,091135046	0,1	0,10231425	0,116389549	0,097488922	0,1	0,10434783	0,115107914	0,826784	0,1033			
organisasi dan internal	0,10632422	0,1	0,08769793	0,09976247	0,097488922	0,1	0,12173913	0,066330935	0,799344	0,0999			
kuantitas SDM	0,091135046	0,1	0,10231425	0,09976247	0,097488922	0,1	0,10434783	0,079136691	0,774185	0,0968			
hasil ORSA	0,21264844	0,2	0,2046285	0,199524941	0,194977843	0,2	0,1826087	0,201438849	1,595827	0,1995			
	0,115990058	0,1	0,10231425	0,085510689	0,097488922	0,11428571	0,10434783	0,115107914	0,835045	0,1044			
	0,063794532	0,1	0,07673569	0,09976247	0,106361551	0,08571429	0,07826087	0,066330935	0,69695	0,0871			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0399	0,0057	0,0040

Tabel Bobot Risk Factor Unit PNS yang Dinormalkan

OR UNIT PNS	Peleaksanaan Internal Control (Maksimal) oleh Auditee.	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi	Kompleksitas dan sifat aktivitas	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Identifikasi ORSA	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Internal Control Auditee.	0,101449275	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10144928	0,112903226	0,815802	0,1020			
likuiditas dan aset	0,202898551	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,20289855	0,193548387	1,599345	0,1999			
hasil internal dan	0,202898551	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,20289855	0,193548387	1,599345	0,1999			
organisasi dan internal	0,101449275	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10144928	0,096774194	0,799673	0,1000			
kuantitas SDM	0,101449275	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10144928	0,096774194	0,799673	0,1000			
hasil ORSA	0,101449275	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10144928	0,096774194	0,799673	0,1000			
	0,101449275	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10144928	0,112903226	0,815802	0,1020			
	0,066956522	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,06695652	0,096774194	0,770687	0,0963			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,0038	0,0005	0,0004

Tabel Bobot Risk Factor Unit PSS yang Dinormalkan

Unit PSS	Pelaksanaan Internal Control (Maksimal) oleh Auditee.	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi	Kompleksitas dan sifat aktivitas	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Identifikasi ORSA	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Control	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.1	0.1	0.10144928	0.111111111	0.815459	0.1019	8.0046	0.0007	0.0005
dan	0.202898551	0.2	0.2	0.202898551	0.2	0.2	0.20289855	0.19047619	1.599172	0.1999			
aktivitas	0.202898551	0.2	0.2	0.202898551	0.2	0.2	0.20289855	0.19047619	1.599172	0.1999			
dan	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.1	0.1	0.10144928	0.111111111	0.815459	0.1019			
kegiatan, dan	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.1	0.1	0.10144928	0.095238095	0.799586	0.0999			
informasi	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.1	0.1	0.10144928	0.095238095	0.799586	0.0999			
manajemen SDM	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.1	0.1	0.10144928	0.111111111	0.815459	0.1019			
ORSA	0.086956522	0.1	0.1	0.086956522	0.1	0.1	0.08695652	0.095238095	0.756108	0.0945			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot Risk Factor Unit OPS yang Dinormalkan

Unit OPS	Pelaksanaan Internal Control (Maksimal) oleh Auditee.	Ukuran Asset, likuiditas dan Volume Transaksi	Kompleksitas dan sifat aktivitas	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	Perubahan organisasi, operasi, kebijakan akuntansi	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	Kualitas dan Kuantitas SDM	Hasil Identifikasi ORSA	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Internal Control	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.098360656	0.1	0.10144928	0.112903226	0.815612	0.1020	8.0061	0.0009	0.0006
kegiatan, dan	0.202898551	0.2	0.2	0.202898551	0.196721311	0.2	0.20289855	0.193548387	1.598965	0.1999			
aktivitas	0.202898551	0.2	0.2	0.202898551	0.196721311	0.2	0.20289855	0.193548387	1.598965	0.1999			
dan	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.114754098	0.1	0.10144928	0.096774194	0.815876	0.1020			
kegiatan, dan	0.101449275	0.1	0.1	0.086956522	0.098360656	0.1	0.10144928	0.096774194	0.78499	0.0981			
informasi	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.098360656	0.1	0.10144928	0.096774194	0.799483	0.0999			
manajemen SDM	0.101449275	0.1	0.1	0.101449275	0.098360656	0.1	0.10144928	0.112903226	0.815612	0.1020			
ORSA	0.086956522	0.1	0.1	0.101449275	0.098360656	0.1	0.08695652	0.096774194	0.770497	0.0963			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot Risk Factor Unit KCPS yang Dinormalkan

UNIT KCPS	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee.	Ukuran Asset, Likuiditas dan Volume Transaksi	Kompleksitas dan sifat aktivitas	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Kualitas Sistem Informasi Manajemen	Kualitas dan Kuantitas SDM	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI/RI
Internal Control Auditee	0.193979091	0.225806452	0.22580645	0.186440678	0.186440678	0.17241379	0.14285714	1.333744	0.1905	7.0292	0.0049	0.0037
Budies dan	0.166267792	0.193548387	0.19354839	0.203389831	0.203389831	0.20688655	0.21428571	1.381326	0.1973			
dan sifat	0.166267792	0.193548387	0.19354839	0.203389831	0.203389831	0.20688655	0.21428571	1.381326	0.1973			
hasil internal dan	0.105806777	0.096774194	0.09677419	0.101694915	0.101694915	0.10344828	0.10714286	0.713336	0.1019			
perencanaan, logi dan	0.105806777	0.096774194	0.09677419	0.101694915	0.101694915	0.10344828	0.10714286	0.713336	0.1019			
informasi	0.116387454	0.096774194	0.09677419	0.101694915	0.101694915	0.10344828	0.10714286	0.723917	0.1034			
Kuantitas SDM	0.145484318	0.096774194	0.09677419	0.101694915	0.101694915	0.10344828	0.10714286	0.753014	0.1076			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot Sub Risk Factor dari Pelaksanaan Internal Control (Waskat) Unit KUS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT KUS	Pemisahan fungsi	Pelanggaran yang bersifat prinsip	Supervisi dari alasan unit yang tidak dilakukan secara konsekuen	Spesifikasi / kejelasan dari job description	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) =CI/RI
an fungsi	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500	4,0000	0,0000	0,0000
an yang bersifat	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
dari alasan unit yang akan secara	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
si / kejelasan dari job	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
tion	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot Sub Risk Factor dari Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume Transaksi Unit KUS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT KUS	Peningkatan operating expense (OPEX)	Total nilai perolehan aktiva tetap	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) =CI/RI
ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas	0,5000	0,5000	1	0,5000	2,0000	0,0000	0,0000
ingkatan operating expense (OPEX)							
al nilai perolehan aktiva tetap	0,5000	0,5000	1	0,5000			
	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit KUS yang Dinormalkan

FACTOR UNIT KUS kelekas dan Sifat Aktivitas	Jumlah pegawai	Jumlah capem	Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) =CI/RI
pegawai	0,4000	0,4000	0,4000	1,2000	0,4000			
capem	0,4000	0,4000	0,4000	1,2000	0,4000			
stas dan sifat lainnya	0,2000	0,2000	0,2000	0,6000	0,2000			
	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal Unit KUS yang Dinormalkan

FACTOR UNIT KUS tindak lanjut temuan audit/review internal dan eksternal	Temuan hasil audit internal	Penyelesaian / perbaikan temuan hasil audit internal	Jumlah	Bobot	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
hasil audit internal	0,5000	0,5000	1	0,5000			
eselesaian / perbaikan hasil audit internal	0,5000	0,5000	1	0,5000			
	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi, Kebijakan Akuntansi, dan Perubahan Lainnya Unit KUS yang Dinormalkan

FACTOR UNIT KUS perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Perubahan organisasi	Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	Jumlah	Bobot/Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
erubahan organisasi	0,5000	0,5000	1	0,5000			
erubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0,5000	0,5000	1	0,5000			
	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas Sistem Informasi Manajemen
Unit KUS yang Dinormalkan

L-7.5

FAKTOR UNIT KUS Sistem Informasi Manajemen	Waktu Penyampaian Laporan LBU ke EBI	Waktu Penyampaian Laporan SPT Masa Pejok	Akurasi Informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Waktu Penyampaian Laporan	0,3333	0,3333	0,3333	1	0,3333	3,0000	0,0000	0,0000
Waktu Penyampaian Laporan Pejok	0,3333	0,3333	0,3333	1	0,3333			
Akurasi Informasi, distribusi waktu penyampaian laporan lainnya.	0,3333	0,3333	0,3333	1	0,3333			
	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia
Unit KUS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT KUS dan kuantitas Sumber Daya Manusia	Masa kerja Penyelia (Supervisor)	Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	Yudisium Penilaian Penyelia	Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM di	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI/RI
Masa kerja Penyelia	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	1	0,2000	5,0000	0,0000	0,0000
Masa kerja Non Supervisor	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	1	0,2000			
Yudisium Penilaian Penyelia	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	1	0,2000			
Yudisium Penilaian Non (Non Supervisor)	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	1	0,2000			
Kejelasan pelatihan yang diterima, dan jumlah	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	0,2000	1	0,2000			
	1	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Pelaksanaan *Internal Control* (Waskat)
Unit PSS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT PSS Pelaksanaan Internal Control (Waskat)	Pemisahan fungsi	Pelanggaran yang bersifat prinsip	Supervisi dari alasan unit yang tidak dilakukan secara	Spesifikasi / kejelasan dari job description	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI/RI
Pemisahan fungsi	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500	4,0000	0,0000	0,0000
Pelanggaran yang bersifat prinsip	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
Supervisi dari alasan unit yang tidak dilakukan secara	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
Spesifikasi / kejelasan dari job description	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500	1	0,2500			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume Transaksi Unit PSS yang Dinormalkan

ACTOR UNIT PSS	Pertumbuhan pembiayaan	Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	Kolektibilitas pembiayaan	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas								
• pembiayaan	0.3500	0.3500	0.3500	1.0500	0.3500	3.0000	0.0000	0.0000
• pembiayaan dengan jumlah rekening	0.3500	0.3500	0.3500	1.0500	0.3500			
• pembiayaan	0.3000	0.3000	0.3000	0.9000	0.3000			
	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit PSS yang Dinormalkan

ACTOR UNIT PSS	Keragaman produk pembiayaan konsumtif	Keragaman produk pembiayaan produktif	Keragaman produk pembiayaan lain-lain	Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
• produk konsumtif	0.2137	0.2093	0.2100	0.2414	0.8745	0.2186	4.0133	0.0044	0.0049
• produk produktif	0.4809	0.4710	0.4900	0.4138	1.8557	0.4639			
• produk lain-lain	0.2137	0.2019	0.2100	0.2414	0.8670	0.2167			
kompleksitas dan sifat lainnya	0.0916	0.1178	0.0900	0.1034	0.4028	0.1007			
	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal Unit PSS yang Dinormalkan

SK FACTOR UNIT PSS	Temuan hasil audit internal	Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal							
• temuan hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
• penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

L-7.7

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi, Kebijakan Akuntansi, dan Perubahan Lainnya Unit PSS yang Dinormalkan

ACTOR UNIT PSS Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Perubahan organisasi	Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Perubahan organisasi	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Perubahan operasi, teknologi, akuntansi, dan lainnya.	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia Unit PSS yang Dinormalkan

UNIT PSS Kuantitas Manusia	Masa kerja Penyelia (Supervisor)	Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	Yudisium Penilaian Penyelia	Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM di	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Masa kerja Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000	5.0000	0.0000	0.0000
Masa kerja Non Supervisor)	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja Non Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja Non Penilaian	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja Non yang dan jumlah	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
	1	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Pelaksanaan *Internal Control* (Waskat) Unit PNS yang Dinormalkan

TOR UNIT PNS Pelaksanaan Internal Control (waskat)	Pemisahan fungsi	Pelanggaran yang bersifat prinsip	Supervisi dari atasan unit yang tidak dilakukan secara	Spesifikasi / kejelasan dari job description	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Pemisahan fungsi	0.25000	0.25000	0.25000	0.25000	1	0.2500	4.00	0.00	0.0000
Pelanggaran yang bersifat	0.25000	0.25000	0.25000	0.25000	1	0.2500			
Pemisahan atasan unit dilakukan secara	0.25000	0.25000	0.25000	0.25000	1	0.2500			
Spesifikasi / kejelasan dari job	0.25000	0.25000	0.25000	0.25000	1	0.2500			
	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume Transaksi Unit PNS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT PNS Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi	Jumlah transaksi rata-rata per hari	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	Jumlah transaksi remise dan supply rata- rata per bulan.	Ukuran likuiditas lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = C I / RI
Ukuran likuiditas rata-rata per hari	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
Jumlah rekening simpanan rata-rata per hari	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
Jumlah remise dan supply rata-rata per bulan.	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
Ukuran lainnya.	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit PNS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT PNS Kompleksitas dan Sifat Transaksi	Keragaman produk dana	Keragaman produk jasa	Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = C I / RI
Produk dana	0.4000	0.4000	0.4000	1.2	0.4000	3.0000	0.0000	0.0000
Produk jasa	0.4000	0.4000	0.4000	1.2	0.4000			
Sifat dan sifat lainnya	0.2000	0.2000	0.2000	0.6	0.2000			
	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal Unit PNS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT PNS Tindak lanjut temuan audit/review internal dan eksternal	Temuan hasil audit internal	Penyelesaian/perb- baikan temuan hasil audit internal	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = C I / RI
Temuan hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Penyelesaian/perb- baikan temuan hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000			
Ukuran lainnya	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi, Kebijakan Akuntansi, dan Perubahan Lainnya Unit PNS yang Dinormalkan

L-7.9

TOR UNIT PHS Perubahan organisasi, teknologi dan akuntansi	Perubahan organisasi	Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Perubahan organisasi	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Perubahan operasi, teknologi, akuntansi, dan lainnya.	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia Unit PNS yang Dinormalkan

UNIT PHS Kuantitas SDM	Masa kerja Penyelia (Supervisor)	Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	Yudisium Penilaian Penyelia	Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Masa kerja	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000	5.0000	0.0000	0.0000
Masa kerja Non Supervisor)	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja dan Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja dan Penilaian Non	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Masa kerja dan jumlah	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
	1	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Pelaksanaan *Internal Control* (Waskat) Unit OPS yang Dinormalkan

TOR UNIT OPS	Volume transaksi kliring	Jumlah transaksi rata-rata per hari	Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	Pertumbuhan pembiayaan	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Volume transaksi	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
Volume transaksi rata-rata per	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
Volume transaksi	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
Volume transaksi jumlah rekening	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
Volume transaksi	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume Transaksi Unit OPS yang Dinormalkan

DR UNIT OPS likuiditas, total dan volume transaktivitas	Volume transaksi kling	Jumlah transaksi rata-rata per hari	Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening	Pertumbuhan pembiayaan	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
transaksi kling	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
transaksi rata-rata per	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
biayaan jumlah rekening	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
biayaan	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit OPS yang Dinormalkan

DR UNIT OPS dan Sifat transaksi	Keragaman produk pembiayaan konsumtif	Keragaman produk pembiayaan produktif	Keragaman produk pembiayaan lain-lain	Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
produk konsumtif	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
produk produktif	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
produk lain-lain	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
dan sifat transaksi	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal Unit OPS yang Dinormalkan

DR UNIT OPS tindak lanjut temuan audit/reviu internal dan eksternal	Temuan hasil audit internal	Penyelesaian/perb baikan temuan hasil audit internal	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.50	2.0000	0.0000	0.0000
selain/perbaikan hasil audit internal	0.5000	0.5000	1	0.50			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi, Kebijakan Akuntansi, dan Perubahan Lainnya Unit OPS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT OPS Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Perubahan organisasi	Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Perubahan organisasi	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Perubahan operasi, teknologi, dan akuntansi, dan perubahan lainnya.	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas Sistem Informasi Manajemen Unit OPS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT OPS Kualitas Sistem Informasi Management	Waktu Penyampaian Laporan SID ke BI	Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Waktu Penyampaian Laporan ke BI	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	
Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya.	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia Unit OPS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT OPS Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia	Masa kerja Penyelia (Supervisor)	Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	Yudisium Penilaian Penyelia	Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM dll	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Masa kerja Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000	5.0000	0.0000	0.0000
Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia Non Penyelia (Non Supervisor)	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Waktu penyampaian laporan yang akurat, dan jumlah	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
	1	1	1	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Pelaksanaan *Internal Control* (Waskat)
Unit KCPS yang Dinormalkan

L-7.12

FAKTOR UNIT KCPS Pelaksanaan Internal Control (waskat)	Pemisahan fungsi	Pelanggaran yang bersifat prinsip	Supervisi dari atas unit yang tidak dilakukan secara	Spesifikasi / kejelasan dari job description	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
fungsi	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
yang bersifat	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
dari atas unit dilakukan secara	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
kejelasan dari job	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Ukuran Likuiditas, Total Asset dan Volume
Transaksi Unit KCPS yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT KCPS Likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas	Jumlah transaksi rata-rata per hari	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari	Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan.	Realisasi pembayaran berdasarkan jumlah rekening	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
transaksi rata-rata per	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500	4.0000	0.0000	0.0000
pembukaan rekening rata-rata per hari	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
transaksi remise dan supply rata-rata per bulan.	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
pembayaran berdasarkan jumlah rekening	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500	1	0.2500			
	1	1	1	1	1	1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kompleksitas dan Sifat Transaksi Unit KCPS
yang Dinormalkan

FAKTOR UNIT KCPS Kompleksitas dan Sifat Aktivitas	Keragaman produk dana	Keragaman produk jasa	Keragaman produk pembayaran konsumtif	Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
produk dana	0.3013	0.2778	0.3182	0.3171	1.2144	0.3036	4.0086	0.0029	0.0032
produk jasa	0.3013	0.2778	0.2727	0.2439	1.0957	0.2739			
produk kegiatan konsumtif	0.2583	0.2778	0.2727	0.2927	1.1015	0.2754			
kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya	0.1391	0.1667	0.1364	0.1463	0.5884	0.1471			
	1	1	1	1	1	1			

L-7.13
 Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Tindak Lanjut Temuan Hasil Audit/Reviu Internal dan Eksternal Unit KCPS yang Dinormalkan

R UHIT KCPS Tindak lanjut temuan Reviu internal Eksternal	Temuan hasil audit internal	Penyelesaian/perb aikan temuan hasil audit internal	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Perbaikan audit internal	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Perubahan Organisasi, Operasi, Teknologi, Kebijakan Akuntansi, dan Perubahan Lainnya Unit KCPS yang Dinormalkan

R UHIT KCPS Perubahan organisasi, teknologi dan kebijakan akuntansi	Perubahan organisasi	Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Perubahan organisasi	0.5000	0.5000	1	0.5000	2.0000	0.0000	0.0000
Perubahan operasi, teknologi, akuntansi, dan lainnya.	0.5000	0.5000	1	0.5000			
	1	1		1			

Tabel Bobot *Sub Risk Factor* dari Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia Unit KCPS yang Dinormalkan

R UHIT KCPS Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia	Masa kerja Penyelia (Supervisor)	Rata-rata Masa kerja Non Penyelia (Non Supervisor)	Yudisium Penilaian Penyelia	Rata-rata Yudisium Penilaian Non Penyelia (Non Supervisor)	Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan jumlah SDM di	Jumlah	Bobot/ Eigen Vector Utama	λ Maksimum	Consistency Index (CI)	Consistency Ratio (CR) = CI / RI
Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000	5.0000	0.0000	0.0000
Non Supervisor)	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Penyelia	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Penilaian Non	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
Penilaian yang dan jumlah	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	0.2000	1	0.2000			
	1	1	1	1	1		1			

L-8

LAMPIRAN 8

Kuesioner Visi dan Misi, Preferensi *Risk Factor* dan *Sub Risk Factor*



Questionnaire

k-based Auditing, Vision and Mission within BNI's implementation

1. Which of the following is an approach in the concept of risk-based auditing:

- a. The concept of risk-based auditing has started with the observation and analysis of controls, then proceeded to the determination of the risks associated with an operation, and finally the determination as to whether this activity was congruent with the organizational objectives.
- b. An approach that first considers established organizational objectives and then assesses the risk through identification, measurement, and prioritization, and finally provides for management.

Explanation:.....
.....

2. Which of the following is the scope of value-added concept in internal compliance operations (in accordance with vision and mission):

- a. The review is cyclical compliance operation that provides assurance that operations are compliant with procedures and policies and that controls are in place and are effective.
- b. The review operations identify changes that could be made that would be cost effective, result in greater productivity, or help the organization operate more effectively.

Explanation:.....
.....

Perbandingan Tingkat Preferensi Risk Factor Unit KUS/PNS/PSS/OPS/KCPS L-8.2

Responden/panelis/participant:

No.	Risk Factor Unit KUS/PNS/PSS/OPS/KCPS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi																	
2	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Kompleksitas dan sifat aktivitas																	
3	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal																	
4	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Kualitas Sistem Informasi Manajemen																	
6	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
7	Pelaksanaan Internal Control (Waskat) oleh Auditee - Hasil Identifikasi ORSA																	
8	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Kompleksitas dan sifat aktivitas																	
9	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal																	
10	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
11	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Kualitas Sistem Informasi Manajemen																	
12	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
13	Ukuran Assets, Likuiditas dan Volume Transaksi - Hasil Identifikasi ORSA																	
14	Kompleksitas dan sifat aktivitas - Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal																	
15	Kompleksitas dan sifat aktivitas - Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
16	Kompleksitas dan sifat aktivitas - Kualitas Sistem Informasi Manajemen																	
17	Kompleksitas dan sifat aktivitas - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
18	Kompleksitas dan sifat aktivitas - Hasil Identifikasi ORSA																	
19	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal - Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
20	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal - Kualitas Sistem Informasi Manajemen																	
21	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
22	Tindak lanjut hasil audit/review internal dan eksternal - Hasil Identifikasi ORSA																	
23	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi - Kualitas Sistem Informasi Manajemen																	
24	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
25	Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi - Hasil Identifikasi ORSA																	
26	Kualitas Sistem Informasi Manajemen - Kualitas dan Kuantitas SDM																	
27	Kualitas Sistem Informasi Manajemen - Hasil Identifikasi ORSA																	
28	Kualitas dan Kuantitas SDM - Hasil Identifikasi ORSA																	

Petunjuk Pengisian:

- Pada setiap risk factor, panelis harap membandingkan tingkat preferensi (tingkat pentingnya) suatu risk factor dibandingkan risk factor lainnya dengan angka 1 - 9. Misalnya "Pelaksanaan internal control (Waskat) oleh Auditee" 3 X lebih penting dari pada "Ukuran Assets, Likuiditas, dan Volume Transaksi", maka panelis harus mengisi tanda "X" pada kolom angka 3 (sebelah kiri).

- Seberapa pentingnya suatu risk factor dengan risk factor lainnya, maka diberikan panduan sebagai berikut

Penjelasan	Tingkat Preferensi
Dua risk factor memberikan representasi yang sama sebagai indikator untuk menetapkan risiko	1
Berdasarkan pengalaman dan pertimbangan, suatu risk factor sedikit lebih penting dibandingkan risk factor lainnya	3
Berdasarkan pengalaman dan pertimbangan, suatu risk factor secara kuat atau signifikan lebih penting dibandingkan risk factor lain	5
Dominasi suatu risk factor terhadap risk factor lainnya sangat dominan dalam praktek	7
Berdasarkan bukti afirmasi, suatu risk factor lebih tinggi dari risk factor lainnya	9
Digunakan untuk menggambarkan level tengah dari preferensi yang disebutkan di atas	2,4,6,8

Perbandingan Tingkat Preferensi Sub Risk Factor Unit Keuangan & Umum (KUS)

L-8.3

No	Sub Risk Factor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Risk Factor: Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee																	
1.1	Pemisahan fungsi - Pelanggaran yang bersifat prinsip																	
1.2	Pemisahan fungsi - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.3	Pemisahan fungsi - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.4	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.5	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.6	Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
2	Risk Factor: Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas																	
2.1	Peningkatan operating expense (OPEX) - Total nilai perolehan aktiva tetap																	
3	Risk Factor: Kompleksitas dan Sifat Aktivitas																	
3.1	Jumlah Pegawai - Jumlah Capem																	
3.2	Jumlah Pegawai - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.3	Jumlah Capem - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
4	Risk Factor: Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal																	
4.1	Jumlah temuan hasil audit internal - Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal																	
5	Risk Factor: Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5.1	Perubahan organisasi - Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.																	
6	Risk Factor: Kualitas Sistem Informasi Management																	
6.1	Waktu penyampaian laporan LBU ke BI - Waktu penyampaian laporan SPT Masa Pajak																	
6.2	Waktu penyampaian laporan LBU ke BI - Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya																	
6.3	Waktu penyampaian laporan SPT Masa Pajak - Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya																	
7	Risk Factor: Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia																	
7.1	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor)																	
7.2	Masa kerja penyelia (supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.3	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata yudisium penilaian penyelia (non supervisor)																	
7.4	Masa kerja penyelia (supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.5	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.6	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.7	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.8	Yudisium penilaian penyelia - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.9	Yudisium penilaian penyelia - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.10	Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
8	Risk Factor: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)																	

Perbandingan Tingkat Preferensi Sub Risk Factor Unit Pemasaran (PSS)

L-8.4

No	Sub Risk Factor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Risk Factor: Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee																	
1.1	Pemisahan fungsi - Pelanggaran yang bersifat prinsip																	
1.2	Pemisahan fungsi - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.3	Pemisahan fungsi - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.4	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.5	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.6	Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
2	Risk Factor: Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas																	
2.1	Pertumbuhan pembiayaan - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
2.2	Pertumbuhan pembiayaan - Kolektibility pembiayaan																	
2.3	Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening - kolektibiliti pembiayaan																	
3	Risk Factor: Kompleksitas dan Sifat Aktivitas																	
3.1	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Keragaman produk pembiayaan produktif																	
3.2	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Keragaman produk pembiayaan lain-lain																	
3.3	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.4	Keragaman produk pembiayaan produktif - Keragaman produk pembiayaan lain-lain																	
3.5	Keragaman produk pembiayaan produktif - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.6	Keragaman produk pembiayaan lain-lain - kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
4	Risk Factor: Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal																	
4.1	Jumlah temuan hasil audit internal - Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal																	
5	Risk Factor: Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5.1	Perubahan organisasi - Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.																	
6	Risk Factor: Kualitas Sistem Informasi Management																	
7	Risk Factor: Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia																	
7.1	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor)																	
7.2	Masa kerja penyelia (supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.3	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata yudisium penilaian penyelia (non supervisor)																	
7.4	Masa kerja penyelia (supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.5	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.6	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.7	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.8	Yudisium penilaian penyelia - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.9	Yudisium penilaian penyelia - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.10	Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
8	Risk Factor: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (OFSA)																	

Perbandingan Tingkat Preferensi Sub Risk Factor Unit Pelayanan Nasabah (PNS)

L-8.5

No	Sub Risk Factor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Risk Factor: Pelaksanaan internal control (wasikat) oleh Auditee																	
1.1	Pemisahan fungsi - Pelanggaran yang bersifat prinsip																	
1.2	Pemisahan fungsi - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.3	Pemisahan fungsi - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.4	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.5	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.6	Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
2	Risk Factor: Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas																	
2.1	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari																	
2.2	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan																	
2.3	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Ukuran likuiditas lainnya																	
2.4	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari - Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan																	
2.5	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari - Ukuran likuiditas lainnya																	
2.6	Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan - Ukuran likuiditas lainnya																	
3	Risk Factor: Kompleksitas dan Sifat Aktivitas																	
3.1	Keragaman produk dana - Keragaman produk jasa																	
3.2	Keragaman produk dana - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.3	Keragaman produk jasa - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
4	Risk Factor: Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal																	
4.1	Jumlah temuan hasil audit internal - Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal																	
5	Risk Factor: Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5.1	Perubahan organisasi - Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya																	
6	Risk Factor: Kualitas Sistem Informasi Management																	
7	Risk Factor: Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia																	
7.1	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor)																	
7.2	Masa kerja penyelia (supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.3	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata yudisium penilaian penyelia (non supervisor)																	
7.4	Masa kerja penyelia (supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.5	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.6	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.7	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.8	Yudisium penilaian penyelia - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.9	Yudisium penilaian penyelia - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.10	Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
8	Risk Factor: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assesment (ORSA)																	

Perbandingan Tingkat Preferensi Sub Risk Factor Unit Operasional (OPS)

L-8.6

No	Sub Risk Factor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Risk Factor: Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee																	
1.1	Pemisahan fungsi - Pelanggaran yang bersifat prinsip																	
1.2	Pemisahan fungsi - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.3	Pemisahan fungsi - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.4	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.5	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.6	Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
2	Risk Factor: Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas																	
2.1	Volume transaksi kliring - Jumlah transaksi rata-rata per hari																	
2.2	Volume transaksi kliring - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
2.3	Volume transaksi kliring - Pertumbuhan pembiayaan																	
2.4	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
2.5	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Pertumbuhan pembiayaan																	
2.6	Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening - Pertumbuhan pembiayaan																	
3	Risk Factor: Kompleksitas dan Sifat Aktivitas																	
3.1	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Keragaman produk pembiayaan produktif																	
3.2	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Keragaman produk pembiayaan lain-lain																	
3.3	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.4	Keragaman produk pembiayaan produktif - Keragaman produk pembiayaan lain-lain																	
3.5	Keragaman produk pembiayaan produktif - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.6	Keragaman produk pembiayaan lain-lain - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
4	Risk Factor: Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal																	
4.1	Jumlah temuan hasil audit internal - Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal																	
5	Risk Factor: Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5.1	Perubahan organisasi - Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya																	
6	Risk Factor: Kualitas Sistem Informasi Management																	
6.1	Waktu penyampaian laporan SID ke BI - Akurasi informasi, distribusi laporan, dan waktu penyampaian laporan lainnya																	
7	Risk Factor: Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia																	
7.1	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor)																	
7.2	Masa kerja penyelia (supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.3	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata yudisium penilaian penyelia (non supervisor)																	
7.4	Masa kerja penyelia (supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.5	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.6	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.7	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.8	Yudisium penilaian penyelia - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.9	Yudisium penilaian penyelia - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.10	Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
8	Risk Factor: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assessment (ORSA)																	

Perbandingan Tingkat Preferensi Sub Risk Factor Unit Kantor Cabang Pembantu (KCPS)

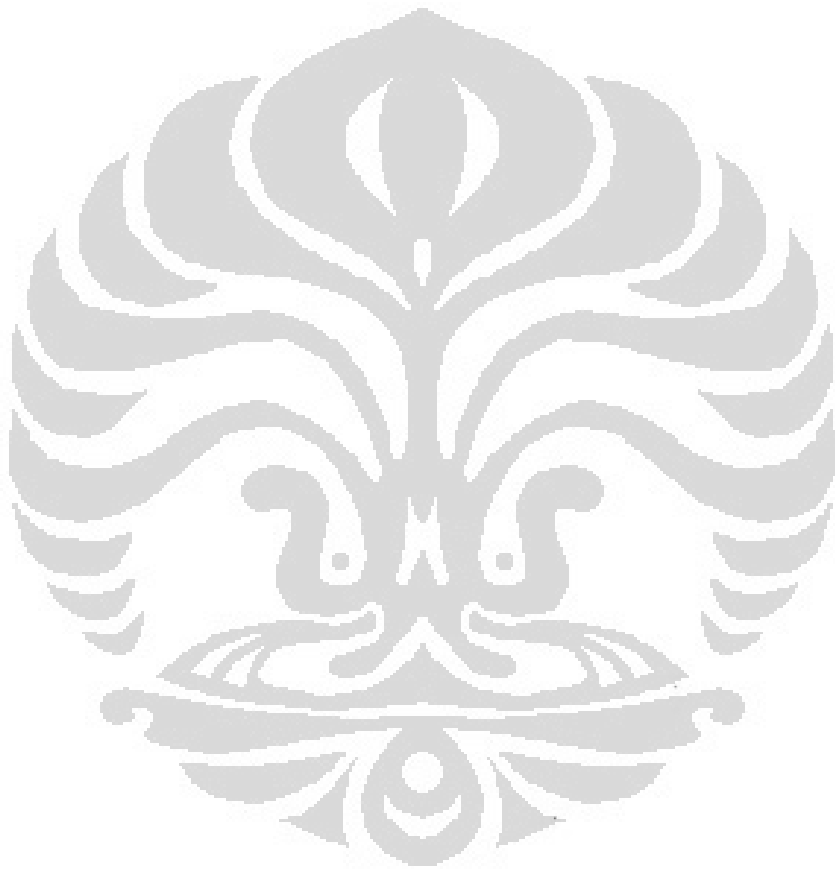
L-8.7

No	Sub Risk Factor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Risk Factor: Pelaksanaan internal control (waskat) oleh Auditee																	
1.1	Pemisahan fungsi - Pelanggaran yang bersifat prinsip																	
1.2	Pemisahan fungsi - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.3	Pemisahan fungsi - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.4	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen																	
1.5	Pelanggaran yang bersifat prinsip - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
1.6	Supervisi dari atasan unit yang dilakukan secara tidak konsekuen - Spesifikasi/kejelasan dari job description																	
2	Risk Factor: Ukuran likuiditas, total asset dan volume transaksi/aktivitas																	
2.1	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari																	
2.2	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan																	
2.3	Jumlah transaksi rata-rata per hari - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
2.4	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari - Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan																	
2.5	Jumlah pembukaan rekening simpanan rata-rata per hari - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
2.6	Jumlah transaksi remise dan supply rata-rata per bulan - Realisasi pembiayaan berdasarkan jumlah rekening																	
3	Risk Factor: Kompleksitas dan Sifat Aktivitas																	
3.1	Keragaman produk dana - Keragaman produk jasa																	
3.2	Keragaman produk dana - Keragaman produk pembiayaan konsumtif																	
3.3	Keragaman produk dana - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.4	Keragaman produk jasa - Keragaman produk pembiayaan konsumtif																	
3.5	Keragaman produk jasa - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
3.6	Keragaman produk pembiayaan konsumtif - Kompleksitas dan sifat aktivitas lainnya																	
4	Risk Factor: Tindak lanjut temuan hasil audit/review internal dan eksternal																	
4.1	Jumlah temuan hasil audit internal - Penyelesaian/perbaikan temuan hasil audit internal																	
5	Risk Factor: Perubahan organisasi, operasi, teknologi dan kebijakan akuntansi																	
5.1	Perubahan organisasi - Perubahan operasi, teknologi, kebijakan akuntansi, dan perubahan lainnya.																	
6	Risk Factor: Kualitas Sistem Informasi Management																	
7	Risk Factor: Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia																	
7.1	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor)																	
7.2	Masa kerja penyelia (supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.3	Masa kerja penyelia (supervisor) - Rata rata yudisium penilaian penyelia (non supervisor)																	
7.4	Masa kerja penyelia (supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.5	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Yudisium penilaian penyelia																	
7.6	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.7	Rata rata masa kerja non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.8	Yudisium penilaian penyelia - Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor)																	
7.9	Yudisium penilaian penyelia - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
7.10	Rata-rata yudisium penilaian non penyelia (non supervisor) - Kualifikasi jenjang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, jumlah SDM dll																	
8	Risk Factor: Hasil Identifikasi Operasional Risk Self Assessment (ORSA)																	

L-9

LAMPIRAN 9

Surat Keterangan Riset dan Permohonan Permintaan Data





Nomor Hal : 093/RISET/MAKSI-FEUI/VII-2008
: Surat Keterangan Riset

Jakarta, 24 Juli 2008

Kepada Yth. : PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Div. LPM
Jl. Lada No.1
Jakarta Kota

Dengan Hormat,

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dr. Lindawati Gani
Jabatan : Ketua Program
Program Studi MAKSI - PPAK.
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

menerangkan bahwa:

<u>Nama</u>	<u>No. Mahasiswa</u>
Purba Imam Purnama	206118

adalah benar mahasiswa pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang memerlukan bahan-bahan dan keterangan berupa data untuk keperluan penulisan tesis yang mengambil topik "*Perbandingan Peranan Internal Audit dan Internal Compliance Pada Perusahaan Bank dengan Pendekatan Audit Berbasis Risiko (Risk Based Audit)*" dalam menyelesaikan studinya.

Semua bahan dan keterangan yang diperoleh, dipergunakan semata-mata demi memperluas ilmu pengetahuan dan tidak akan disebarluaskan. Apabila hasil penelitian tersebut akan diterbitkan, terlebih dahulu kami akan meminta persetujuan dari pihak Ibu/Bapak.

Kami sangat mengharapkan bantuan dari instansi/perusahaan Ibu/Bapak agar usaha penelitian ini dapat berhasil dengan baik. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Ketua Program

Dr. Lindawati Gani
NIP. 131 653 464

Jl. Salemba Raya 4
Jakarta 10430 . Indonesia

Catatan : Revisi pada Topik menjadi :Penerapan Audit Berbasis Risiko Dalam Perencanaan Reviu Tahunan Oleh Kepatuhan Internal Pada Perusahaan Bank.

Memo

Nomor : LPN/ 3.4/ 5230

Tanggal : -

Kepada : Divisi Kepatuhan
 Kepada : Divisi Pendidikan & Pelatihan
 Untuk : Permohonan Data

Jakarta,



15 SEP 2008

Revisi dari Universitas Indonesia No. 093/RISET/MAKSI-FEUI/VII-2008 tanggal 24 Juli 2008

Sehubungan dengan surat tersebut diatas, dengan ini kami hantarkan seorang mahasiswa yang akan melakukan riset pada Unit Saudara, yaitu:

Nama : Purba Imam Purnama
 NIM : 206118
 Lembaga : Universitas Indonesia
 Jurusan : S-2
 Kuliah : Ekonomi
 Program : Magister Akuntansi
 Topik : Perbandingan Peranan Internal Audit dan Internal Compliance pada Perusahaan Bank dengan Pendekatan Audit Berbasis Risiko (Risk Based Audit)

Sehubungan dengan materi yang akan diberikan berkaitan dengan bidang & wewenang saudara, maka kami harapkan bantuan Saudara untuk membimbing/ membantunya.

Untuk pelaksanaan riset tersebut, agar Saudara berpedoman pada Instruksi No. N/0239/SDM tanggal 20.12.2002 Buku Pedoman Pelatihan & Pengembangan Bab I hal 53, yang antara lain menyangkut rahasia bank.

Setelah riset ybs telah selesai, untuk tertib administrasi kami akan menerbitkan surat keterangan riset ybs. Oleh karena itu kami harapkan Saudara untuk mengingatkan yang bersangkutan untuk menyerahkan 1 (satu) eksemplar hasil tulisan ke Divisi Pendidikan & Pelatihan.

Demikian untuk dimaklumi atas bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih

DIVISI PENDIDIKAN & PELATIHAN



MERIAH ATE G.
(001899)

Catatan : Revisi pada Topik menjadi : Penerapan Audit Berbasis Risiko Dalam Perencanaan Revisi Tahunan Oleh Kepatuhan Internal Pada Perusahaan Bank.