



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

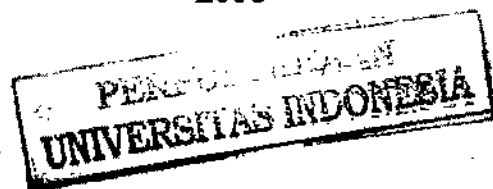
KARYA AKHIR

**PERANAN SATUAN KERJA AUDIT INTERN BANK BERDASARKAN
KERANGKA COSO ERM DALAM PENERAPAN *RISK MANAGEMENT*
(STUDI KASUS PT BANK X TBK)**

DIAJUKAN OLEH :

**ING ING
660553251Y**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008**





TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Ing Ing
Nomor Mahasiswa : 660553251Y
Konsentrasi : Strategi Keuangan Perusahaan
Judul Karya Akhir : Peranan Satuan Kerja Audit Intern Bank Berdasarkan Kerangka COSO ERM dalam Penerapan *Risk Management* Studi Kasus PT Bank X Tbk

29 JUN 2008
Tanggal :

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


Dr. Lindawati Gani

29 JUN 2008
Tanggal :

Pembimbing Karya Akhir : Prof. Dr. Sukrisno Agoes, AK, MM

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan perlindungan-Nya penulisan karya akhir ini dapat diselesaikan. Maksud penulisan karya akhir adalah untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Karya akhir dengan judul "Peranan Satuan Kerja Audit Intern Bank Berdasarkan Kerangka COSO ERM Dalam Penerapan *Risk Management* 'Studi Kasus PT Bank X Tbk'" ini membahas tentang bagaimana peranan Satuan Kerja Audit Intern Bank pada penerapan risk management .

Alasan pemilihan topik tersebut adalah adanya peningkatan risiko yang dihadapi oleh dunia perbankan sejalan dengan perkembangan bisnis dan transaksi masyarakat. Kondisi ini membuat bank harus semakin *prudent* dalam menjalankan kegiatan perbankannya. Selain itu perbankan juga diwajibkan oleh regulatornya yaitu Bank Indonesia untuk menerapkan manajemen risiko bagi bank umum. Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) sebagai *internal audit* bank memegang peranan penting dalam membantu perbankan untuk dapat memastikan semua kegiatan perbankan sudah dijalankan sesuai dengan prinsip prudential terhadap risiko dan juga ketaatan kepada ketentuan regulator. Maka penulis berminat untuk melakukan penelitian terhadap peranan SKAI dalam membantu penerapan manajemen risiko pada perbankan dengan melakukan studi kasus pada PT Bank X Tbk.

Karya akhir ini tidak akan ada tanpa bimbingan, bantuan dan doa dari berbagai pihak. Sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sukrisno Agoes, AK., MM., selaku dosen pembimbing karya akhir yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyusun karya akhir ini;
2. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia;
3. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia yang telah memberikan masukan-masukan dan informasi yang bermanfaat dalam pembahasan karya akhir ini;
4. Semua Pegawai Sekretariat dan Pegawai Perpustakaan MAKSI-UI yang telah banyak membantu penulis selama masa kuliah dan dalam menyediakan buku-buku dan literatur-literatur;
5. Arnaldo Purba, suamiku tercinta, sumber inspirasi dan semangat hidupku, yang selalu memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan karya akhir ini;
6. Papa, Mama, Titin dan William, yang telah banyak memotivasi serta doa, sehingga penulis tetap memiliki semangat untuk menyelesaikan karya akhir ini; dan
7. Angkatan 2005 sore kelas F : teman-teman terbaik yang pernah saya miliki.

Karya akhir ini tentunya masih jauh dari sempurna akibat dari keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman penulis serta informasi yang dimiliki. Oleh karena itu, saran dan kritikan yang bermanfaat untuk membuat karya akhir ini menjadi lebih baik akan diterima penulis dengan senang hati.

Jakarta, Juli 2008,

Penulis,

Ing Ing

RINGKASAN EKSEKUTIF

Secara garis besar kegiatan operasional suatu bank adalah mengelola uang/ dana masyarakat yang tentunya mengandung risiko bawaan yang besar. Selain itu, jenis transaksi maupun prosedur perbankan juga mengalami perubahan yang cepat dan dinamis. Karakteristik operasional perbankan yang memiliki risiko tinggi seperti ini membutuhkan pengawasan dari pihak pemeriksa internal yang independen, yaitu internal auditor bank yang lebih dikenal dengan nama Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) Bank.

SKAI berperan sebagai pihak independen dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan operasional bank. Dengan melakukan peran pengawasan, konsultasi dan katalisator, SKAI diharapkan dapat menjadi partner perusahaan yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Manajemen PT. Bank X Tbk menginginkan SKAI untuk berganti peran dari *watch dog* dan *consultant* menjadi *strategic business partner* bagi unit bisnis.

Berdasarkan analisa penulis, SKAI PT. Bank X Tbk masih berada pada tahapan peranan sebagai *consultant*. *Auditee* masih merasa SKAI PT Bank X Tbk sebagai *consultant* bagi mereka dan belum sebagai *strategic business partner* seperti visi dan misi manajemen PT. Bank X Tbk. Peningkatan signifikan yang dirasakan oleh auditee adalah pada interaksi dan komunikasi yang berhasil dijalin selama kegiatan audit lapangan dilakukan. Untuk melakukan perubahan peranan adalah tidak mudah dan butuh kerjasama dari banyak pihak dan tidak dapat dilakukan dalam jangka waktu yang singkat dan dengan melakukan pengembangan internal secara total.

Dalam melaksanakan peranan tersebut, SKAI menjalankan suatu prosedur dan metodologi kerja yang dikenal dengan manajemen resiko. Manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank. Pada tahun 2002, *Committee of Sponsoring Organization* (COSO) mulai memperkenalkan konsep baru *Enterprise Risk Management* (ERM) yang menjadi kerangka kerja dari manajemen risiko. COSO ERM mengemukakan 8 komponen pengendalian risiko yang harus diterapkan oleh perusahaan agar dapat mengelola risiko secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan penerapan manajemen risiko berdasarkan kerangka COSO ERM, SKAI PT Bank X Tbk dapat dikatakan sudah cukup mendukung PT Bank X Tbk dalam mengelola risikonya. Akan tetapi masih ada beberapa kelemahan dan keterbatasan dalam usaha penerapan manajemen risiko. Salah satunya adalah karena SKAI PT Bank X Tbk belum secara penuh menerapkan komponen COSO ERM dalam menerapkan manajemen risiko.

Karya akhir ini menganalisa sejauh mana peran yang dijalankan SKAI sebagai pihak internal yang independen dalam PT. Bank X Tbk. Selain itu juga akan dianalisa sejauh mana penerapan manajemen risiko berdasarkan kerangka COSO ERM pada PT Bank X Tbk. Analisa dan pembahasan dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Kata kunci: *watch dog, consultant, strategic business partner, manajemen resiko, Committee of Sponsoring Organization (COSO), Enterprise Risk Management (ERM)*

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| KATA PENGANTAR | i |
| RINGKASAN EKSEKUTIF | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | x |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| I.1 Latar Belakang Pemilihan Judul | 1 |
| I.2 Permasalahan Penelitian | 3 |
| I.3 Tujuan Penelitian | 5 |
| I.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| I.5 Metode Penelitian | 6 |
| I.6 Sistematika Penulisan | 7 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| II.1 Internal Auditor | 8 |
| II.1.1. Pengertian Internal Audit | 8 |
| II.1.2 Peranan Internal Audit | 16 |
| II.1.3 Tujuan dan Ruang Lingkup Pekerjaan Internal Audit | 18 |
| II.1.4 Kode Etik Internal Audit | 21 |
| II.1.5 Kedudukan, Wewenang dan Tanggung Jawab Internal Auditor | 26 |

| | | |
|----------------|--|----|
| II.1.6 | Perubahan Paradigma Internal Auditor | 28 |
| II.2 | COSO ERM | 30 |
| II.2.1 | Latar Belakang COSO ERM | 30 |
| II.2.2 | COSO ERM Framework | 31 |
| II.2.3 | SOX 404 | 40 |
| II.3 | Manajemen Risiko | 42 |
| II.3.1 | Pengertian Manajemen Risiko | 42 |
| II.3.2 | Risk Management Fundamental | 44 |
| II.3.3 | Regulasi Bank Indonesia | 51 |
| II.4 | Internal Control menurut COSO ERM dan hubungannya dengan penerapan risk management | 53 |
| BAB III | LATAR BELAKANG PERUSAHAAN | |
| III.1 | Sejarah Perusahaan | 55 |
| III.2 | Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan | 57 |
| III.3 | Kondisi dan Struktur Perusahaan | 59 |
| III.4 | Strategi Perusahaan | 61 |
| III.5 | Satuan Kerja Audit Internal Bank (SKAI Bank) | 62 |
| BAB IV | ANALISA DAN PEMBAHASAN | |
| IV.1 | Praktek SKAI PT Bank X Tbk | 67 |
| IV.1.1 | Tugas SKAI PT Bank X Tbk | 67 |
| IV.1.2 | Operasional SKAI PT Bank X Tbk | 71 |
| IV.2 | Peranan SKAI di PT Bank X Tbk | 83 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| IV.3 | Peranan SKAI berdasarkan kerangka COSO ERM dalam Penerapan Risk Management di PT Bank X Tbk | 94 |
| IV.3.1 | Penerapan Risk Management di PT Bank X Tbk | 94 |
| IV.3.2 | Peranan SKAI PT Bank X Tbk Dalam Penerapan Risk Management | 103 |
| IV.3.3 | Kriteria Internal Audit yang Handal Menurut COSO ERM Dalam Penerapan Risk Management di PT Bank X Tbk | 106 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| V.1 | Kesimpulan | 117 |
| V.2 | Saran | 119 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 121 |
| | DAFTAR ISTILAH | 123 |
| | LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman | |
|------------|--|----|
| Tabel II.1 | <i>Perbedaan Internal Audit dan External Audit</i> | 14 |
| Tabel II.2 | <i>IIA Professional Practices Framework</i> | 25 |
| Tabel II.3 | <i>The Risk Management Process</i> | 43 |
| Tabel II.4 | Aktivitas-Aktivitas dalam Proses Manajemen Risiko | 45 |
| Tabel II.5 | Evolusi Manajemen Risiko | 48 |
| Tabel II.6 | Tantangan dalam Manajemen Risiko | 49 |
| Tabel II.7 | Pengukuran risiko = Perkiraan kerugian di masa depan | 50 |
| Tabel II.8 | 8 Jenis Risiko | 52 |
| Tabel IV.1 | Akuntabilitas SKAI PT Bank X Tbk | 69 |
| Tabel IV.2 | <i>Annual Operation Plan</i> SKAI PT Bank X Tbk | 73 |
| Tabel IV.3 | Laporan Temuan SKAI | 77 |
| Tabel IV.4 | Laporan SKAI PT Bank X Tbk kepada Direksi | 80 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar III.1 Struktur Organisasi PT Bank X Tbk | 60 |
| Gambar III.2 Kedudukan SKAI dalam Organisasi PT Bank X Tbk | 66 |
| Gambar IV.1 Peranan SKAI sebagai <i>Consultant</i> | 88 |
| Gambar IV.2 Peranan SKAI sebagai <i>Catalist (Strategic Business Partner)</i> | 90 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Internal Audit Charter PT Bank X Tbk*
- Lampiran 2 *Pedoman Pembentukan Unit Audit Internal – Bapepam & LK*
- Lampiran 3 *Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit – Bapepam & LK*
- Lampiran 4 *Risk Profile*
- Lampiran 5 *Questionnaire Internal Audit*
- Lampiran 6 *Questionnaire Control Self Assessment*



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Pemilihan Judul

Bank menempati posisi sentral dalam perekonomian modern. Hampir seluruh keperluan setiap orang dan segenap lapisan masyarakat dalam kegiatan perekonomian terkait dengan perbankan. Posisi perbankan yang strategis dalam bidang ekonomi itu terutama berakar dari dua peranan pokoknya, yaitu sebagai lembaga intermediasi dan penyelenggara jasa-jasa di bidang keuangan. Peran sebagai lembaga intermediasi; Bank menghimpun dana-dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat. Peranannya ini telah mengubah penggunaan dana-dana masyarakat tersebut menjadi lebih produktif.

Hal itu dimungkinkan karena dana-dana berlebih yang dimiliki sebagian masyarakat yang dihimpun oleh perbankan itu diinvestasikan kembali dalam kegiatan produktif. Kegiatan produktif itu dapat berupa pembangunan industri, perdagangan serta investasi pada prasarana ekonomi. Sedangkan peranan berikutnya adalah bank sebagai lembaga penyelenggara dan penyedia layanan jasa-jasa di bidang keuangan serta lalu lintas pembayaran maupun pemberian jasa-jasa keuangan lainnya. Peranannya ini telah berkembang menjadi wahana yang mendukung, mendorong, dan mengakomodasi tumbuh kembangnya kegiatan investasi, produksi, serta konsumsi barang dan jasa bagi masyarakat.

Dengan kedua peranan pokoknya itulah, kegiatan operasional bank telah merambah bagian terbesar dari kegiatan perekonomian masyarakat dan memiliki posisi dominan dalam sektor industri jasa keuangan. Peranan Bank yang strategis dan dominan menjadikannya turut

mempengaruhi perkembangan perekonomian suatu negara. Prestasi maupun kinerja yang buruk dari perbankan akan dengan sendirinya turut memberi andil kinerja, maupun pertumbuhan ekonomi negara. Tumbuh kembang dan sehatnya perekonomian suatu negara sebagian besar tergantung pada kesehatan perbankan di negara tersebut. Kesehatan bank di satu sisi dan kepiawaian bank mewujudkan kinerja yang optimal pada sisi yang lain merupakan dua unsur yang saling menunjang kesehatan perekonomian suatu negara.

Perkembangan dunia perbankan di Indonesia belakangan ini semakin mengalami banyak tantangan. Banyak peraturan baru dan prosedur yang harus dipatuhi dan dijalankan oleh bank untuk terhindar dari bahaya likuidasi. Sejak krisis tahun 1998, banyak bank yang *colaps* dan harus dilikuidasi oleh Bank Indonesia selaku bank regulator di Indonesia karena tidak dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Bank dilikuidasi karena operasional perbankannya dianggap sudah tidak sehat lagi. Maka bercermin dari kejadian tersebut, bank-bank swasta maupun pemerintah mulai memperbaiki seluruh sistem kinerja mereka baik internal maupun eksternalnya agar tetap dapat exist di dunia perbankan Indonesia.

Selain itu, risiko yang dihadapi dunia perbankan juga semakin meningkat sejalan dengan dimasukinya era globalisasi yang semakin melibatkan perbankan dengan transaksi-transaksi yang lebih kompleks dan berskala internasional. Hal ini ditandai dengan produk dan jasa bank seperti *e-banking*, transaksi derivatif, obligasi, reksadana, *Employee Stock Option Purchase* (ESOP) dan lainnya. Dengan meningkatnya inovasi produk di bidang teknologi, serta *demand* market yang semakin terintegrasi menyebabkan adanya pergeseran praktek perbankan tradisional menjadi perbankan yang kompleks. Pergeseran ini berdampak pada semakin meningkatnya risiko yang dihadapi oleh industri perbankan.

I.2 Permasalahan Penelitian

Kegiatan operasional perbankan yang secara garis besarnya adalah mengelola uang masyarakat/publik, menyebabkan bank mempunyai risiko bawaan yang besar pada kegiatan operasionalnya. Karakteristik operasional perbankan yang mengandung risiko membutuhkan pengawasan dari pihak pemeriksa internal yang independen, yaitu auditor internal bank.

Auditor internal terlibat dalam memenuhi kebutuhan manajemen, dan staf audit yang paling efektif meletakkan tujuan manajemen dan organisasi di atas rencana dan aktivitas mereka. Tujuan-tujuan audit disesuaikan dengan tujuan manajemen, sehingga auditor internal itu sendiri berada dalam posisi untuk menghasilkan nilai tertinggi pada hal-hal yang dianggap manajemen paling penting bagi kesuksesan organisasi.

Auditor internal memberikan informasi yang diperlukan manajer dalam menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif. Auditor internal bertindak sebagai penilai independen untuk menelaah operasional perusahaan dengan mengukur dan mengevaluasi kecukupan kontrol serta efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan. Auditor internal memiliki peranan yang penting dalam semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan dan risiko-risiko terkait dalam menjalankan usaha.

Kontribusi auditor internal menjadi semakin penting seiring dengan makin berkembang dan makin kompleksnya sistem usaha dan pemerintahan. Tidak mungkin bagi eksekutif mengawasi semua kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Tetap saja ada hal-hal yang luput dari perhatiannya. Kegiatan yang tidak diawasi akan kehilangan efisiensi dan efektivitasnya. Sering dikatakan bahwa penyubur tanah terbaik adalah bayangan pemiliknya sendiri, akan tetapi untuk beberapa kegiatan bayangan tersebut sangatlah pendek. Si pemilik membutuhkan mitra yang berpikir seperti mereka dan dapat diandalkan sepenuhnya. Dalam banyak kasus mitra tersebut adalah auditor internal yang berorientasi manajemen.

Auditor internal membantu Bank dalam mencapai tujuan mempertahankan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian internal dan tata kelola perusahaan yang baik. Aktivitasnya mencakup bidang-bidang operasional, kredit, teknologi dan sistem informasi serta fungsi-fungsi pendukung di Kantor Pusat dan Kantor Cabang maupun Kantor Cabang Pembantu. Dalam menjalankan tugasnya, Auditor Internal berwenang mengakses semua fungsi, catatan, properti dan karyawan Bank sesuai penugasan audit tanpa dibatasi oleh pihak manapun.

Fungsi auditor internal bank adalah untuk membantu semua tingkatan manajemen bank dalam pengamanan kegiatan operasional bank yang melibatkan dana dari masyarakat luas. Auditor internal dalam industri perbankan di Indonesia dikenal dengan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) Bank.

Fungsi yang dijalankan oleh SKAI Bank antara lain membantu manajemen dalam penerapan *corporate governance*, penilaian risiko, review atas sistem akuntansi dan internal kontrol, serta kepatuhan bisnis unit terhadap prosedur-prosedur bank. Manajemen akan memperoleh *feedback* dari temuan dan rekomendasi yang diberikan oleh SKAI Bank untuk membuat perbaikan terhadap operasi perusahaan.

SKAI PT. Bank X Tbk telah mengalami beberapa pergeseran paradigma dalam menjalankan fungsinya sebagai internal audit. Dari paradigma *'watch dog'* ke *'consultant'* dan tujuan terakhir adalah mengarah kepada fungsi sebagai *'strategic business partner'*. Pimpinan SKAI PT Bank X Tbk merasa peran sebagai *watch dog* sudah tidak dapat lagi diterapkan untuk kondisi perbankan sekarang, karena itu merupakan metode konvensional yang hanya berfungsi mencari-cari kesalahan dan bukan memberi solusi dan rekomendasi kepada auditee.

Fungsi SKAI Bank yang baik dan tepat adalah menjadi *strategic business partner* yang lebih mengarah kepada pencarian tindakan pencegahan/deteksi fraud lebih dini, minimalisasi

risiko, pemberian rekomendasi dan solusi, serta penyatuan kerjasama yang baik antar divisi. Dengan fungsi ini diharapkan dapat membantu membuat PT Bank X Tbk semakin maju dan berkembang dalam bisnis dengan manajemen risiko yang baik dan aman serta tidak merugikan masyarakat/publik; dapat menerapkan *corporate governance* dengan baik; serta menjalankan kepatuhan kepada regulator.

Maka dari adanya fungsi baru dari SKAI, penulis mencoba untuk melakukan penelitian mengenai peranan baru SKAI, apakah memang sudah sesuai dengan yang diharapkan akan tercapai, dan apakah dengan fungsi barunya ini SKAI dapat membantu perusahaan menerapkan manajemen risiko yang baik, mengingat juga semakin pentingnya menerapkan audit berdasarkan risiko.

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimanakah praktek *internal audit* pada PT Bank X Tbk?
2. Apakah SKAI PT Bank X Tbk sudah berperan sebagai *strategic business partner* atau masili sebagai *watch dog* atau *consultant*?
3. Bagaimanakah peranan SKAI berdasarkan kerangka COSO ERM dalam penerapan *risk management* pada PT Bank X Tbk.?

I.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan: Perusahaan diharapkan agar dapat lebih memaksimalkan peran auditor internalnya dalam penerapan *Risk Management*.
2. Bagi Pembaca: Memberikan tambahan informasi mengenai pengelolaan perusahaan go publik khususnya perbankan agar dapat meningkatkan keyakinan

dan kepercayaan kepada perusahaan karena mengetahui perusahaan telah mempunyai management yang memperhatikan kepentingan stakeholder dengan pengelolaan yang sudah menerapkan *Risk Management*.

3. Bagi Penulis: Memberi tambahan pengetahuan kepada penulis mengenai pentingnya peranan auditor internal dalam perusahaan khususnya perbankan dan hubungannya dengan *Risk Management*.

1.5 Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif analitis yaitu berusaha memadukan pengetahuan dan informasi untuk menemukan hubungan logis yang mungkin terjadi dan merupakan studi kasus pada PT Bank X Tbk. Karya akhir ini akan menguraikan pengetahuan dan informasi seputar perkembangan perubahan paradigma internal auditor dan sudah sejauh mana peranannya dalam penerapan manajemen risiko di PT Bank X Tbk.

Penelitian akan dilakukan dalam beberapa langkah:

1. Melakukan studi *literature* yang terkait dengan masalah yang ada.
2. Mengumpulkan data primer berupa latar belakang perusahaan, prosedur dan profil *internal audit* perusahaan.
3. Melakukan analisis secara kualitatif terhadap masalah berdasarkan teori dan data yang sesuai untuk dapat menjawab permasalahan.
4. Memberikan kuesioner kepada *key person* di bisnis unit dan anggota SKAI PT Bank X Tbk.

I.6 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari lima bab dengan susunan pembahasan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan teori-teori mengenai internal audit, kerangka COSO ERM, penerapan *Risk Management*.

BAB III LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang dan sejarah singkat mengenai PT Bank X Tbk dan SKAI Bank X.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis mengenai penerapan risk management dan peranan internal audit pada perusahaan yang diteliti kemudian dibandingkan dengan teori yang ada. Hasil dari perbandingan itu akan dibahas dan dianalisa yang pada akhirnya akan dirumuskan menjadi suatu hasil dari penelitian yang dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dibuat kesimpulan dari uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya. Pada bagian akhir bab ini diberikan saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi kalangan akademisi maupun praktisi perbankan.

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 INTERNAL AUDITOR

II.1.1 Pengertian Internal Audit

The Institute of Internal Auditors (IIA) tahun 1999 mendefinisikan *internal auditing* sebagai berikut (Arie Soelendro, 2000: 214):

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization to accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance process”.

Bagian yang penting dari definisi di atas adalah :

1. Kata *“internal”* menunjukkan bahwa aktivitas auditing dilaksanakan dalam suatu organisasi. Pada saat sekarang, karyawan dari organisasi dapat melakukan aktivitas audit internal, ataupun mereka dalam melakukan *outsourcing* kepada profesional di luar organisasi yang memberi jasa pelayanan kepada entitas.
2. Perkataan *“independent and objective”* menjelaskan bahwa pertimbangan auditor internal mempunyai nilai (*value*) apabila bebas tidak memihak (*free of bias*).
3. Perkataan *“systematic, disciplined approach”* menyatakan bahwa auditor internal mengikuti standar profesional yang mengarahkan pekerjaan audit internal.
4. Perkataan *“help an organization to accomplish its objectives”* menunjukkan bahwa internal auditing itu ada untuk membantu atau memberikan manfaat kepada organisasi secara keseluruhan dan dituntun oleh tujuan dan sasaran organisasi. Beberapa cara

tertentu yang auditor dapat memberikan tambahan nilai (*add value*) mencakup fokus pada perbaikan operasi organisasi dan efektivitas dari manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola (*organization's operations and the effectiveness of risk management, control, and governance process*).

Dengan mengacu kepada definisi baru yang menekankan kepada beberapa hal pokok yaitu: *assurance and consulting, effectiveness of risk management, control and governance process* akan memberikan perspektif yang lebih luas bagi internal auditor yang berarti akan dapat menjadikan internal auditor lebih berdaya guna dan bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan khususnya bagi manajemen dan dewan komisaris dalam mencapai tujuannya serta sekaligus akan memperkuat fungsi pengendalian *intern* dan *governance* di dalam perusahaan itu sendiri, yang berarti beberapa aspek penting yang menyangkut akuntabilitas perusahaan perusahaan dapat dirangkum sekaligus tugasnya oleh internal auditor.

Dengan dimasukkannya *assurance* dan *consulting* menunjukkan semakin meluasnya praktek yang seharusnya dilakukan oleh internal auditor. Hal ini disebabkan karena konsep *assurance services* lebih luas dari pada istilah *appraisal*. Dengan fungsi *assurance, internal audit* diharapkan tidak saja berfungsi sebagai penaksir risiko tetapi lebih dari itu yaitu menjamin kualitas dalam rangka membantu manajemen untuk menjamin efektivitas dan efisiensi dari suatu perusahaan.

Adapun yang menyangkut masalah *consulting*, akan merupakan suatu nilai tambah (*value added*) dari *internal audit* tanpa harus mengurangi makna dari pada konsep pengawasan tradisional yang mana *internal audit* tetap berfungsi sebagai *watch dog*.

Dengan mengacu kepada definisi baru yang menekankan kepada beberapa hal pokok yaitu: *assurance and governance process* akan memberikan perspektif yang lebih luas bagi

internal auditor yang berarti akan dapat menjadikan *internal auditor* lebih berdaya guna dan bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan khususnya bagi manajemen dan dewan komisaris dalam mencapai tujuannya serta sekaligus akan memperkuat fungsi pengendalian *intern* dan *governance* di dalam perusahaan itu sendiri, yang berarti beberapa aspek penting yang menyangkut akuntabilitas perusahaan dapat dirangkum sekaligus tugasnya oleh *internal auditor*.

Selanjutnya mengenai aspek *risk management*, *control* dan *governance* pada intinya merupakan perluasan dari pengertian terdahulu yaitu penilaian terhadap *internal control*, karena aspek ini merupakan fokus dan tanggungjawab dari *internal auditor* untuk menilainya. Selain itu hal ini akan lebih meningkatkan fungsi *control* dan pada akhirnya akan membantu dalam menangani masalah risiko (*risk management*).

Lebih lanjut dalam definisi baru tidak lagi tercantum *within the organization* (didirikan di dalam suatu organisasi), hal ini menurut beberapa kalangan akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan *outsourcing* yaitu menyewa tenaga dari luar organisasi atau manajemen perusahaan untuk dapat menjalankan fungsi *internal auditing* dalam suatu perusahaan. Sedangkan apabila kata-kata tersebut diatas dipertahankan maka hal ini akan menutup kemungkinan penggunaan tenaga dari luar karena pengertian kata *internal auditing* itu sendiri sudah mempunyai implikasi bahwa seluruh fungsi pelaksanaan *internal auditing* harus dilaksanakan oleh pihak *internal* perusahaan itu sendiri. Namun masalah *outsourcing* itu sendiri sampai saat ini masih menjadi perdebatan antara pihak yang pro dan kontra sesuai dengan argumentasi dari masing-masing pihak.

Definisi audit internal menurut Sawyer's (Lawrence B. Sawyer, 2005: 10):

Audit internal adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor internal terhadap operasi dan kontrol yang berbeda-beda dalam organisasi untuk menentukan apakah (1) informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan; (2) risiko yang dihadapi perusahaan telah diidentifikasi dan diminimalisasi; (3) peraturan eksternal serta kebijakan dan prosedur internal yang bisa diterima telah diikuti; (4) kriteria operasi yang memuaskan telah dipenuhi; (5) sumber daya telah digunakan secara efisien dan ekonomis; dan (6) tujuan organisasi telah dicapai secara efektif, semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

Definisi ini tidak hanya mencakup peranan dan tujuan auditor internal, tetapi juga mengakomodasikan kesempatan dan tanggungjawab. Definisi tersebut juga memadukan persyaratan-persyaratan signifikan yang ada di Standar dan menangkap lingkup yang luas dari auditor internal modern yang lebih menekankan pada penambahan nilai dan semua hal yang berkaitan dengan risiko, tata kelola, dan kontrol.

Pendapat lain mengenai *internal audit* menurut Sukrisno Agoes (Sukrisno Agoes, 2004:11) adalah:

Internal audit (pemeriksaan intern) adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian *internal audit* perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.

Pemeriksaan yang dilakukan internal auditor biasanya lebih rinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. Internal auditor biasanya tidak memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak diluar perusahaan menganggap bahwa internal auditor, yang merupakan orang dalam perusahaan, tidak independen.

Laporan internal auditor berisi temuan pemeriksaan (*audit findings*) mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikannya (*recommendations*).

Internal Audit menurut Milton Stevens Fonorow dalam bukunya "*Internal Audit Manual*" (1989) :

"Internal auditing is an appraisal, by trained company employees, of the accuracy, reliability, efficiency and usefulness of company records and internal controls".

Definisi *Internal Audit* menurut Hiro Tugiman (Hiro Tugiman, 1997: 11):

Internal auditing atau pemeriksaan internal adalah suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan. Tujuan pemeriksaan internal adalah membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk itu, pemeriksa internal akan melakukan analisis, penilaian, dan mengajukan saran-saran. Tujuan pemeriksaan mencakup pula pengembangan pengawasan yang efektif dengan biaya yang wajar.

Sedangkan menurut Barlow (Helberg Barlow, 1995:11), terdapat lima konsep kunci *internal audit* yaitu sebagai berikut:

1. Independen

Standar menentukan bahwa para auditor seharusnya tidak terkait pada kegiatan yang mereka periksa (Standar 100). Suatu fungsi audit harus bebas dari unit-unit yang diperiksa dan seharusnya auditor tidak terlibat dalam merancang suatu sistem sehingga dalam suatu pemeriksaan akan lebih independen.

2. Kegiatan Penilaian

Pada hakikatnya kegiatan audit adalah penilaian. Jika para pengelola unit melakukan penilaian oleh mereka sendiri dan melaporkan hasilnya, para auditor dapat dihubungi guna menilai mutu laporan dan menunjukkan keabsahannya. Lebih jauh lagi mereka bisa menilai mutu proses penilaian diri yang diikuti oleh para pengelola unit. Untuk menilai sesuatu, dipersyaratkan penilai harus sudah menata standar kinerja suatu unit, auditor membandingkan kinerja aktual terhadap standar kinerja. Sama halnya dengan menilai mutu audit, audit juga

harus mempunyai standar kinerja untuk menilai mutu audit itu sendiri. Auditor melaporkan hasil penilaian kepada para user.

3. Diadakan dalam Organisasi

Para internal auditor merupakan karyawan dari organisasi yang mereka audit. Untuk membedakan mereka dari auditor eksternal, mereka menambahkan kata keterangan sifat "*internal*". Para auditor eksternal melaksanakan tugas seperti internal auditor namun bekerja untuk organisasi lain.

4. Pelayanan terhadap Organisasi

Kunci keberhasilan internal audit adalah layanan untuk pemakai jasa. Hanya organisasi internal audit yang menyediakan layanan, yang oleh pemakai jasa dianggap mengalami penambahan nilai-nilai, yang akan berlangsung keberadaannya apabila ikut membantu keberhasilan unit. Layanan bagi user tersebut memperkuat kedudukan internal audit dalam organisasi karena pelayanan.

5. Pengawasan yang menguji pengawasan lain

Konsep terakhir adalah konsep yang berkisar tentang apa yang dilakukan para internal auditor. Standar mengatakan bahwa audit adalah suatu pengawasan yang berfungsi menguji dan menilai efektivitas dari pengawasan lainnya. Seperti halnya standar menggunakan istilah "pengawasan dari pengawasan internal". Pengawasan adalah suatu langkah sistem atau alat yang menyediakan jaminan atas keberhasilan sasaran kinerja suatu kegiatan. Seorang manajer mungkin perlu melancarkan dan memberlakukan pengawasan yang ditentukan oleh para pemilik organisasi maupun Dewan Direksi untuk mendapatkan jaminan bahwa organisasi dan unit-unit lainnya akan bekerja dengan baik. Tugas internal audit adalah menguji dan mengevaluasi pengawasan para manajer, bukan untuk melaksanakan, menjalankan dan mengamati pengawasan. Ini sangat penting bagi pemahaman fungsi audit dan seorang auditor

yang efektif harus memahami bagaimana para manajer berkiprah dalam pengelolaan apa yang menjadi tanggungjawabnya.

Tabel II.1
Perbedaan *Internal Audit* dan *External Audit*

| <i>INTERNAL AUDIT :</i> | <i>EXTERNAL AUDIT :</i> |
|--|--|
| 1. Dilakukan oleh internal auditor yang merupakan orang dalam perusahaan (pegawai perusahaan). | 1. Dilakukan oleh external auditor (Kantor Akuntan Publik) yang merupakan orang luar perusahaan. |
| 2. Pihak luar perusahaan menganggap internal auditor tidak independen (<i>inappearance</i>). | 2. External auditor adalah pihak yang independen. |
| 3. Tujuan pemeriksaannya adalah untuk membantu manajemen (<i>top management, middle management</i> dan <i>lower management</i>) dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang diperiksanya. | 3. Tujuan pemeriksaannya adalah untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen perusahaan. |
| 4. Laporan internal auditor tidak berisi opini mengenai kewajaran laporan keuangan, tetapi berupa temuan pemeriksaan (<i>audit findings</i>) mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikannya. | 4. Laporan external auditor berisi opini mengenai kewajaran laporan keuangan, selain itu berupa <i>management letter</i> , yang berisi pemberitahuan kepada manajemen mengenai kelemahan-kelemahan dalam pengendalian intern beserta saran-saran perbaikannya. |
| 5. Pelaksanaan pemeriksaan berpedoman pada <i>Internal Auditing Standards</i> yang ditentukan oleh <i>Institute of Internal Auditors</i> ; atau Norma Pemeriksaan Intern yang ditentukan BPKP atau BPK dan norma pemeriksaan satuan pengawasan intern BUMN/BUMD oleh SPI (Ikatan Akuntan Indonesia belum menyusun Standar Pemeriksaan Intern). | 5. Pelaksanaan pemeriksaan berpedoman pada Standar Profesional Akuntan Publik yang ditetapkan Ikatan Akuntan Indonesia. |
| 6. Pemeriksaan intern dilakukan lebih rinci dan memakan waktu sepanjang tahun, karena <i>internal auditor</i> mempunyai waktu yang lebih banyak di perusahaannya. | 6. Pemeriksaan extern dilakukan secara <i>sampling</i> , karena waktu yang terbatas dan akan terlalu tingginya <i>audit fee</i> jika pemeriksaan dilakukan secara rinci. |

| <i>INTERNAL AUDIT :</i> | <i>EXTERNAL AUDIT :</i> |
|--|--|
| 7. Pimpinan (penanggung jawab) pemeriksaan intern tidak harus seorang <i>registered accountant</i> . | 7. Pemeriksaan extern dipimpin oleh (penanggung jawabnya adalah) seorang akuntan publik yang terdaftar dan mempunyai nomor register (<i>registered public accountant</i>). |
| 8. Internal Auditor mendapatkan gaji dan tunjangan sosial lainnya sebagai pegawai perusahaan. | 8. External Auditor mendapat <i>audit fee</i> atas jasa yang diberikannya. |
| 9. Sebelum menyerahkan laporannya, <i>internal auditor</i> tidak perlu meminta "Surat Pernyataan Langganan". | 9. Sebelum menyerahkan laporannya, external auditor terlebih dahulu harus meminta "Surat Pernyataan Langganan" (<i>Client Representation Letter</i>). |
| 10. Internal Auditor tertarik pada kesalahan-kesalahan yang material maupun yang tidak material. | 10. External Auditor hanya tertarik pada kesalahan-kesalahan yang material, yang bisa mempengaruhi kewajaran laporan keuangan. |

Sumber: *Auditing*, Sukrisno Agoes, 2004 : 224 - 225

Selain itu terdapat beberapa persamaan antara internal audit dan external audit, yaitu :

1. Masing-masing auditor harus mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja di bidang akuntansi, keuangan, perpajakan, manajemen dan komputer.
2. Keduanya harus membuat rencana pemeriksaan (*audit plan*), program pemeriksaan (*audit program*) secara tertulis.
3. Semua prosedur pemeriksaan dan hasil pemeriksaan harus didokumentasikan secara lengkap dan jelas dalam kertas kerja pemeriksaan (*audit working papers*).
4. Audit staf harus selalu melakukan *Continuing Professional Education* (Pendidikan Profesi Berkelanjutan).
5. Baik *Internal Auditor* maupun *External Auditor* harus mempunyai *Audit Manual*, sebagai pedoman dalam melaksanakan pemeriksaannya dan harus memiliki Kode Etik serta sistem pengendalian mutu.

II.1.2 Peranan Internal Audit

Departemen audit internal mampu membantu manajemen dalam :

- **Mengawasi kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diawasi sendiri oleh manajemen puncak.** Setiap tahun kepala eksekutif audit (*chief auditing executives – CAE*) menyiapkan rencana jadwal audit khusus untuk aktivitas yang diawasi. Rencana ini dipresentasikan di depan manajemen eksekutif dan dewan, dan diubah sesuai pergeseran strategi organisasi dan kebutuhan serta harapan pegawai senior. Kepala eksekutif audit juga memastikan bahwa waktu dan sumber daya tersedia untuk audit yang sewaktu-waktu diperlukan dan tidak bisa diperkirakan pada saat rencana awal dibuat. Pada lingkungan bisnis yang tidak stabil, audit semacam ini sudah menjadi hal biasa sebagai tanggapan auditor internal terhadap kebutuhan manajemen yang muncul ke permukaan dengan cepat. Pada kenyataannya, beberapa departemen audit internal tidak menerapkan pendekatan "tepat pada waktunya" untuk penjadwalan audit sehingga mereka dapat memaksimalkan tanggung jawabnya terhadap kebutuhan manajemen.
- **Mengidentifikasi dan meminimalkan risiko.** Dunia usaha pernah mengandalkan asuransi untuk mengatasi risiko yang dihadapi, tetapi banyak organisasi terbesar di dunia saat ini membentuk fungsi manajemen risiko yang proaktif. Pendekatan holistik atas risiko ini mencakup semua kemungkinan risiko mulai dari masalah hukum, politik, dan peraturan, sampai hubungan pemegang saham, dampak persaingan, dan kompetensi manajemen. Auditor internal memperluas persepsi mereka tentang manajemen risiko dan meningkatkan upaya mereka untuk meyakinkan manajemen bahwa semua jenis risiko organisasi telah dievaluasi dan diperhatikan dengan layak.

- **Memvalidasi laporan ke manajemen senior.** Manager senior biasanya membuat keputusan berdasarkan laporan yang mereka terima, bukan berdasarkan pengetahuan mereka sendiri. Laporan yang akurat dan tepat waktu lebih mungkin menghasilkan keputusan yang bermakna. Beberapa organisasi audit membuat daftar laporan eksekutif dan menjadikan laporan tersebut sebagai acuan untuk audit yang dijadwalkan. Ketika audit dilakukan, auditor menelaah laporan tersebut untuk menilai akurasi, ketepatan waktu, dan maknanya. Kebijakan manajemen yang diputuskan kemudian bisa menjadi lebih valid.
- **Membantu manajemen pada bidang-bidang teknis.** Teknologi memiliki dampak yang sangat besar terhadap apa dan bagaimana audit dilakukan. Auditor internal modern harus mengetahui bagaimana data berawal, bagaimana proses pengolahannya, dan di mana letak risiko keamanannya. Dengan semakin banyaknya prosedur audit tradisional yang diganti dengan pemrosesan data elektronik, semua auditor internal membutuhkan paling tidak beberapa tingkat keahlian. Pengamanan data telah menjadi risiko terbesar yang dihadapi oleh organisasi modern.
- **Membantu proses pengambilan keputusan.** Manajerlah, bukan auditor internal, yang membuat keputusan operasional. Namun auditor internal dapat menyediakan atau memvalidasi data sebagai dasar pengambilan keputusan. Juga, mereka dapat mengevaluasi dampak dari keputusan yang diambil dan risiko yang tidak diantisipasi.
- **Menganalisis masa depan – bukan hanya untuk masa lalu.** *General Accounting Officer* (GAO) Amerika Serikat merupakan pionir untuk program audit semacam ini. Dengan menggunakan pendekatan ini mereka telah menilai kebijakan atau program yang masih dalam tahap perancangan, implementasi kebijakan atau program, dan hasil aktual yang diperoleh kebijakan atau program. Juga, auditor internal saat ini menilai kontrol atas

sistem informasi yang diusulkan sebelum implementasinya, sehingga membantu menghindari terjadinya biaya untuk memperbaiki kerusakan. Banyak auditor internal modern mengakui bahwa audit untuk masa kini dan masa depan lebih bernilai dibandingkan audit untuk masa lalu.

- **Membantu manajer untuk mengelola perusahaan.** Manajer menghadapi masalah pada aktivitas yang tidak bisa dikendalikan. Auditor internal umumnya menemukan masalah tersebut dan menyarankan perbaikan. Namun, perbaikan-perbaikan tersebut bisa merupakan perbaikan jangka pendek atau bisa merupakan perbaikan ke akar masalah sehingga meningkatkan kinerja manajemen.

II.1.3 Tujuan dan Ruang Lingkup Pekerjaan Internal Audit

Tujuan Internal Audit

Tujuan pemeriksaan yang dilakukan oleh internal auditor adalah untuk membantu semua pimpinan perusahaan (manajemen) dalam melaksanakan tanggungjawabnya dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang diperiksanya.

Menurut *the Institute of Internal Auditors* (Marshall B. Romney, 2000 : 376), tujuan dari internal audit adalah untuk mengevaluasi kecukupan dan keefektifan sistem pengendalian intern perusahaan dan menilai sejauh mana sistem tersebut dilaksanakan.

Sedangkan tujuan internal audit menurut Hiro Tugiman dalam makalahnya pengantar internal audit (Hiro Tugiman, 2000: 19) tujuan yang disetujui oleh dewan pembina IIA berkaitan dengan perubahan definisi, yaitu bahwa internal audit bertujuan untuk membantu perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya dengan cara memberikan sesuatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen risiko, pengendalian dan proses pengaturan serta pengelolaan organisasi.

Hasil yang diperoleh dari internal audit adalah informasi yang diperlukan agar pelaksanaan tugas anggota organisasi dapat lebih efektif. Penyajian informasi dapat dilakukan dalam bentuk analisis, penilaian, rekomendasi, nasihat dan informasi yang berhubungan dengan kegiatan yang diperiksa.

Untuk dapat memberikan informasi kepada anggota organisasi, internal audit harus mempunyai kemampuan profesional yang diperlukan sesuai dengan *Standards for The Professional Practice of Internal Auditing* (Eddie M. Gunadi, 2000: 294) yaitu:

1. *Independency and Objectivity.*
2. *Proficiency and Due Professional Care.*
3. *Quality Assurance and Compliance.*

Selanjutnya untuk mengimplementasikan rekomendasi dari hasil temuan audit yang dilakukan oleh internal audit, *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* mempunyai standar khusus untuk proses implementasi yaitu *Assurance Services* dan *Consulting Services*.

Untuk mencapai tujuan tersebut, internal auditor harus melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Menelaah dan menilai kebaikan, memadai tidaknya dan penerapan dari sistem pengendalian manajemen, pengendalian intern dan pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang tidak terlalu mahal.
2. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen.
3. Memastikan seberapa jauh harta perusahaan dipertanggungjawabkan dan dilindungi dari kemungkinan terjadinya segala bentuk pencurian, kecurangan dan penyalahgunaan.

4. Memastikan bahwa pengelolaan data yang dikembangkan dalam organisasi dapat dipercaya.
5. Menilai mutu pekerjaan setiap bagian dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen.
6. Menyarankan perbaikan-perbaikan operasional dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Ruang Lingkup Pekerjaan Internal Audit

Ruang lingkup internal audit meliputi audit dan penilaian terhadap kecukupan dan keefektifan dari sistem pengendalian intern organisasi dan kualitas kinerja anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan.

Ruang lingkup pekerjaan internal auditor seperti yang dikemukakan *Institute of Internal Auditor* (*Institute of Internal Auditor*, 1995: 29) sebagai berikut :

“The scope of internal auditing should encompass the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the organization’s system of internal control and the quality of performance in carrying and assigned responsibilities”.

Dengan demikian ruang lingkup dan tujuan internal audit sangat luas tergantung pada besar organisasi dan permintaan dari manajemen organisasi yang bersangkutan. Pada umumnya internal audit melakukan kegiatan antara lain : (a) mengkaji sistem akuntansi dan pengendalian internal, (b) pemeriksaan atas pengelolaan informasi keuangan dan operasi keuangan, (c) pemeriksaan ekonomis, efisiensi, efektivitas operasi perusahaan termasuk pengendalian non financial dari organisasi.

II.1.4 Kode Etik Internal Auditor

Code of Ethics

Bagi profesi internal auditing, kode etik merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari terutama yang menyangkut **manajemen risiko**, pengendalian dan proses tata kelola. Kode etik IIA yang disahkan pada 17 Juni 2000 yang telah disesuaikan dengan paradigma baru internal auditing, mencakup dua komponen penting, yaitu :

1. *Principles*; Prinsip-prinsip yang relevan dengan profesi maupun praktik audit internal.
2. *Rules of conduct* yang mengatur norma perilaku yang diharapkan dari auditor internal.

Aturan-aturan (*Rules*) ini merupakan alat bantu untuk menginterpretasikan *Principles* kedalam aplikasi praktis dan dimaksudkan untuk menuntun perilaku etis auditor internal *The Code of Ethics* bersama dengan *The Institute's Professional Practices Framework* dan *pronouncements Institute* yang lain memberikan pedoman kepada auditor internal untuk memberi jasanya kepada pihak lain. Istilah auditor internal meliputi anggota IIA, lulusan atau kandidat dari sertifikasi profesional IIA, dan mereka yang memberikan jasa audit internal dalam lingkup definisi audit internal. Kode etik tersebut berlaku baik terhadap individual ataupun entitas yang menyediakan jasa audit internal.

Institute of Internal Auditor Code of Ethics mencakup hal-hal sebagai berikut (IIA, 2005:1-3):

- ***Principles***: Auditor internal diharapkan menerapkan dan mendukung prinsip-prinsip dasar tertentu.
- ***Integrity***: Integritas auditor internal membentuk kepercayaan sehingga memberi dasar untuk mengandalkan penilaian mereka.

- **Objectivity:** Auditor internal menampilkan objektivitas profesional tertinggi dalam mengumpulkan, mengevaluasi dan mengkomunikasikan informasi tentang aktivitas atau proses yang sedang diuji. Auditor internal membuat penilaian yang seimbang atas semua kondisi yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan mereka atau pihak lain dalam membuat penilaian.
- **Confidentiality:** Auditor internal menghargai nilai dan kepemilikan informasi yang mereka terima dan tidak mengungkapkan informasi tanpa wewenang yang tepat kecuali ada kewajiban hukum atau profesional untuk melakukannya.
- **Competency:** Auditor internal menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan dalam kinerja jasa audit internal.

Rule of Conduct

1. Integrity

Auditor internal:

- 1.1. Harus melaksanakan pekerjaan mereka dengan kejujuran dan tanggung jawab.
- 1.2. Harus mematuhi hukum dan membuat pengungkapan yang diharapkan oleh hukum dan profesi.
- 1.3. Tidak boleh dengan sengaja menjadi bagian dari suatu tindakan pelanggaran hukum, aktivitas-aktivitas yang dapat menghilangkan kepercayaan pada profesi audit internal atau pada organisasi.
- 1.4. Harus menghormati dan berkontribusi pada tujuan-tujuan organisasi yang beralasan dan etis.

2. Objectivity

Auditor internal:

- 2.1. Tidak boleh berpartisipasi dalam aktivitas atau hubungan yang dapat menurunkan atau dianggap menurunkan penilaian yang tidak bias. Partisipasi di sini termasuk aktivitas-aktivitas atau hubungan yang mungkin ada dalam konflik kepentingan organisasi.
- 2.2. Tidak boleh menerima apa pun yang dapat menurunkan atau dianggap menurunkan pertimbangan profesional mereka.
- 2.3. Harus mengungkapkan semua fakta material yang diketahui, jika tidak diungkapkan, akan mendistorsi pelaporan operasi yang ditelaah.

3. Confidentiality

Auditor internal:

- 3.1. Harus berhati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh dalam rangkaian tugas mereka.
- 3.2. Tidak boleh menggunakan informasi demi keuntungan seseorang atau dengan suatu cara yang akan berlawanan dengan hukum atau merugikan kemakmuran organisasi.

4. Competency

Auditor internal:

- 4.1. Hanya boleh bertugas pada jasa dimana mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan.
- 4.2. Harus menyajikan jasa audit internal yang sesuai dengan *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- 4.3. Harus secara terus-menerus meningkatkan keahlian dan efektivitas serta kualitas jasa mereka.

Standard Professional Practice Framework (IIA, 2000) mencakup 3 kumpulan standar, yakni :

1. *Attribute standards*

- *Independence and objectivity*
- *Proficiency and Due Professional Care*
- *Quality Assurances and Compliance*

Attribute standards menekankan karakteristik organisasi dan individual yang melaksanakan jasa audit internal.

2. *Performance standards*

- *Managing the Internal Auditing Activity*
- *Nature of work*
- *Engagement planning*
- *Communicating results*
- *Monitoring progress*

Performance standards menggambarkan sifat dari jasa audit internal dan memberikan kriteria mutu terhadap suatu kinerja jasa-jasa tersebut dapat diukur.

3. *Implementation standards*

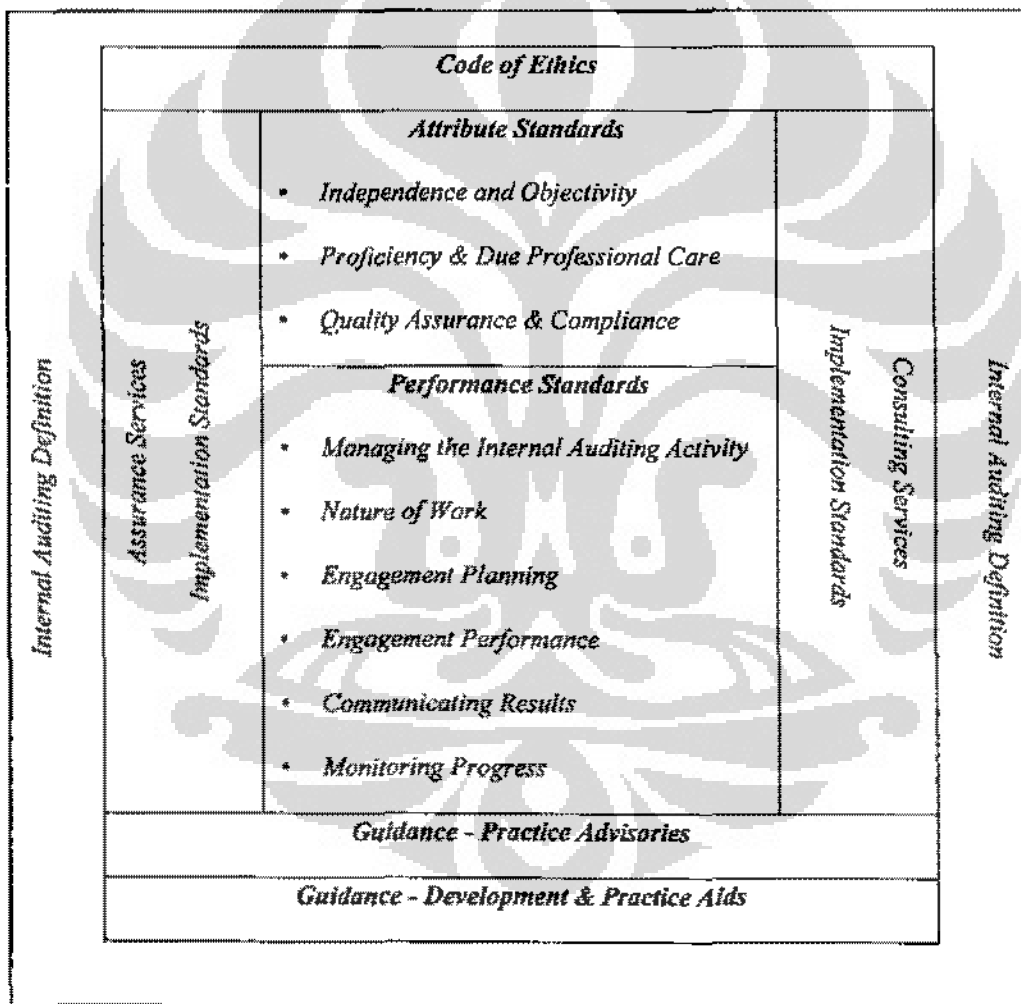
- *Assurance services*
- *Consulting services*

Implementation standards menerapkan attribute dan performance standards terhadap tipe jasa khusus (misalnya *compliance audit, fraud investigation, suatu control-self assessment project*).

Tujuan dari *Standard Professional Practice Framework* adalah (IIA, 2000):

- a. Menggambarkan prinsip dasar tentang pelaksanaan audit internal yang seharusnya.
- b. Menyediakan kerangka untuk dapat mengetahui nilai tambah dari suatu kegiatan audit internal.
- c. Menetapkan pedoman untuk mengukur atau menilai kinerja dari audit interna.
- d. Membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan operasional perusahaan.

Tabel II.2
IIA Professional Practices Framework



Sumber : Boynton, 2001 : 982

II.1.5 Kedudukan, Wewenang dan Tanggung Jawab Internal Auditor Kedudukan Internal Auditor

Menurut Sukrisno Agoes (Sukrisno Agoes, 2004: 221) disebutkan agar internal audit efektif dalam menjalankan tugasnya. Internal audit harus mempunyai kedudukan yang independen dalam organisasi perusahaan. Oleh karena itu, kedudukan lembaga internal audit menjadi pertimbangan yang sangat penting di dalam menyusun struktur organisasi perusahaan.

Berikut beberapa contoh kedudukan internal audit dalam perusahaan menurut Sukrisno Agoes:

- a. Internal audit berada dibawah Direktur Keuangan (sejajar dengan bagian Akuntansi dan Keuangan).
- b. Internal audit sebagai staf dari Direktur Utama, berkedudukan dibawah Direktur Utama dan diatas Direktur Fungsional lainnya.
- c. Internal audit sebagai staf dari Dewan Komisaris, berkedudukan dibawah Dewan Komisaris dan diatas Direktur Utama.
- d. Internal audit yang dipimpin oleh seorang Direktur Audit, yang mempunyai fungsi-fungsi sendiri dan struktur organisasi sendiri.

Wewenang Internal Auditor

Wewenang internal auditor seperti yang dinyatakan dalam *Statement of Responsibilities of Internal Auditing* (Gil Courtemance, 1996: 301) sebagai berikut:

"The related authority should provide internal auditors full access to all of organization records, properties and personal relevant to the subject under review. The internal auditors should be free to review and appraise policies, plans, procedures and records".

Internal auditor harus mempunyai akses penuh dari semua pencatatan-pencatatan, asset-asset dan hal-hal lain yang berhubungan dengan subyek yang diperiksa. Selain itu

internal auditor harus bebas atau independen dalam memeriksa dan menilai kebijakan-kebijakan, perencanaan-perencanaan, prosedur-prosedur serta pencatatan-pencatatan yang ada.

Tanggung Jawab Internal Auditor

Tanggung jawab internal audit di suatu perusahaan yang tercantum dalam *Committee of Sponsoring Organization Report* yang selanjutnya akan disebut *COSO Report* (Robert Moeller, 1999: 2-60) menyebutkan bahwa tanggung jawab terpenting yang diemban oleh internal audit adalah memantau dan mengawasi sistem pengendalian internal yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. COSO memfokuskan kecermatan hubungan antara sistem pengawasan internal dengan sistem pengendalian internal, dimana COSO menggunakan definisi tanggung jawab internal audit seperti yang tercantum dalam *Internal Audit Standards* bahwa tanggung jawab internal audit adalah melakukan pemeriksaan terhadap sistem pengendalian intern perusahaan.

Internal Audit Standards juga berisi saran agar para internal auditor perusahaan tidak hanya sekedar melakukan pemeriksaan terhadap akuntansi keuangan saja dalam pekerjaannya, tetapi diharapkan internal audit juga dapat melakukan pengawasan terhadap tingkat efisiensi dan ekonomis atau tidaknya suatu aktivitas operasional perusahaan, penjagaan harta perusahaan dan juga mengawasi kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. *COSO report* ini secara spesifik menyebutkan bahwa internal audit sama sekali tidak memiliki kewajiban dalam membuat dan memelihara sistem pengendalian intern. COSO memberikan tanggung jawab ini kepada para *Chief Executive Officers* (CEO) dan para pejabat senior lainnya. Internal audit memiliki peran penting yang tersendiri yaitu dalam menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif dengan cara mengevaluasi secara independen tingkat keefektifan sistem pengendalian intern yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

II.1.6 Perubahan Paradigma Internal Auditor

Perubahan paradigma yang terjadi pada lembaga internal audit telah menyebabkan perlunya dilakukan perubahan-perubahan pula dapat peran lembaga internal audit. Berikut fungsi-fungsi baru internal audit sesuai dengan paradigma barunya (Arie Soelendro, 2000: 215):

Pertama, internal auditor tetap berperan sebagai *watch dog* dan *agent for change* sebagai peran dasarnya. Menurut fungsi ini lembaga internal audit bertugas untuk melakukan monitoring kinerja untuk mendorong pencapaian rencana dari target-target yang telah ditetapkan. Dalam peran ini tugas internal auditor yang paling dominan adalah melakukan pengecekan atas ketaatan pelaksanaan kinerja terhadap ketentuan yang berlaku. Dalam peran ini internal auditor lebih mengandalkan metode audit ketaatan (*compliance audit*) dengan orientasi pada tindakan masa lalu dengan perhatian utama pada terjadi tidaknya penyimpangan.

Sebagai *agent for change* lembaga internal auditor dapat berfungsi sebagai konsultan, evaluator atau katalisator. Dalam peran sebagai konsultan, internal auditor mulai berorientasi pada identifikasi kelemahan-kelemahan operasional maupun manajerial. Internal auditor dalam konteks ini lebih mengandalkan kepada metode audit operasional. Dalam perannya ini internal auditor harus mengantisipasi setiap perubahan lingkungan auditee, termasuk didalamnya adalah perubahan tujuan, struktur organisasi dan sumber daya manusia yang mengakibatkan pada perubahan sistem dan prosedur. Auditor diharapkan mampu menginformasikan pengaruh setiap perubahan dan memberikan usulan perbaikan/penyempurnaan dalam rangka mengefektifkan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.

Selanjutnya agar dapat memberikan nilai tambah yang maksimal internal auditor tidak boleh hanya berhenti pada pemberian rekomendasi tetapi harus mampu memastikan bahwa usulan perbaikan yang diajukannya dapat terlaksana. Dalam hal ini auditor harus mampu secara aktif melakukan perubahan-perubahan dimaksud bersama-sama dengan pihak auditan. Dalam hal ini internal auditor berperan sebagai katalisator.

Kedua, internal audit harus mampu berbicara masalah kebijakan dan strategi untuk perusahaan. Dalam hal ini internal audit harus mengetahui kebijakan dan strategi yang ditetapkan perusahaan dan memeriksa apakah kegiatan yang dilakukan oleh manajemen sudah sesuai dengan kebijakan dan strategi tersebut.

Ketiga, internal audit harus mampu untuk mendorong terwujudnya *corporate governance*. Dalam hal ini internal audit harus selalu memperhatikan aspek-aspek *corporate governance* yang antara lain, meliputi *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency* dan *Fairness*. Hal ini dipertegas oleh penelitian yang dilakukan oleh James Roth dan Donald Espersen dalam bukunya *Internal Audit's Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance*;

"Internal auditors, with their organizational independence and expertise in risk and controls, are playing leading roles in helping their companies meet the challenging provisions and fight deadlines of the Act."

Kalimat tersebut menyatakan bahwa internal auditor dapat membantu perusahaannya untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang sifatnya ketat dan menantang dengan dibekali independensi dalam organisasi dan keahlian dalam menilai risiko pengendalian. Hal yang paling menantang adalah pendapat tahunan eksternal audit atas pengendalian intern atas laporan keuangan perusahaan. Dalam menilai pengendalian intern, eksternal audit sesuai dengan *SEC and AICPA exposure draft of standards* mengacu kepada lima komponen COSO (*Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information*

and Communication dan *Monitoring*) sebagai kriteria evaluasi. Internal auditor, dalam hal ini juga dapat menggunakan kerangka COSO dalam menilai pengendalian *intern* perusahaan dan mendorong terwujudnya *risk management* dan *corporate governance*.

Menurut Hiro Tugiman dalam makalahnya yang berjudul Peranan Internal Audit dalam *Good Corporate Governance* (Hiro Tugiman, 2000 : 17) sejalan dengan perkembangannya internal audit dituntut untuk dapat berperan sebagai *strategic business partner* dapat dilakukan melalui berbagai usaha antara lain : memberikan masukan (konsultasi) kepada manajemen mengenai perbaikan dan penyempurnaan berbagai prosedur dan proses bisnis, memberikan masukan (konsultasi) mengenai usaha-usaha peningkatan efisiensi melalui pengurangan pemborosan dan peningkatan efektivitas melalui penilaian pencapaian strategis bisnis, membantu menciptakan dan memastikan pengendalian internal yang baik.

Perubahan fokus dari sekedar memastikan kepatuhan pada prinsip-prinsip pengendalian *intern* ke arah *strategic business partner* hanya akan terjadi bila organisasi itu telah memiliki pengendalian internal yang baik. Dari penjabaran fungsi internal audit di atas dapat disimpulkan bahwa internal audit berfungsi sebagai pembantu tugas manajemen dan membantu mempertanggungjawabkannya termasuk dalam proses pengelolaan perusahaannya (*governance processes*), maka jelaslah kaitan internal audit dan *corporate governance*.

II.2 COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (COSO ERM)

II.2.1 Latar Belakang COSO ERM

Semua kegiatan pekerjaan termasuk kegiatan usaha pasti mempunyai risiko. Proses pengidentifikasian, analisis dan pengambilan langkah-langkah untuk mengelola risiko sudah banyak dan seringkali didiskusikan. Namun, tidak ada definisi dan kerangka kerja yang baku yang menggambarkan bagaimana proses tersebut bekerja, membuat pengkomunikasian atas

risiko di antara jajaran manajemen menjadi sulit. Pada tahun 2002, COSO mulai memperkenalkan apa yang menjadi konsep baru, *Enterprise Risk Management (ERM)*, yang menjadi kerangka kerja (*framework*) dari manajemen risiko.

ERM merupakan hal fundamental bagi sebuah perusahaan dalam pendekatannya terhadap area risiko yang luas, antara lain fluktuasi mata uang, isu mengenai Sumber Daya Manusia, termasuk *corporate governance issue* sehubungan dengan Sarbane-Oxley Act (SARBOX). ERM adalah suatu proses untuk membuka, mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko-risiko tersebut, baik area risiko individual maupun konteks yang lebih luas atas risiko-risiko berbeda yang saling berhubungan yang mempengaruhi perusahaan.

II.2.2 COSO ERM Framework

Definisi ERM menurut COSO (Robert R. Moeller, 2007 : 50):

ERM is a process, effected by an entity's boards of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.

ERM COSO menekankan pentingnya mengelola risiko sesuai selera terhadap risiko (*risk appetite*) dari perusahaan. *Risk appetite* diartikan sebagai besarnya risiko yang dapat diterima oleh perusahaan. *COSO ERM framework* membagi tujuan (*objectives*) manajemen risiko perusahaan ke dalam 4 kategori besar (Amin Widjaja, 2007 : 143):

1. *Strategic ERM Objectives*

ERM mempunyai tujuan strategis yang merupakan high level goals yang mendukung misi perusahaan secara keseluruhan.

2. *Operational ERM Objectives*

ERM mempunyai tujuan operasional dalam arti memfokuskan pengelolaan risiko atas penggunaan sumber daya perusahaan yang efektif dan efisien. Ada banyak cara Perusahaan menjalankan operasional sehari-hari, bisa dengan konservatif maupun dengan risiko tinggi.

3. *ERM Reporting Objectives*

ERM mempunyai tujuan pelaporan terutama mencakup kehandalan pelaporan, baik untuk pihak internal maupun eksternal. Dengan adanya berbagai ancaman hukuman atas kecurangan pelaporan sejak berlakunya SARBOX, Perusahaan harus mengendalikan risiko untuk tujuan pelaporan dengan lebih hati-hati.

4. *ERM Compliance Objectives*

ERM mempunyai tujuan agar Perusahaan dapat memenuhi ketentuan atas kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

COSO ERM framework memberi gambaran secara garis besar sebuah pendekatan untuk memahami risiko-risiko tersebut dan mengatasinya. Ada 8 komponen ERM yang harus ada dan berjalan agar dapat dikatakan ERM adalah sudah efektif (Amin Widjaja, 2007 : 145):

1. *Internal ERM environment*

Komponen ini mencerminkan selera perusahaan terhadap risiko yang dapat memberikan gambaran risiko dan pengendalian yang harus disadari/diketahui oleh seluruh jajaran dalam perusahaan. Manajemen bertanggungjawab dalam menetapkan sikap terhadap risiko kepada seluruh jajaran dalam perusahaan sebagai *guidelines*.

2. *Strategic and risk objectives setting*

Perusahaan perlu menetapkan tujuan-tujuan strategis secara luas dan risiko yang dapat diterima. *Strategic objectives* mencerminkan pilihan manajemen mengenai bagaimana perusahaan meningkatkan nilai perusahaan, khususnya bagi pemegang saham. Selanjutnya, perusahaan harus menetapkan juga risiko yang berkaitan dengan *objectivesnya*.

3. *Events identification*

Mengikuti konsep dari *COSO internal control*, manajemen harus mempunyai proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi kejadian yang mempunyai pengaruh positif maupun negatif bagi strategi risiko yang berhubungan. Berdasarkan risiko yang dapat ditoleransi, perusahaan dapat mempertimbangkan kejadian internal atau eksternal yang dapat menjadi risiko baru atau malah mengurangi area risiko yang ada. Contoh kejadian-kejadian tersebut antara lain perubahan lingkungan kompetisi dan tren sosial dan ekonomi.

4. *Risk assessments*

Pada saat terdapat suatu kejadian yang merupakan suatu risiko, manajemen perlu mempertimbangkan bagaimana dampak yang dapat ditimbulkan dari kejadian tersebut terhadap *ERM objectives* perusahaan, dilihat dari frekuensi dan seberapa besar pengaruh kejadian tersebut.

| | |
|--------------------|---|
| Risiko Keuangan | <ul style="list-style-type: none">• Risiko Pasar, antara lain risiko tingkat bunga, risiko nilai tukar, risiko komoditas dan risiko ekuitas |
| Risiko Operasional | <ul style="list-style-type: none">• Risiko sumber daya manusia• Risiko produktivitas• Risiko teknologi |

| | |
|----------------------|------------------------------|
| Risiko Operasional | • Risiko inovasi |
| | • Risiko sistem |
| | • Risiko proses |
| Risiko Strategis | • Risiko bisnis |
| | • Risiko hubungan investor |
| | • Risiko transaksi strategis |
| Risiko Eksternalitas | • Risiko lingkungan |
| | • Risiko reputasi |
| | Risiko hukum |

5. *Responses to risks*

Manajemen harus menetapkan berbagai pilihan tanggapan (*response*) terhadap risiko dan mempertimbangkan konsekuensinya pada sering dan besarnya pengaruh dari kejadian tersebut, berkaitan dengan toleransi risiko perusahaan.

Tanggapan terhadap risiko yang dapat dilakukan adalah :

- Menghindari risiko (*avoidance*);
- Mengurangi risiko (*reduction*);
- Membagi risiko (*sharing*);
- Menerima risiko (*acceptance*).

Penelaahan terhadap tanggapan atas risiko (*risk responses*) dan jaminan keyakinan bahwa beberapa *risk responses* diambil dan diimplementasikan merupakan suatu komponen kunci dari suatu *ERM framework* Perusahaan.

6. *Control activities*

Kebijakan dan prosedur harus ada untuk meyakinkan bahwa tanggapan terhadap risiko yang memadai sudah dilakukan. *Control activities* ini harus ada pada setiap level dan fungsi dalam perusahaan, termasuk *approval, authorizations, performance review, safety*

and security issue, dan segregation of duties yang memadai. Control activities ini mempunyai banyak kesamaan dengan control activities pada COSO internal control framework.

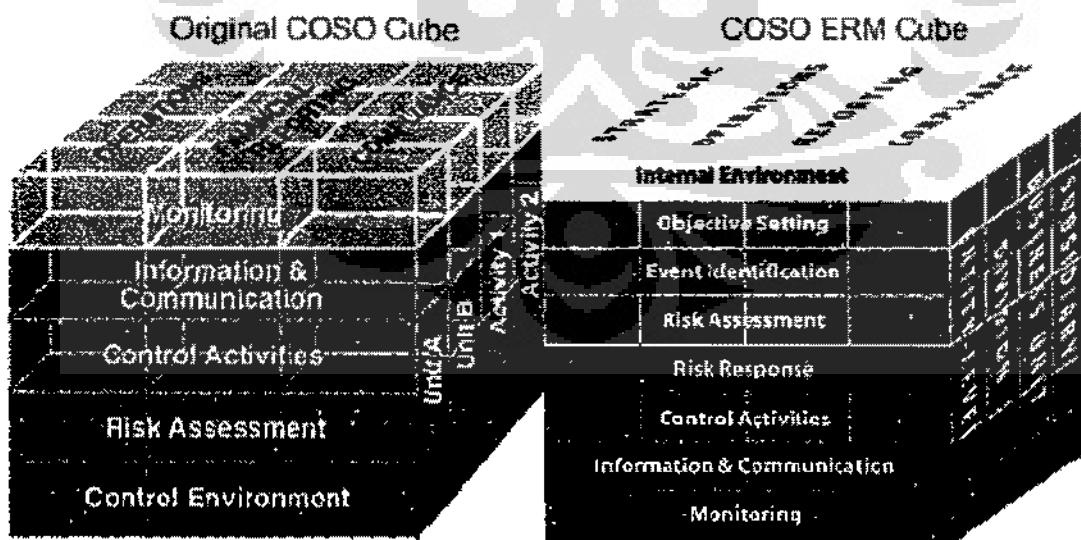
7. Information & Communication

Informasi atas risiko yang berkaitan dengan Perusahaan baik yang berasal dari pihak luar ataupun pihak internal harus diidentifikasi, diolah dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang mempunyai kaitan dan tanggungjawab. Komunikasi yang efektif harus mengalir ke seluruh level perusahaan dan juga ke pihak-pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, pemerintah maupun pemegang saham.

8. Risk Monitoring

Risk monitoring merupakan prosedur yang terus menerus harus dilakukan untuk mengawasi program ERM dan kualitasnya dari waktu ke waktu.

Berikut merupakan gambar perbandingan model COSO ERM framework dengan COSO Internal Control Framework yang menjelaskan hubungan diantara keduanya:



Sumber: ERM-Based Auditing by George Matyjewicz & James R. D'arcangelo, 2004: 4

Kedua model di atas mempunyai kemiripan dengan beberapa perbedaan kecil sebagai berikut :

- Komponen *control environment* pada model *COSO internal control framework* ditempatkan sebagai yang paling dasar untuk menekankan pentingnya *control environment* dalam keefektifan *internal control*.
- Pada *COSO ERM framework* terdapat tambahan beberapa komponen yang perlu dipenuhi di luar komponen yang ada pada *COSO internal control framework*.
- *COSO internal control* memisahkan kategori objectives untuk masing-masing unit usaha atau aktivitas/kegiatan, sedangkan ERM mempertimbangkan risiko dari tingkat entitas, divisi, unit usaha sampai dengan anak perusahaan. Karena cakupannya yang luas tersebut, terdapat *strategic objectives* di dalam ERM.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan manajemen dan peran Internal Audit dalam pengelolaan risiko adalah sebagai berikut (Amin Widjaja, 2007 : 149-151):

| Aktivitas ERM oleh Manajemen | Yang dilakukan Internal Audit |
|---|---|
| 1. Menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan dari perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> • Mensurvei dan merencanakan prosedur audit berdasarkan tujuan dan strategi dari perusahaan. • Menelaah apakah tujuan dari departemen dan individu telah sejajar dengan keseluruhan tujuan perusahaan. |
| 2. Menentukan 'risk appetite' dari perusahaan | Internal audit tidak akan mentoleransi risiko perusahaan. Hal ini merupakan peranan dari Direksi dan Manajemen perusahaan. Namun, internal audit dapat memberikan keyakinan bahwa level toleransi telah ditentukan, dikuantifikasi, dikomunikasikan, dan diterapkan secara efektif berdasarkan kebijakan, prosedur dan kebiasaan dalam perusahaan. Internal audit dapat memberikan keyakinan bahwa manajemen bekerja dalam batasan toleransi untuk keuangan, batasan waktu untuk penyelesaian proyek, dan toleransi terhadap etika individu, keselamatan dan tingkah laku karyawan. |
| 3. Menetapkan kerangka manajemen risiko yang memadai | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi terhadap implementasi dari kerangka tersebut pada level perusahaan maupun departemen/individu sebagai bentuk kesejajaran antara struktur yang tertulis dengan struktur yang sebenarnya terjadi. • Internal audit memiliki akses terhadap kerangka tersebut dan akan melakukan prosedur review dan evaluasi untuk mendeteksi kesenjangan yang terdapat dalam struktur dan fungsi dari kerangka tersebut. |
| 4. Mengidentifikasi risiko-risiko atau kejadian-kejadian yang dapat menghalangi | <ul style="list-style-type: none"> • Mempelajari ruang lingkup risiko dan mengevaluasi semua risiko yang signifikan. Definisi risiko, kategori dan atribut lainnya akan diuji untuk meyakinkan bahwa pelaksanaannya dilakukan secara konsisten di |

| Aktivitas ERM oleh Manajemen | Yang dilakukan Internal Audit |
|--|---|
| manajemen untuk mencapai tujuannya. | <p>seluruh perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menelaah bahwa identifikasi risiko pada semua level berhubungan dengan keseluruhan tujuan dan strategi perusahaan. Tidak lengkap, tidak konsisten dan risiko yang tidak teridentifikasi merupakan hal yang memerlukan prosedur audit tambahan dan pelaporan. |
| 5. Menilai dampak dan kemungkinan timbulnya risiko | <p>Memberikan keyakinan bahwa risiko-risiko dievaluasi secara benar. Dalam evaluasi tentang proses penilaian risiko, internal audit akan menanyakan tentang kualitas dari <i>scoring</i> (penilaian) manajemen tentang dampak dan probabilitas risiko, berdasarkan realitas yang ada. Pengujian dari dokumentasi dan proses untuk menentukan risiko yang melekat (<i>inherent risk</i>) merupakan prosedur standar. Analisis risiko berdasarkan sebab, kategori, dan tujuan di seluruh perusahaan akan membantu internal audit dalam mengevaluasinya tentang <i>scoring</i> manajemen. Pola seperti kurangnya pemahaman tentang ERM dan penilaian risiko di sebagian manajemen memiliki implikasi lebih dalam terhadap penilaian keseluruhan internal audit tentang proses ERM.</p> |
| 6. Memilih dan mengimplementasikan tindakan respon terhadap risiko tersebut. | <p>Memberikan keyakinan terhadap proses manajemen risiko, pemilihan dan implementasi dari tindakan respon terhadap risiko. Dalam penelaahan terhadap dokumentasi dan melalui <i>interview</i>, internal audit akan mencari jawaban berkaitan dengan pilihan manajemen (baik itu strategi tunggal atau kombinasi dari berbagai strategi), apakah suatu risiko harus dihilangkan (<i>terminate</i>), bukan diambil (<i>take/tolerate</i>), berdasarkan '<i>risk appetite</i>' dan kompetensi organisasi. Ketergantungan manajemen terhadap skor risiko yang rendah, pencatatan yang salah, atau secara sengaja, akan diidentifikasi oleh internal audit sebagai suatu kekurangan dalam proses ERM.</p> |
| 7. Mengatur pengendalian dan tindakan respon lainnya yang dapat menghilangkan risiko. | <ul style="list-style-type: none"> • Memahami tentang desain pengendalian dan mengevaluasi ketepatannya dalam konteks pilihan strategi untuk menghadapi risiko. Pilihan strategi tersebut berhubungan dengan bagaimana suatu tindakan dilakukan yang konsisten dengan arah dan kebijakan perusahaan. • Menguji efektifitas dari halangan fisik dan logis, dan perlindungan terhadap informasi dan akses terhadap pengendalian. |
| 8. Menyediakan informasi tentang risiko dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang konsisten di semua level dalam perusahaan. | <p>Mengevaluasi fungsi pelaporan tentang risiko-risiko penting di semua level perusahaan dan akan menguji akurasi, relevansi dan kelengkapan dari informasi, pelaporan dan komunikasi. Pelaporan tepat waktu tentang perubahan-perubahan dalam risiko, yang disebabkan oleh kejadian ataupun kegagalan dari fungsi pengendalian adalah merupakan hal penting dalam penilaian audit internal tentang proses ERM.</p> |
| 9. Menyediakan pengendalian terpusat dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko dan hasilnya | <p>Survei elektronik, kuesioner dan aktivitas <i>Control Self Assessment (CSA)</i> dapat dilakukan secara independen oleh audit internal supaya lebih yakin terhadap hasil pengendalian yang dilakukan manajemen. Pengetahuan yang diperoleh melalui penelaahan audit internal terhadap sejarah identifikasi tindakan, status dan pemecahannya merupakan bagian dari penilaian audit.</p> |
| 10. Memberikan jaminan terhadap efektivitas dari manajemen risiko | <p>Secara independen akan menelaah hasil penilaian manajemen tentang risiko dan akan mengeluarkan laporan tentang sertifikasi manajemen tersebut. Semua elemen dari proses ERM akan dipertimbangkan dalam penilaian mereka terhadap sertifikasi itu.</p> |
| 11. Menyediakan jaminan independen dan konsultasi | <ul style="list-style-type: none"> • Langkah terakhir ini merupakan fungsi audit internal, yang peran utamanya menurut ERM adalah memberikan jaminan yang objektif kepada direksi tentang efektivitas dari manajemen risiko. Dua cara paling penting audit internal memberikan nilai kepada perusahaan adalah memberikan jaminan/keyakinan yang objektif bahwa risiko bisnis utama dikelola secara tepat, dan memberikan jaminan/keyakinan bahwa manajemen risiko perusahaan dan kerangka pengendalian |

| Aktivitas ERM oleh Manajemen | Yang dilakukan Internal Audit |
|------------------------------|--|
| | <p>internal berjalan secara efektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audit internal juga dapat memberikan jasa konsultasi yang dapat meningkatkan pengelolaan organisasi, manajemen risiko, dan proses pengendalian. |

Control Self Assessment

Control Self Assessment (CSA) dikenal dalam dunia usaha sebagai alat bantu yang efektif bagi auditor, manajemen serta penguji proses bisnis lainnya untuk meningkatkan pengawasan internal bisnis dan proses bisnis didalam organisasi mereka. CSA merupakan interaksi kolaboratif dan interaktif antara auditor atau fasilitator lainnya dengan organisasi yang diaudit. Melalui proses CSA, pihak-pihak yang terlibat belajar lebih banyak mengenai pengawasan serta tanggung jawab mereka dalam manajemen resiko. Mereka terlibat dalam mendisain dan menerapkan pengawasan tersebut yang berperan dalam mencapai tujuan perusahaan.

The Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan CSA sebagai suatu proses dimana efektivitas pengawasan internal diuji dengan maksud untuk meyakinkan bahwa semua tujuan bisnis telah terpenuhi. Petugas yang melaksanakan pekerjaan CSA berada dalam area yang diuji dan bukan pada tingkatan manajer yang lebih tinggi diatas sistem pengawasan internal. Para petugas tersebut kaya akan informasi mengenai pengawasan internal dan *fraud* (jika ada).

Walapun auditor internal (atau auditor independen) bisa terlibat dalam inisiasi CSA, auditor tidak "memiliki" proses tersebut dan tidak membuat pengujian atau evaluasi. Pendekatan yang paling umum untuk menerapkan aktivias CSA adalah melalui *facilitated team meetings* dan *CSA surveys*.

- *Facilitated team meetings* adalah bentuk CSA yang paling populer. Sesi fasilitasi terdiri dari 6 (enam) sampai 15 (lima belas) karyawan yang bertugas *day to day* terhadap pengawasan internal yang sedang dievaluasi. Seorang fasilitator yang terlatih memandu pertemuan, dan seorang lainnya mencatat kegiatan tersebut.

CSA surveys merupakan salah satu pendekatan terlengkap dalam mengumpulkan data dalam CSA. Pendekatan survey menggunakan kuesioner untuk memperoleh data mengenai pengawasan, resiko dan proses. Pendekatan ini berbeda dengan kuesioner pengawasan internal tradisional yang digunakan auditor sebab karyawan operasional bukan auditor) menggunakan hasil survey untuk mengevaluasi sendiri pengawasan dan proses tersebut. Namun demikian, disamping kemampuan survey ini untuk mendapatkan informasi CSA yang sangat bermanfaat, biaya yang dikeluarkan sering mahal dan sulit diadministrasikan.

Profesi audit internal telah memanfaatkan CSA secara luas. IIA mendukung auditor yang menggunakan CSA untuk mencapai tujuan internal audit. Bentuk dukungan nyata IIA terhadap pemanfaatan CSA dapat dilihat dari disediakannya *Control Self-Assessment Center* oleh IIA untuk memperkenalkan kegunaan CSA kepada umum. Independensi tidak menjadi alasan bagi IIA untuk melarang keterlibatan auditor internal untuk berpartisipasi dalam aktivitas CSA *auditee*. Dalam prakteknya, organisasi tidak pernah terlibat isu independensi walaupun auditor internal berpartisipasi dengan berbagai cara misalnya sebagai fasilitator dalam *CSA meetings*). Contoh *questionnaire* CSA dapat dilihat pada lampiran 6.

II.2.3 SOX 404

Sarbanes-Oxley Act (SARBOX) telah memberikan paradigma baru mengenai tanggung jawab manajemen atas tata kelola perusahaan dan tanggung jawab audit komite atas pengendalian internal yang ditetapkan. Hal ini juga membawa dampak yang besar terhadap fungsi auditor internal khususnya di perusahaan publik, yaitu mereka dapat mengambil peran kunci dalam membantu senior manajemen memenuhi SARBOX, khususnya *section 404*.

SARBOX *section 404* mensyaratkan adanya laporan tahunan mengenai pengendalian internal, sebagai bagian dari laporan keuangan, yang mencakup (Amin Widjaja, 2007:202):

- Pernyataan tanggung jawab manajemen dalam membentuk dan memelihara struktur dan prosedur pengendalian internal yang memadai untuk tujuan pelaporan keuangan.
- Penilaian manajemen atas keefektifan struktur dan prosedur pengendalian internal yang dibuat. Manajemen juga bertanggung jawab dalam mendokumentasikan dan menguji pengendalian internal keuangan (*internal financial control*) untuk menyiapkan laporan keefektifannya.

Memiliki fungsi audit internal yang kuat yang menggunakan COSO *internal control framework*, adalah merupakan tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk memenuhi ketentuan dalam Pasal 404. Beberapa perusahaan telah mengevaluasi pengendalian internal dengan menggunakan COSO *internal control framework*. Perusahaan yang demikian akan mempunyai tugas yang lebih mudah dalam memenuhi ketentuan Pasal 404. Pada masa lalu audit internal mungkin hanya fokus pada faktor COSO *internal control* sebagai pendukung keefektifan dan keefisienan operasional, dan menyerahkan *financial control* kepada auditor eksternal. Akan tetapi di masa sekarang, audit internal harus membuat sedikit perubahan.

Pekerjaan yang kini harus dilakukan adalah melakukan evaluasi atas pengendalian internal dengan menggunakan *COSO internal control framework* dan mengupdate acuan program untuk memperluas ruang lingkup yang diinginkan. Apabila dahulu penalaahan atas pengendalian internal hanya merupakan proyek dari audit internal, sekarang bagian keuangan dan manajemen terkait harus terlibat dan mengarahkan. Tugas yang utama disini adalah mendokumentasikan seluruh pengendalian internal dan hasil dari pengujian pengendalian internal yang dilakukan. Proses ini harus dievaluasi oleh manajemen dan auditor eksternal.

Berikut langkah yang dibutuhkan dan harus dipahami oleh seorang auditor internal yang berpengalaman untuk memenuhi ketentuan pada SARBOX Pasal 404:

- Memilih proses utama yang hendak dievaluasi.
- Mendokumentasikan alur proses transaksi.
- Menilai risiko dari proses yang dipilih.
- Mendokumentasikan pengendalian kunci dari proses yang dipilih.
- Menilai keefektifan pengendalian melalui prosedur pengujian yang memadai.
- Evaluasi hasil pengujian dan membuat kesimpulan.
- Membuat laporan dan mendokumentasikan data.

II.3 MANAJEMEN RISIKO

II.3.1 Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank. Pengertian Manajemen risiko menurut the Institute of Internal Auditors (K.H. Spencer Pickett, 2005 : 2):

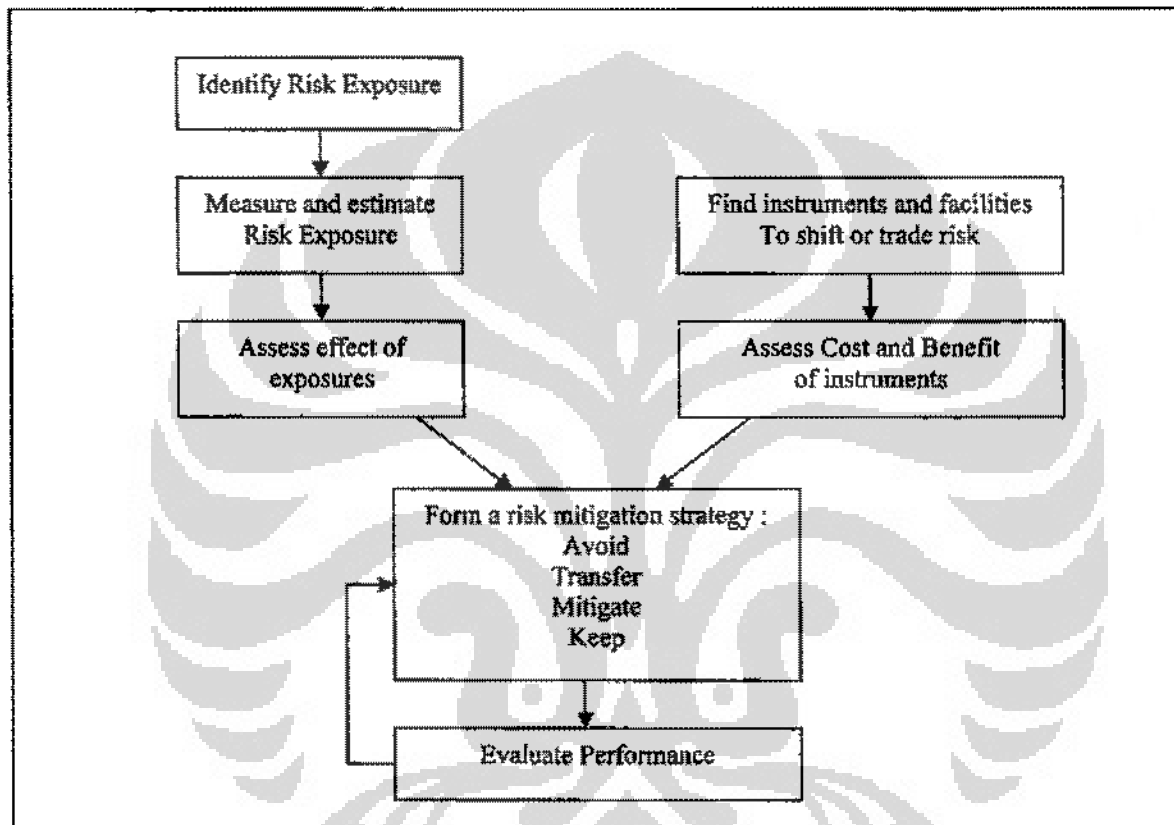
”Risk management is a fundamental element of corporate governance. Management is responsible for establishing and operating the risk management framework on behalf of the board.”

Definisi lainnya:

1. Manajemen Risiko adalah adalah suatu proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi dan mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, serta pada saat yang bersamaan juga berupaya untuk tidak mengelola paparan risiko yang tidak tepat sehingga dapat memaksimalkan nilai perusahaan.
2. Manajemen Risiko adalah proses pengidentifikasian risiko, penilaian risiko dan pengambilan langkah-langkah untuk menurunkan risiko ke suatu tingkat yang dapat diterima.
3. Prinsip Utama Manajemen Risiko:
 - Manajemen Risiko bukan tentang menghindari risiko.
 - Manajemen Risiko membantu bank dalam memahami risiko yang melekat pada kegiatan operasionalnya dan memanfaatkan pengetahuan ini untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan *shareholder's value*.
 - Menghindari Risiko = Menghindari Bisnis

Terdapat suatu proses yang mengaitkan suatu kegiatan dengan kegiatan lainnya dalam *manajemen risiko* sebagai suatu disiplin ilmu yang formal menjadi suatu rangkaian tindakan dalam mengendalikan berbagai risiko. Rangkaian kegiatan itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini (bagi perbankan):

Tabel II.3
The Risk Management Process



Sumber: *The Essentials of Risk Management*, Michel Crouhy, 2006 : 2

Dari gambar terlihat bagaimana bank secara sistematis menerapkan *manajemen risiko*, suatu hal yang sama artinya dengan secara aktif melakukan seleksi atas jenis dan tingkat risiko serta memilih langkah apa yang paling cocok untuk dijalankan dalam menghadapinya. Dalam banyak kasus kegiatan bisnis, *manajemen risiko* dapat berupa tindakan untuk mengorbankan suatu sumber daya tertentu yang dikuasi saat ini. Hal ini dilakukan demi perolehan *return* di masa depan, walaupun masih diselimuti ketidakpastian.

II.3.2 Risk Management Fundamental

4 Unsur Utama Dalam Manajemen Risiko

Unsur utama dalam manajemen risiko terdiri atas (Internal PT Bank X):

1. *Active supervision by BOC and BOD*

Dewan Komisaris dan Direksi memiliki tanggung jawab penuh (*ultimate responsibility*) terhadap tingkat risiko yang dihadapi Bank. Oleh karena itu, Dewan Komisaris dan Direksi wajib untuk melakukan pengawasan aktif dan menyeluruh, termasuk memastikan agar anggota manajemen (karyawan pimpinan) memiliki kemampuan untuk mengelola usaha Bank dengan baik.

2. Kecukupan Kebijakan, prosedur dan penetapan limit

Pengembangan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit diarahkan untuk menjaga kecukupan modal serta untuk mengalokasikan modal secara efisien pada kegiatan usaha yang memberikan keuntungan yang optimal.

3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko

Bank mengelola seluruh jenis risiko yang disebut di atas melalui suatu proses manajemen risiko yang terdiri dari kegiatan-kegiatan berikut:

- a. Identifikasi risiko (*risk identification*)
- b. Pengukuran risiko (*risk measurement*)
- c. Pemantauan dan pelaporan risiko (*risk monitoring & reporting*)
- d. Pengendalian risiko (*risk controlling*)

Kegiatan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko harus didukung oleh sistem informasi manajemen yang memadai yang dapat memberikan laporan yang akurat dan tepat waktu kepada Dewan Komisaris dan Direksi.

4. Kecukupan pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko

Pengendalian intern yang memadai dilakukan melalui penerapan prinsip pengawasan ganda (*dual control*), pembagian tugas "*check and balances*" (*segregation of duties*) dan jejak audit ("*audit trail*") untuk mendukung penerapan manajemen risiko yang efektif.

Kualitas sistem pengendalian intern secara periodik dikaji oleh SKAI.

Tabel II.4
Aktivitas-Aktivitas dalam Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko meliputi aktivitas-aktivitas khusus sebagai berikut:



Sumber: Internal PT Bank X Tbk

Budaya Risiko

Budaya risiko adalah perilaku sadar risiko dari karyawan Bank dalam melakukan kegiatan sehari-hari (*risk consciousness behaviour of employees*). Bank khususnya manajemen tertinggi harus memastikan terciptanya suatu budaya risiko di seluruh jenjang organisasi.

Budaya risiko dapat dicapai melalui antara lain hal-hal berikut (Internal PT Bank X):

1. Memiliki jumlah karyawan yang cukup dan mampu mengelola risiko (*Adequate competent employees to manage risks*).
2. Menciptakan sifat integritas dan sadar risiko (*Instillation of a bank-wide attitude of integrity and risk consciousness*).
3. Perilaku nyata dari manajemen tertinggi (*Visibility of positive "tone at the top"*).
4. Penyelenggaraan proses pelatihan dan pembinaan, proses komunikasi dan sosialisasi yang konsisten dan berkesinambungan.
5. Penerapan prinsip *reward and punishment* secara tegas dan konsisten.

Risk Appetite

Risk Appetite (Masyhud Ali, 2006 : 378) adalah besarnya risiko yang dapat ditoleransi atau bersedia diterima oleh manajemen sebagai hal yang wajar karena sejalan dengan "ukuran-ukuran umum", misalnya ukuran umum berupa *risk-return* suatu transaksi.

Direksi dan manajemen senior harus merancang suatu proses untuk menetapkan "*risk appetite*" bank yang didalamnya mencakup proses penetapan limit yang tepat. Penetapan limit risiko harus meliputi (Global Association of Risk Professionals & Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, 2007 : C:32):

- Pendelegasian wewenang yang jelas dan secara tertulis, untuk memastikan akuntabilitas pegawai (wewenang seperti ini umumnya didokumentasikan dalam rincian tugas pegawai dan menjadi referensi-silang (*cross-referenced*) kewenangan pegawai dalam buku pedoman yang mencantumkan seluruh kewenangan anggota direksi dan manajemen bank).

- Limit secara keseluruhan dan limit untuk periode waktu tertentu, dimana limit harus didokumentasikan berdasarkan penetapan secara bertahap, seperti limit tingkat suku bunga untuk kontrak berjangka.
- Dokumentasi lengkap yang juga harus disusun untuk mendukung proses penilaian limit (umumnya dapat dilihat dengan keberadaan dokumen seperti *Role Profile*, Penilaian Kinerja Tahunan, Pedoman wewenang dan pengendalian, dan sebagainya).

Limit risiko harus ditetapkan:

- secara menyeluruh;
- untuk masing-masing jenis risiko; dan
- menurut fungsi (seperti treasury, manajemen risiko, anggota direksi).

Risk appetite merupakan bahan pertimbangan dan fokus utama bank (K.H. Spencer Pickett, 2005 : 15):

"Banks should have policies, processes and procedures to control and/or mitigate material operational risks. Banks should periodically review their risk limitation and control strategies and should adjust their operational risk profile accordingly using appropriate strategies, in light of their overall risk appetite."

Manfaat Manajemen Risiko

Setiap organisasi yang mempraktekkan manajemen risiko secara benar akan memperoleh banyak manfaat, yaitu (Internal PT Bank X):

- Dapat menentukan prioritas risiko-risiko yang dihadapi
- Memperoleh pemberitahuan awal tentang pola risiko
- Pengelolaan yang lebih baik atas ancaman risiko
- Pengalokasian kembali sumber daya untuk menghadapi risiko-risiko yang paling nyata
- Penentuan harga yang lebih baik yang disesuaikan dengan risiko

- Kerangka kerja manajemen risiko yang baru (pemahaman atas profil risiko)
- Meningkatkan kepercayaan pemegang saham melalui pemahaman & pengelolaan risiko

Evolusi Manajemen Risiko

Sudut pandang manajemen terhadap risiko telah berevolusi dari ruang belakang (*Back Room*) ke ruang direksi (*Board Room*).

Tabel II.5
Evolusi Manajemen Risiko

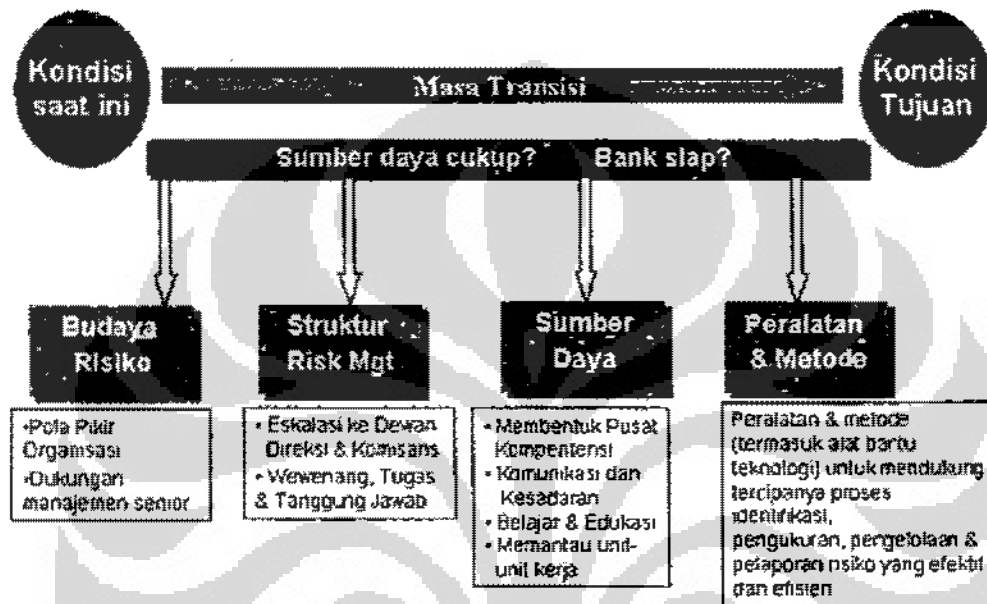
| Ruang Belakang | Ruang Direksi |
|---|--|
| • Fungsi internal auditor pada tingkat rendah | • Tugas CEO dengan pengawasan Dewan Komisaris |
| • Faktor negatif perlu dikendalikan | • Peluang & keuntungan |
| • Dikelola secara terpisah oleh unit-unit kerja | • Dikelola secara terintegrasi, terpusat |
| • Tanggung jawab didelegasikan kepada tingkat yang lebih rendah | • Tanggung jawab manajemen senior |
| • Pengukuran bersifat subyektif | • Pengukuran secara kuantitatif |
| • Fokus manajemen kurang terstruktur dan menyimpang | • Dilaksanakan secara terpusat oleh unit yang independen |

Sumber: Internal PT Bank X Tbk

Tantangan dalam Manajemen Risiko

Tantangan-tantangan nyata yang dihadapi dalam manajemen risiko terdiri dari budaya risiko, struktur manajemen risiko, sumber daya, instrumen dan metode yang digunakan.

Tabel II.6
Tantangan dalam Manajemen Risiko



Sumber: Internal PT Bank X Tbk

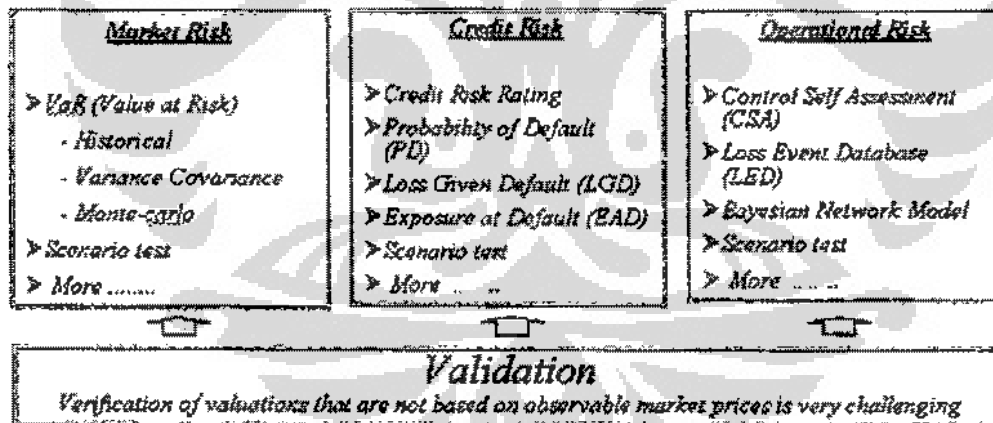
9 Aturan Manajemen Risiko

Berdasarkan prinsip *Risk Metric*, 9 Aturan Manajemen Risiko antara lain adalah (Internal PT Bank X Tbk):

1. Tidak ada keuntungan tanpa risiko: Ada hadiah/penghargaan bagi yang bersedia mengambil risiko.
2. Harus transparan: Risiko harus sepenuhnya dipahami.
3. Carilah pengalaman: Risiko diukur dan dikelola oleh orang, bukan model matematika.

4. Cari jawaban atas hal-hal yang tidak Anda ketahui: Pertanyakan asumsi yang Anda buat.
5. Komunikasi: Risiko harus didiskusikan secara terbuka.
6. Keragaman: Berbagai jenis risiko akan menghasilkan penghargaan-penghargaan yang lebih konsisten.
7. Tunjukkan disiplin: Sebuah pendekatan yang konsisten dan tepat akan jauh lebih baik daripada suatu strategi yang selalu berubah.
8. Gunakan akal sehat: Adalah lebih baik untuk menjadi benar secara kira-kira daripada menjadi salah secara tepat.
9. Keuntungan hanyalah sebagian dari suatu persamaan matematika. Keputusan harus dibuat dengan mempertimbangkan kemungkinan risiko dan keuntungannya.

Tabel II.7
Pengukuran risiko = Perkiraan kerugian di masa depan



Sumber: Internal PT Bank X Tbk

- Sementara kita tidak mungkin melakukan penilaian secara benar-benar akurat atas setiap risiko, kita bisa menghitung perkiraannya untuk banyak jenis risiko.
- Bila pasar likuid dan transparan untuk semua komponen aktiva dan pasiva, maka pengukuran risiko yang lebih baik untuk semua jenis risiko akan lebih mudah untuk dilakukan.
- Penilaian subyektif dan asumsi-asumsi dapat dipakai sebagai input dan metoda untuk mengukur risiko secara kuantitatif.
- Analisa terhadap data yang berhubungan dengan suatu risiko tertentu dapat memberikan hasil-hasil yang mengherankan bila dibandingkan dengan analisa berdasarkan perasaan.
- Pengukuran dilakukan untuk mengurangi risiko.

II.3.3 Regulasi Bank Indonesia

Bank Indonesia mengeluarkan ketentuan yang harus dijalankan dan dipatuhi oleh semua bank umum mengenai “Kewajiban Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum” dengan PBI No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003, akan ada sanksi untuk pelanggaran (*non-compliance*) bagi bank umum yang tidak menerapkannya. Bank Indonesia memiliki kewenangan luas untuk menerapkan sanksi kepada bank yang tidak mematuhi ketentuan-ketentuan perbankan. Sanksi tersebut dapat berupa pengenaan denda sampai dengan pencabutan ijin usaha bank yang melakukan pelanggaran.

8 Jenis Risiko & Definisinya

Bank Indonesia menetapkan 8 jenis risiko sebagai berikut:

Tabel II.8
8 Jenis Risiko

| No | Jenis Risiko | Definisi |
|----|--------------------|---|
| 1. | Risiko Kredit | Risiko kredit adalah risiko yang terjadi akibat kegagalan pihak lawan (counterparty) memenuhi kewajibannya. |
| 2. | Risiko Pasar | Risiko Pasar merupakan risiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar dari portofolio yang dimiliki oleh Bank, yang dapat merugikan Bank (adverse movement). Yang dimaksud dengan variabel pasar adalah suku bunga dan nilai tukar, termasuk derivasi dari kedua jenis risiko pasar tersebut yaitu perubahan harga options. Maka ada 2 jenis risiko pasar: 1) Risiko suku bunga adalah potensi kerugian yang timbul akibat pergerakan suku bunga di pasar yang berlawanan dengan posisi atau transaksi Bank yang mengandung risiko suku bunga. 2) Risiko Nilai Tukar (Foreign Exchange/FX Risk) adalah risiko kerugian akibat pergerakan yang berlawanan dari nilai tukar pada saat Bank memiliki posisi terbuka. |
| 3. | Risiko Likuiditas | Risiko Likuiditas adalah risiko yang antara lain disebabkan Bank tidak mampu memenuhi kewajiban yang telah jatuh waktu. Risiko likuiditas dapat dikategorikan sebagai berikut: 1) Risiko Likuiditas Pasar, yaitu risiko yang timbul karena Bank tidak mampu melakukan offsetting posisi tertentu dengan harga pasar karena kondisi likuiditas pasar yang tidak memadai atau terjadi gangguan di pasar (market disruption). 2) Risiko Likuiditas Pendanaan, yaitu risiko yang timbul karena Bank tidak mampu mencairkan asetnya atau memperoleh pendanaan dari sumber dana lain. |
| 4. | Risiko Operasional | Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional Bank. |
| 5. | Risiko Hukum | Risiko hukum adalah risiko yang disebabkan oleh adanya kelemahan aspek yuridis, yang antara lain disebabkan adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak dan pengikatan agunan yang tidak sempurna. |
| 6. | Risiko Reputasi | Risiko reputasi adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha Bank atau persepsi negatif terhadap Bank. |
| 7. | Risiko Strategik | Risiko strategik adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi Bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya Bank terhadap perubahan eksternal. |
| 8. | Risiko Kepatuhan | Risiko Kepatuhan merupakan risiko yang disebabkan Bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku. |

Sumber : Internal PT Bank X Tbk

II.4 Internal Control Menurut COSO ERM dan Hubungannya dengan Penerapan Manajemen Risiko

Dalam mengimplementasikan *risk management process*, diperlukan *risk management partnership*. Kerja sama antara para pihak yang terkait itu meliputi seluruh alur proses mulai dari mengidentifikasi risiko hingga pengalokasian tugas dan tanggung jawab. Salah satu *risk management partnership* adalah Komite Audit dan Internal Auditor. Komite audit dan internal auditor dipandang sebagai kepanjangan tangan dari peranan direksi dalam menjalankan fungsi *risk management policy*.

Para internal auditor harus menjalankan peranannya sebagai *independent appraisal* dalam menetapkan sejauh mana bank telah memenuhi persyaratan *internal control systems*, *accounting practices*, dan *information systems*. Harus dicatat bahwa komite audit ini berperanan penting dalam membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan menunjukkan terdapatnya kegiatan operasional yang berisiko. Namun demikian, harus ditegaskan pula bahwa tanggung jawab utama dalam *risk management* tersebut tetap berada pada seluruh jajaran manajemen bank sendiri.

Internal auditor harus dapat membantu baik manajemen dan Komite Audit dalam pertanggungjawaban dan peranan dalam manajemen risiko, dengan cara memeriksa, mengevaluasi, membuat laporan dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kehandalan dan keefektifan dari proses manajemen risiko.

Kerangka COSO ERM ini menyediakan tolok ukur dengan panduan yang jelas bagi auditor untuk dapat mengimplementasikannya dengan baik. Kerangka COSO ERM akan memberikan panduan kepada internal auditor untuk digunakan dalam mengevaluasi kehandalan manajemen risiko organisasinya. Selain itu kerangka ini juga memberikan panduan pada berbagai proses manajemen risiko dan alat bantu yang dapat dipakai ketika

perusahaan berusaha untuk mengimplementasikan dan memperkuat proses penerapan COSO ERM.

Kerangka ERM mempunyai cakupan yang lebih luas jika dibandingkan dengan pengendalian internal, karena ERM meliputi usaha tambahan perusahaan dalam memastikan apakah perusahaan sudah menerapkan manajemen risiko dengan baik dan sudah berhasil mencapai tujuannya. Dengan mengorganisasikan pertanggungjawaban dan kegiatan ERM dengan baik, maka berarti juga perusahaan telah berada dalam jalur yang benar menuju pencapaian tujuan dan memastikan bahwa proses manajemen risikonya juga berada pada tempatnya dan berfungsi dengan baik.

Kerangka ERM menawarkan proses yang terstruktur, konsisten dan berkelanjutan yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, mencapai, bereaksi terhadap, dan melaporkan kesempatan dan ancaman yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan.

BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

III.1 Sejarah Perusahaan

PT. Bank X Tbk (perusahaan/ Bank X) adalah perusahaan terbatas yang didirikan di Republik Indonesia pada tahun 1959. PT Bank X Tbk merupakan bank komersial. Pada tanggal 31 Maret 1980 Bank X melakukan penggabungan usaha (*merger*) dengan PT Bank Tabungan Untuk Umum 1859 Surabaya. Bank X kemudian memperoleh peningkatan status menjadi Bank Devisa pada tahun 1988.

Bank X melakukan Penawaran Umum Saham di tahun 1989, dan terus melebarkan sayap hingga menjadi salah satu bank swasta nasional terkemuka di Indonesia. Hal ini diwujudkan dengan berbagai penghargaan yang diterima Bank X, dari berbagai institusi dalam maupun luar negeri, baik di bidang layanan maupun dalam implementasi teknologi.

Menyusul krisis moneter yang menyerang Asia di tahun 1997, Bank X mendapat kepercayaan dari pemerintah Indonesia untuk mengikuti program rekapitalisasi perbankan nasional. Konsolidasi, merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh Bank X di tahun 2002. Perbaikan struktur permodalan melalui mekanisme *right issue* telah dilakukan. Selain memperbaiki struktur permodalan, tugas berat yang telah diselesaikan Manajemen Bank X adalah mengembalikan tingkat kepercayaan masyarakat. Melalui tema perpaduan, Manajemen menyampaikan pentingnya menyatukan segala kehandalan yang dimiliki insan Bank X, untuk menyediakan layanan dan produk perbankan kepada nasabah yang beragam.

Tahun 2002 ditutup dengan peningkatan kinerja yang menggembirakan, yang terlihat dari angka-angka indikator awal seperti Jumlah Simpanan sebesar Rp. 29,5 trilyun yang sebelumnya di bulan Mei sebesar Rp. 23,3 triliun, melebihi jumlah pada saat krisis. Rasio NPL pada 31 Desember 2002 sebesar 9,02% menurun drastic dibandingkan dengan 31 Desember 2001 yang mencapai 60,98%. Pada Mei 2003 Bank X menambah aktivitas perbankan syariah dalam aktivitas komersialnya.

Saat ini, Bank X merupakan salah satu bank yang masuk kedalam jajaran 6 besar bank dengan total *asset* terbesar di Indonesia, yaitu Rp. 34,5 Trilyun pada Juni 2003. Dengan jumlah nasabah lebih dari dua juta rekening di 250 lebih kantor cabang (4 diantaranya di luar negeri). Jaringan perbankan online di seluruh Indonesia, yang didukung dengan ATM sebanyak 700 unit, dan terhubung ke 3000 ATM ALTO yang tersebar di seluruh Indonesia, serta 8000 ATM Cirrus di seluruh dunia. Juga *debitcard* yang dapat digunakan di 5,6 Juta *merchant* yang tersebar di seluruh dunia.

Bank X juga merupakan satu-satunya bank di Indonesia yang menyediakan ATM dalam mata uang Dollar Amerika. Selain juga dikenal sebagai salah satu pioneer pada layanan *virtual banking*, termasuk didalamnya fasilitas *Internet Banking*, *Corporate Online Banking* (*CoolBanking*), dan *Phone Banking*. Selain menyediakan layanan untuk pribadi istimewa yakni Platinum baik untuk nasabah regular dan maupun nasabah yang ingin menikmati layanan berbasis syariah.

Bank X memiliki baik wahana maupun wacana yang diperlukan guna memainkan peran kunci di sektor perbankan nasional. Dengan berbagai pembaharuan yang telah dan sedang dilakukan oleh manajemen baru, dan dengan di sokong oleh 8000 karyawan. Bank X siap untuk melayani nasabahnya dengan lebih baik dan peduli.

III.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi Perusahaan

Visi Bank X adalah “Bank terbaik di Indonesia, menyediakan layanan nasabah dan produk inovatif berkelas dunia”.

Misi Perusahaan

Misi Bank X adalah mencapai sasaran yang sudah ditetapkan dan disusun dengan baik oleh manajemen di tahun-tahun yang akan datang. Sasaran-sasaran yang hendak dicapai adalah :

- **Keuangan**

Mencapai tingkat ROE rata-rata di atas 20%. Menumbuhkan kredit sebesar 25% per tahun untuk mencapai LDR 75%. Meningkatkan rasio *Revenue-Cost* hingga di atas 200%.

- **Nasabah**

Secara konsisten memberikan pelayanan yang melampaui ekspektasi nasabah. Mencapai pangsa pasar diatas 8% dalam segmen konsumen dan UKM/ Komersial yang telah ditentukan.

- **Employees**

Secara konsisten mencapai nilai yang tinggi dalam survei kepuasan karyawan

Untuk merealisasikan visi dan misi tersebut, Bank X akan menjalankan empat strategi prioritas :

1. Fokus pada bisnis yang spesifik

Mengejar pertumbuhan yang agresif di dalam pasar konsumen dan UKM/Komersial

- Kartu Kredit, Otomotif, KPR.
- Segmen UKM/ Komersial yang telah ditentukan. Menjadi yang terdepan di segmen *affluent/ mass affluent*. Meningkatkan *'share of wallet'* di dalam bisnis korporasi, *treasury*, dan Syariah.

2. Menyediakan kapabilitas dan infrastruktur yang dibutuhkan

Membangun standar pelayanan nasabah yang jelas, dan menyederhanakan proses. Menciptakan budaya sales yang kuat, dengan didukung oleh perangkat, indikator kinerja dan target, dengan *lead generation* dan *cross-selling* yang proaktif. Membangun budaya manajemen risiko, khususnya pada kredit, didukung oleh perangkat dan sistem yang baru. Membangun platform MIS yang terintegrasi, dan berteknologi *scaleable*, yang mampu mendukung pertumbuhan bisnis.

3. Menyelaraskan organisasi, SDM, dan budaya kerja

Menciptakan organisasi yang berorientasi pada pencapaian kinerja yang tinggi. Mengembangkan sistem SDM yang terbaik, guna mendukung pengembangan SDM dan membudayakan kerjasama tim. Menyelaraskan organisasi untuk mendukung prioritas bisnis. Senantiasa menjalankan aktivitas kerja yang sesuai dengan kode etik dan perilaku yang telah ditetapkan.

4. Mengelola biaya secara strategis

Meningkatkan produktivitas kantor cabang dan karyawan. Meng-*outsorce* aktivitas lain di luar aktivitas utama perusahaan. Secara aktif mengatur dan mengendalikan biaya. Melakukan investasi hanya jika mampu memberikan hasil yang menarik.

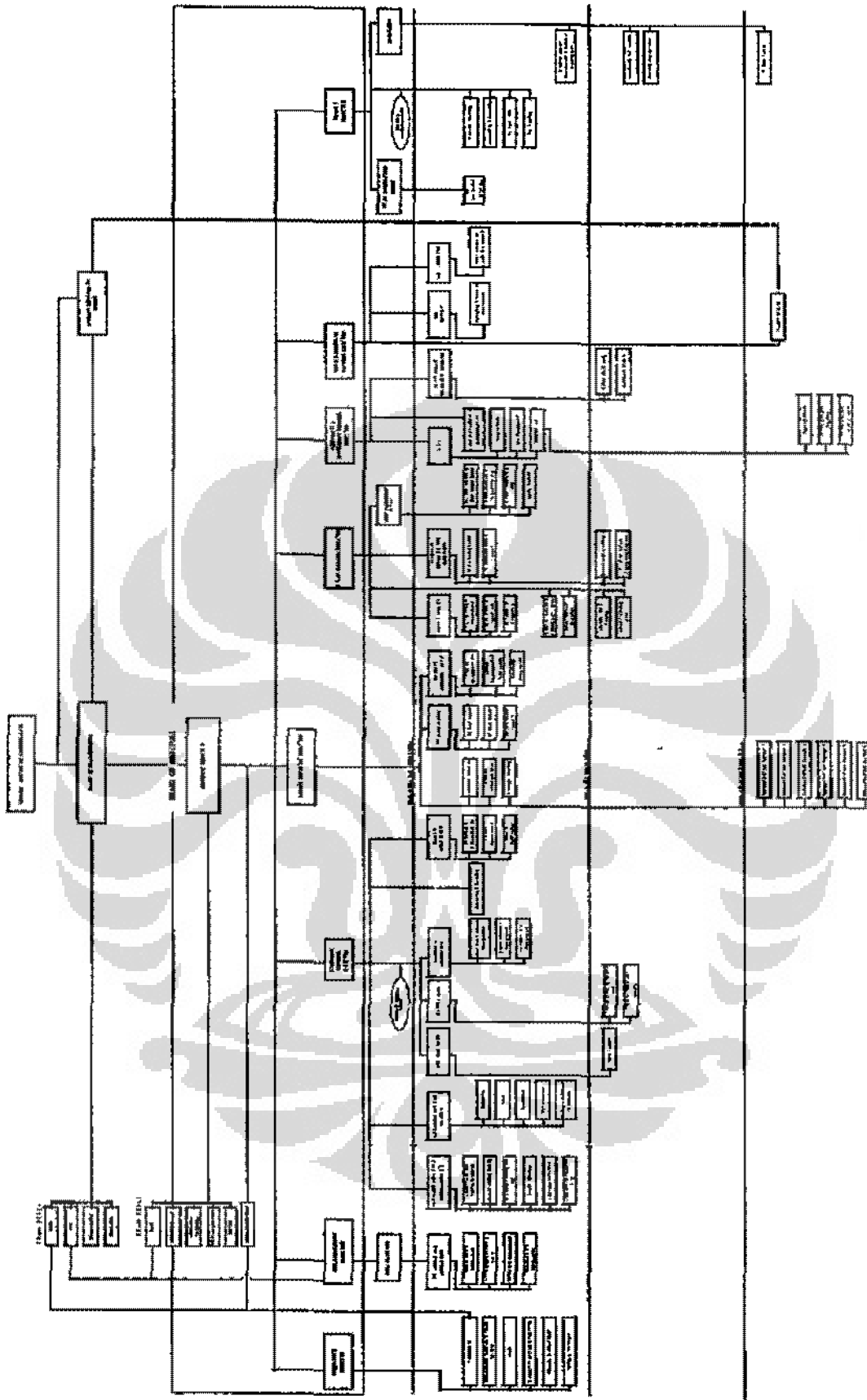
Tujuan Perusahaan

Tujuan Bank X adalah menjadi perusahaan yang bertanggungjawab dan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan masyarakat dan lingkungan didalam segala aktivitas perbankanya. Bank X sebagai sebuah organisasi membuat kemajuan penting dalam pengembangan pendekatan yang terbuka dan progresif ke arah penerapan praktek terbaik, sesuai dengan visi dan misinya. Bank X akan memperluas aktivitasnya di tengah masyarakat dengan memberikan kredit kepada usaha mikro melalui kerjasama erat dengan Bank Perkreditan Rakyat dan koperasi.

III.3 Kondisi dan Struktur Perusahaan

Perusahaan menjalankan kegiatan usaha di bidang perbankan sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku dan melakukan kegiatan perbankan lainnya berdasarkan prinsip Syariah. Pada bulan Juli 2001, Bank Indonesia menetapkan Perusahaan sebagai bank dalam penyehatan dan menyerahkan Perusahaan kepada Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Dengan semakin membaiknya kondisi Perusahaan, pada bulan Maret 2004, Gubernur Bank Indonesia mencabut status Perusahaan sebagai bank dalam penyehatan dan Manajemen berhak untuk menerima kembali Perusahaan dari BPPN.

Tabel III.1
 Struktur Organisasi PT Bank X Tbk



III.4 Strategi Perusahaan

Strategi utama Bank X adalah pelayanan yang merupakan kunci menuju fase pengembangan perusahaan berikutnya dan servis yang akan membawa perbedaan. Tantangan dalam pasar jasa keuangan di Indonesia amat banyak dan beragam. Kompetisi makin intensif seiring dengan berjalannya waktu. Semakin banyak bank asing yang mulai memasuki pasar karena pemilik bank-bank kecil memilih alternatif menjual banknya daripada menambah modal untuk memenuhi persyaratan BI. Pangsa pasar simpanan mendapat tekanan yang makin besar dari bank-bank asing yang menawarkan jaringan luar negeri mereka dan bank-bank berskala besar yang memiliki banyak cabang, sedangkan turunnya permintaan kredit berdampak pada tingkat suku bunga kredit, karena kompetisi untuk memperoleh kredit berkualitas meningkat.

Dengan kondisi seperti ini, diperlukan unsur pembeda yang dapat mempertahankan kualitas pendapatan dan loyalitas nasabah. Bank X percaya bahwa mereka tidak hanya dapat mengandalkan rekor pengembangan produk dan promosi yang inovatif. Ide-ide baru dapat dengan mudah ditiru, namun pelayanan yang prima merupakan senjata yang ampuh untuk dapat memenangkan dan mempertahankan pangsa pasar. Penerapan budaya pelayanan dan reputasi pelayanan yang prima akan membantu Bank X mencapai visi dan misinya.

Di tahun 2006 Bank X meluncurkan strategi baru "*Service Focus 2006: Be The Customer's STAR*" dan meraih antusiasme dan dukungan seiring dengan berjalannya waktu. Kata *STAR* meliputi arti sebagai berikut: S (*Service Oriented*), T (*Target Oriented*), A (*Assurance that comes with professionalism and competence*), R (*Responsiveness: not just prompt help, but smart thinking*). Grup *Service Quality* yang khusus menangani pelayanan mencanangkan target untuk menempati posisi tiga terbaik.

Inisiatif ini tidak hanya melibatkan garda depan dan hanya dipermukaan saja, tetapi melibatkan juga karyawan pendukung, garda belakang dan bahkan setiap orang dapat memberikan sumbangsuhnya dalam menciptakan produk, layanan dan sistem yang akan dapat membuat Bank X menjadi pemimpin dalam industri jasa keuangan. Inisiatif ini merupakan langkah terkini yang akan membawa Bank X semakin dekat dengan visinya.

Melayani dengan sepenuh hati adalah motto yang ditanamkan kepada seluruh karyawan Bank X. Standar pelayanan yang rinci untuk semua garda depan telah ditetapkan, dengan target-target yang terukur dan imbalan spesifik yang diumumkan setiap bulan, kuartalan dan tahunan. Kesepakatan resmi tingkat pelayanan telah dibuat untuk tim yang langsung melayani nasabah, dengan indikator-indikator tingkat pelayanan yang terukur, sistem penilaian yang jelas dan penilaian karyawan yang rinci.

Pada tahap pertama, Bank X akan mengadakan survei *mystery shopper* untuk mengukur kemajuan yang telah dicapai dan penilaian 'nasabah' internal yang dikenal dengan *Internal Customer Satisfaction* dan *External Satisfaction Survey ('Voice of Customer')*. Survei ini akan menjadi kegiatan tahunan yang penting dan secara teratur memberikan masukan mengenai kemampuan pelayanan Bank X.

III.5 Satuan Kerja Audit Internal Bank (SKAI Bank)

Fungsi Audit Intern Bank sangat penting karena peranan yang diharapkan dari fungsi tersebut untuk membantu semua tingkatan manajemen dalam mengamankan kegiatan operasional bank yang melibatkan dana dari masyarakat luas. Di samping itu, menyadari kedudukan yang strategis dari perbankan dalam perekonomian, Audit Intern Bank diharapkan juga mampu menjaga perkembangan bank ke arah yang dapat menunjang program pembangunan dari Pemerintah. Dalam hubungan ini, perlu diciptakan kesamaan pemahaman

mengenai misi, kewenangan, independensi, dan ruang lingkup pekerjaan Audit Intern Bank sehingga peranan tersebut dapat terwujud.

Selanjutnya, agar penjabaran operasional dari misi, kewenangan, independensi dan ruang lingkup pekerjaan Audit Intern Bank dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) sebagai ukuran minimal yang harus dipatuhi oleh semua bank umum di Indonesia. Pelaksanaan SPFAIB untuk Bank-Bank Persero juga perlu memperhatikan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tanggal 25 Januari 1983 tentang Tata cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Misi SKAI

Misi SKAI adalah mendukung Direksi dan Dewan Komisaris dalam menerapkan perencanaan, pelaksanaan audit dan pengawasan hasil-hasilnya serta menjamin adanya pengelolaan yang sehat dan memadai pada semua tingkatan manajemen di seluruh Bank.

Terpenuhinya secara baik kepentingan bank dan masyarakat penyimpan dana merupakan bagian dari misi Audit Intern Bank. Hal ini perlu dikemukakan karena sebagai badan usaha, di dalam bank terdapat dan bertemu berbagai macam kepentingan dari pihak-pihak terkait, seperti pemilik, manajemen, pegawai, dan nasabah. Walaupun terdapat perbedaan kepentingan diantara pihak-pihak terkait tersebut, namun pada hakekatnya kepentingan tersebut mempunyai tujuan yang sama, yaitu tercapainya bank yang sehat dan mampu berkembang secara wajar.

Dalam kaitan ini, Audit Intern Bank harus dapat menempatkan fungsinya di atas berbagai kepentingan tersebut untuk memastikan terwujudnya bank yang sehat, berkembang secara wajar dan dapat menunjang perekonomian nasional. Agar misi tersebut dapat terlaksana dengan baik, diperlukan mekanisme pengendalian umum dalam setiap bank di Indonesia. Selanjutnya, perlu dilakukan penataan dan penegasan dari peranan Dewan Komisaris dalam hubungannya dengan Fungsi Audit Intern Bank.

Fungsi SKAI

Tugas SKAI adalah membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan menjabarkan secara operasional perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan atas hasil audit. Dalam melaksanakan hal ini Auditor Intern mewakili pandangan dan kepentingan profesinya dengan membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on-site* dan pemantauan secara *off-site*, serta memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen. Di samping itu SKAI harus mampu mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.

SKAI harus diberi wewenang, kedudukan dan tanggung jawab dalam organisasi sedemikian rupa sehingga dapat dan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan ukuran-ukuran standar pekerjaan yang dituntut oleh profesinya.

SKAI harus dapat berusaha agar dapat berperan sebagai konsultan bagi pihak-pihak intern bank yang membutuhkan, terutama yang menyangkut ruang lingkup tugasnya. SKAI antara lain harus memberikan tanggapan atas usulan kebijakan atau sistem dan prosedur untuk dapat memastikan bahwa dalam kebijakan ataupun sistem yang baru tersebut telah

dimasukkan pula aspek-aspek pengendalian intern sehingga di dalam pelaksanaannya akan dapat tercapai tujuannya secara efektif dan efisien. Dengan adanya keterlibatan SKAI di dalam review sistem ini, tidak berarti bahwa hal-hal tersebut akan dikecualikan sebagai obyek audit.

Ruang Lingkup dan Cakupan SKAI

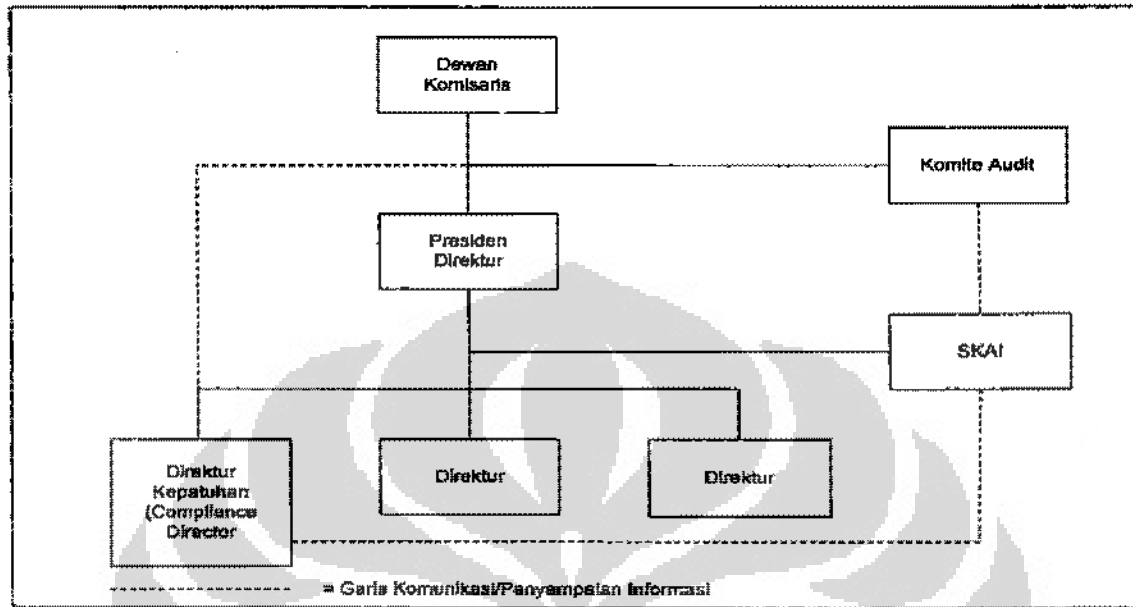
SKAI membantu Bank dalam mencapai tujuan mempertahankan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian internal dan tata kelola perusahaan yang baik.

Aktivitas SKAI mencakup bidang-bidang operasional, kredit, teknologi dan sistem informasi serta fungsi-fungsi pendukung di Kantor Pusat. Dalam menjalankan tugasnya, SKAI berwenang mengakses semua fungsi, catatan, properti dan karyawan Bank sesuai penugasan audit tanpa dibatasi oleh pihak manapun.

Kedudukan dan Hubungan SKAI dengan Manajemen dan Dewan Komisaris

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. Untuk 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 (*Compliance Director*).

Tabel III.2
Kedudukan SKAI dalam Organisasi PT Bank X Tbk



BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

IV.1 Praktek SKAI PT Bank X Tbk

IV.1.1 Tugas SKAI PT Bank X Tbk

PT Bank X Tbk selaku bank umum swasta yang sudah *go public* mempunyai tanggungjawab yang besar kepada public, terutama kepada *shareholder* dan *stakeholdernya*. Maka dari itu, semua kegiatannya harus juga memperhatikan kepentingan *shareholder* dan *stakeholdernya*. Untuk memastikan bahwa kegiatan PT Bank X Tbk sudah sesuai dengan prosedur dan memperhatikan kepentingan *shareholder* dan *stakeholdernya*, diperlukan suatu pihak independen dalam PT Bank X Tbk yang dapat menjalankan peranan sebagai pengawas tersebut. Pihak independen dalam Bank disebut juga sebagai Satuan Kerja Audit Internal Bank (SKAI).

SKAI berfungsi sebagai internal audit dalam Bank. Agar dapat menjalankan peranan dengan baik ada ketentuan dan prosedur yang harus dijalankan oleh SKAI. Ketentuan dan prosedur ini berasal dari Bank Indonesia selaku regulator domestik dan *The Institute of Internal Auditor (IIA)* selaku regulator internasional. SKAI harus memenuhi ketentuan dari regulator tersebut agar dapat dikatakan sudah dapat menjalankan peranannya dalam perusahaan perbankan secara efektif.

Misi SKAI PT Bank X Tbk. adalah menyediakan jasa internal audit yang berkualitas bagi seluruh *stakeholder* SKAI PT Bank X Tbk, yang mengacu kepada

Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) – PBI nomor : 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 dan Standar & Pedoman Praktek Audit Internal dari *The Institute of Internal Auditors* (IIA). Dengan demikian manajemen SKAI PT Bank X telah mengarahkan tujuan organisasinya kepada kepatuhan melaksanakan ketentuan dan standar dari Bank Indonesia dan IIA.

Manajemen SKAI PT Bank X juga menerapkan dan menetapkan prinsip-prinsip serta *rules of conducts* seperti yang sudah dijabarkan di bab 2 (dua) mengenai *code of ethics internal auditor* menurut IIA.

SKAI PT Bank X Tbk menjunjung tinggi prinsip-prinsip sebagaimana yang sudah tercantum dalam *Internal Audit Charter* dan Kode Etik Auditor PT Bank X Tbk, yang meliputi:

1. **Integritas**, mencerminkan kepercayaan dan memberikan dasar untuk kepercayaan terhadap pertimbangan yang diberikan.
2. **Objektivitas**, menunjukkan tingkat objektivitas profesi yang tinggi dalam aktivitas pengumpulan, evaluasi dan mengkomunikasikan informasi atas aktivitas atau proses yang diuji. Auditor Intern membuat penilaian yang seimbang atas semua keadaan, tidak hanya dipengaruhi oleh kepentingan dan penilaian pribadi ataupun pihak lain (*independency*).
3. **Kerahasiaan**, sangat menghargai nilai dan kepemilikan dari informasi yang diterima dan tidak membuka informasi tersebut kepada siapapun tanpa ijin dari pejabat yang berwenang kecuali terdapat keharusan menurut peraturan perundangan yang berlaku dan atau sesuai tuntutan profesi.

4. **Kompetensi**, selalu menambah pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja audit intern.

Selain hal diatas, *Code of Conduct* PT Bank X Tbk selalu diperbarui dengan mewajibkan semua karyawan menandatangani ulang *code of conduct* setiap tahunnya.

Tujuan strategis SKAI PT Bank X Tbk adalah membantu semua tingkatan manajemen dalam mengamankan kegiatan operasional bank yang melibatkan dana dari masyarakat luas; dan dalam memastikan terwujudnya bank yang sehat, berkembang secara wajar dan terpenuhinya secara baik kepentingan Bank, dana masyarakat, keamanan produk & jasa bank bagi nasabah serta dapat menunjang perekonomian nasional. Tujuan ini berkaitan erat dengan perubahan peranan dan misi SKAI ke masa depan yaitu untuk dapat mencapai peranan sebagai *Strategic Business Partner* yang akan dibahas lebih detail pada sub bab kedua.

Untuk mencapai tujuan utama tersebut, manajemen menjabarkan akuntabilitas serta hasil yang harus dicapai oleh SKAI PT Bank X Tbk. Berikut adalah tabel yang menunjukkan akuntabilitas SKAI PT. Bank X Tbk.

Tabel IV.1
Akuntabilitas SKAI PT Bank X Tbk

| Akuntabilitas Utama | Aktivitas Utama | Hasil |
|--|--|---|
| Memastikan penyelarasan strategi SKAI dengan <i>corporate plan</i> Bank X. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan review terhadap proses strategi SKAI dalam <i>Annual Operating Plan</i> untuk memastikan penyelarasan strategi SKAI dengan <i>corporate plan</i> Bank X. ▪ Melakukan pertemuan berkala dengan Presiden Direktur, Dewan Komisaris, Komite Audit dan Direktur Kepatuhan atau dengan anggota Direksi lainnya, untuk mendapatkan umpan balik dan memberikan rekomendasi; serta membahas penyelesaian masalah internal SKAI. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Review strategi SKAI. ▪ <i>Annual Operating Plan</i> SKAI. ▪ Temuan-temuan audit yang belum ditindak-lanjuti oleh auditee atau terdapat masalah-masalah signifikan yang perlu dieskalasikan ke tingkat Direksi dan Dewan Komisaris. |

| Akuntabilitas Utama | Aktivitas Utama | Hasil |
|---|--|---|
| Memastikan strategi SKAI diimplementasikan secara konsisten di dalam organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membimbing para Manajer senior dalam memberikan edukasi kepada para Manajer lini agar mampu mengimplementasikan kebijakan dan prosedur SKAI yang telah ditetapkan. ▪ Melakukan review terhadap kepatuhan dari kebijakan dan prosedur SKAI secara berkala. ▪ Mendiskusikan pokok-pokok temuan audit dengan manajemen senior dan manajemen lini. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Program komunikasi terhadap kebijakan dan prosedur SKAI. ▪ Laporan kajian kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur SKAI. ▪ Temuan-temuan audit ditindak-lanjuti oleh manajemen senior dan manajemen lini secara tepat waktu. |
| Memastikan para manajemen lini dan auditor agar memiliki moral yang tinggi dalam menerapkan standar profesi internal auditor dan kode etik auditor melalui <i>balanced scorecard</i> dan metodologi audit berbasis risiko | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendiskusikan perkembangan kinerja auditor dengan para Manajer lini SKAI melalui pertemuan berkala maupun insidental. ▪ Mendiskusikan dengan para Manajer lini dalam mengarahkan peningkatan kinerja auditor. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi pokok permasalahan karyawan dan rencana tindakan. ▪ Implementasi program peningkatan kinerja. ▪ Monitoring terhadap hasil implementasi program peningkatan kinerja. |
| Memastikan praktek-praktek manajemen yang bersih, berwibawa dan bermoral dalam semua aspek operasional SKAI untuk meraih kepercayaan dari <i>stakeholder</i> . | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan edukasi kepada tim SKAI untuk menjalankan semua aspek operasional SKAI yang konsisten, adil dan terbuka. ▪ Membangun hubungan yang dinamis dengan <i>stakeholder</i> melalui program komunikasi yang intensif. ▪ Melakukan kajian terhadap hasil audit secara berkesinambungan. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertemuan berkala dan arahan kepada seluruh karyawan SKAI. ▪ Program komunikasi dalam pertemuan antar unit kerja dalam SKAI, memo, email dan korespondensi lainnya. ▪ Rekomendasi tindakan pencegahan dan perbaikan atas hasil audit. |
| Mengelola fungsi-fungsi utama SKAI dan operasinya agar mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertemuan koordinasi secara berkala maupun insidental untuk mendiskusikan pokok permasalahan operasional dan rekomendasi, dan membahas permasalahan strategis lainnya dengan Presiden Direktur, Dewan Komisaris, Komite Audit dan Direktur Kepatuhan atau pihak lain sesuai kebutuhan (antara lain: Kantor Akuntan Publik, Bank Indonesia dan BAPEPAM). ▪ Memantau kinerja secara berkala terhadap masing-masing sasaran divisi SKAI yang telah ditetapkan (<i>Annual Operating Plan</i> vs realisasi). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekomendasi dan eskalasi pokok permasalahan kepada manajemen senior. ▪ Laporan pengukuran kinerja secara berkala. |
| Memastikan perbaikan secara berkesinambungan dan inovasi dalam proses dan layanan SKAI. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan kajian terhadap perbaikan proses, kebijakan dan prosedur SKAI. ▪ Berbagi inovasi dan ide-ide dalam rangka pengembangan audit berbasis risiko. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kajian dan pertemuan berkala untuk perbaikan proses audit. ▪ Aktifitas strategis dan monitoring terhadap upaya perbaikan proses audit. |

| Akuntabilitas Utama | Aktivitas Utama | Hasil |
|---|--|--|
| Mengevaluasi kapasitas kepemimpinan di Bank X dengan melakukan <i>management audit</i> , melalui operasional audit. | * Mengidentifikasi dan mereview keberhasilan aspek kepemimpinan. | * Rekomendasi hasil evaluasi kapasitas kepemimpinan di Bank X. |

Akuntabilitas serta hasilnya tersebut menjadi faktor yang menentukan tercapai tidaknya sasaran taktis SKAI yang telah ditetapkan oleh manajemen, yaitu:

1. Menilai kecukupan pengendalian intern, yaitu:

- Menentukan sampai seberapa jauh pengendalian intern yang telah ditetapkan dapat diandalkan kemampuannya.
- Memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran bank dapat dicapai secara efisien dan ekonomis.

2. Menilai efektifitas pengendalian intern, yaitu untuk menentukan seberapa jauh pengendalian intern sudah berfungsi seperti yang diinginkan.

3. Menilai kualitas kinerja, yaitu untuk menentukan seberapa jauh tujuan dan sasaran organisasi Bank X telah dicapai.

IV.1.2 Operasional SKAI PT. Bank X Tbk.

Pelaksanaan tugas SKAI terbagi dalam tiga bagian besar sebagaimana diuraikan dibawah ini.

1. Tahap Perencanaan

Dalam tahap perencanaan, anggota SKAI akan melakukan serangkaian persiapan audit, seperti penetapan penugasan, pemberitahuan audit, penelitian pendahuluan dan penetapan metode pendekatan audit. *Internal auditor* juga harus memperhatikan aspek-aspek teknis seperti cara dan penetapan sampling, teknik pengujian yang akan dilakukan,

minimal bukti audit yang diperlukan dan cara mendapatkan bukti tetap harus memperhatikan konsep materialitas. Sebelum anggota melakukan pemeriksaan ke lapangan, Kepala Bagian sebelumnya akan memberikan *couching* kepada anggotanya mengenai *scope* dan aspek penting yang harus difokuskan dalam pemeriksaan nantinya. Setiap penugasan mendapat *couching* yang berbeda, mengingat *scope* dan aspek percabang/bisnis unit yang juga berbeda-beda.

Masing-masing Kepala Bagian Unit Kerja SKAI akan merancang Perencanaan Audit Tahunan mereka dan kemudian akan disampaikan kepada Kepala SKAI, dan Kepala SKAI akan membuat rangkuman dari semua Unit Kerjanya kedalam *Annual Operation Plan (AOP)*. AOP ini akan disampaikan kepada Direksi dan Direksi akan memberikan *approvalnya* terhadap AOP Kepala SKAI.

AOP menjadi acuan pelaksanaan audit rutin anggota SKAI. Audit rutin dijadwalkan atas dasar prioritas dengan beberapa faktor pertimbangan seperti faktor resiko, jadwal pelaksanaan audit, lokasi tujuan, jumlah personil yang tersedia dan kompetensi auditor. Selain audit rutin, terdapat juga audit khusus. Audit khusus ini merupakan penugasan khusus yang diminta oleh pihak manajemen dan dijadwalkan atas dasar kepentingan penugasan. Audit khusus mempunyai anggota sendiri dalam SKAI dan biasanya ditugaskan untuk memeriksa kejadian atau peristiwa yang berhubungan dengan adanya tindakan ataupun dicurigai adanya *fraud* dalam divisi atau bisnis unit kerja.

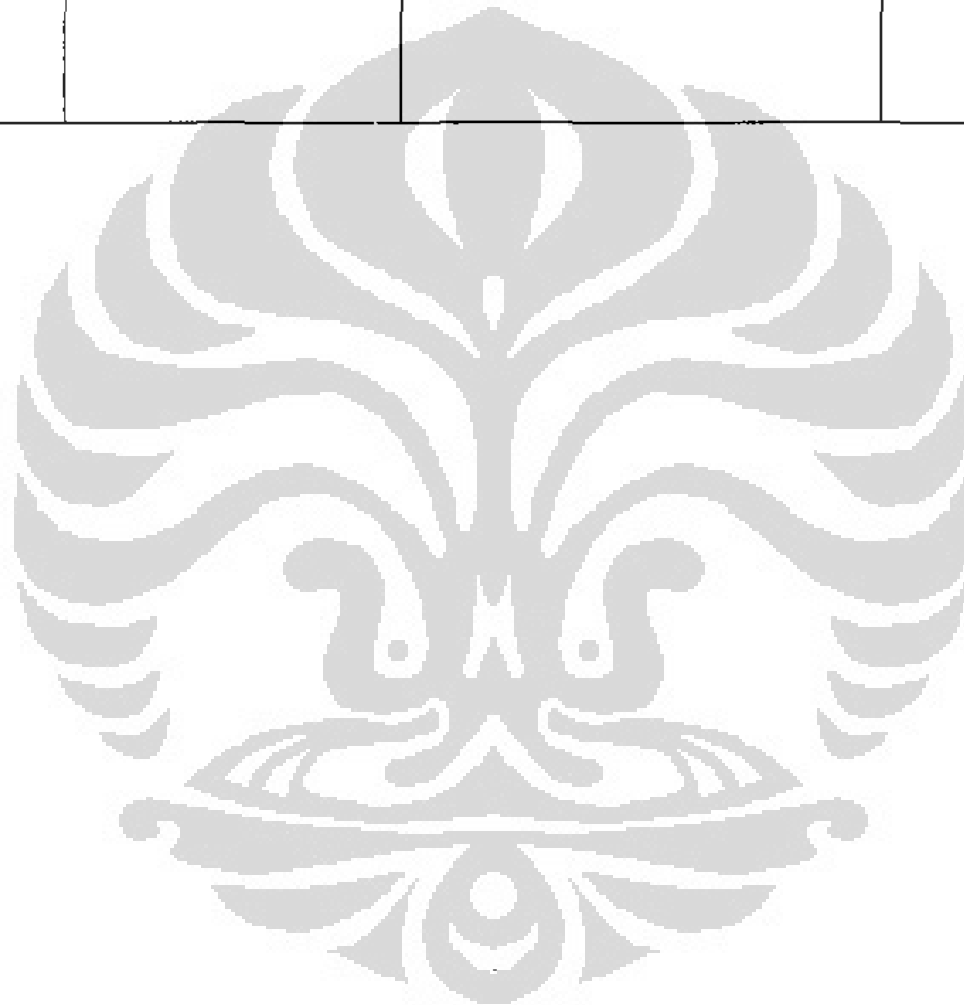
Berikut adalah bagan AOP SKAI PT Bank X Tbk, terdapat didalamnya perencanaan, pelaksanaan dan hasil akhir dari implementasi:

Tabel IV.2
Annual Operation Plan (AOP) SKAI PT Bank X Tbk

| No. | Tujuan Utama | Perencanaan | Rencana Tindakan | Batasan Waktu | Pencapaian |
|-----|---|---|---|---------------------------|---|
| 1. | Penyelesaian penugasan audit lapangan. | Perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengdokumentasian audit umum, audit khusus, audit TI dan penugasan khusus. | Melakukan penugasan sebagai berikut: 141 penugasan audit (63 Audit Operasional, 41 Audit Kredit, 7 unit kantor pusat, 1 kantor cabang luar negeri, 1 anak perusahaan dan 1 anak perusahaan luar negeri, 12 audit TI and 15 penugasan khusus termasuk workshop pencegahan fraud), 3 pendukung proyek SKAI, 36 <i>Project advisory and assurance Bank Wide</i> SOP dan reviu surat edaran reviu triwulan bank, laporan profil wide risk ke BI, reviu laporan pemeringkatan triwulan bank wide. Reviu laporan keuangan triwulan yang dipublikasikan. | Januari s/d Desember 200X | Sampai dengan 30 September 200X, 88% atau 124 penugasan dari total penugasan audit sudah diselesaikan. Sisa penugasan audit akan diselesaikan pada akhir tahun. |
| 2. | Mengawasi tindakan koreksi yang dilakukan. | Mengeluarkan hasil CATS ke Presdir dan BoC. | Menelusuri tindakan koreksi yang dilakukan ke <i>auditee</i> setiap bulan. Melaporkan hasil CATS secara bulanan. | Januari s/d Desember 200X | Hal ini sudah dilakukan sejak tahun lalu dan grup IA tetap memonitor secara reguler isu-isu audit yang beredar. |
| 3. | Menyelaraskan struktur organisasi dengan tujuan bisnis utama perusahaan. | Validasi organisasi berdasarkan SE No.X mengenai manajemen organisasi. | Pembenahan struktur organisasi untuk efektivitas audit perihal perluasan penugasan audit. | Maret 200X | Pembenahan struktur organisasi sudah dilaksanakan pada 19 Jan 200X. Promosi dan rotasi staf dilakukan pada Agustus 200X. |
| 4. | Pelaksanaan pendekatan audit berbasis resiko untuk menjadi praktek IA berkelas dunia. | Membangun dan merintis profil resiko dan pemeringkatan resiko untuk unit bisnis kantor pusat dan memutakhirkan | Membangun profil resiko dan pemeringkatan resiko untuk unit bisnis kantor pusat dan memutakhirkan program audit operasional. | April s/d Agustus 200X | Program audit operasional dan kredit sudah diselesaikan pada Maret 200X dan BCRS untuk divisi skuntansi dan pelaporan termasuk program |

| No. | Tujuan Utama | Perencanaan | Rencana Tindakan | Batasan Waktu | Pencapaian |
|-----|---|--|--|--|--|
| | | program audit operasional. | | | auditnya sudah diselesaikan pada bulan Juni. Surat edaran dikeluarkan pada 14 Agustus 200X. |
| 5. | Mempertahankan proses internal audit yang berkualitas tinggi. | Melakukan reviu internal independen atas penugasan audit yang telah selesai, termasuk memulai survey kepuasan pihak berkepentingan dan survey pengawasan <i>internal bank wide</i> . | Melakukan 10 audit QA sepanjang tahun. Melakukan survey kepuasan pihak berkepentingan (auditee dan manajemen senior) dan PI bank. | Pebruari s/d Oktober 200X. | Sampai triwulan ke-3, kami telah menyelesaikan 9 reviu QA (regional ..) Kuesioner auditee tetap dilakukan dan menunjukkan perbaikan dibandingkan hasil tahun sebelumnya. |
| 6. | Mempertahankan dan meningkatkan kualitas IA. | Pelatihan dan workshop dan sertifikasi profesional secara teratur. | Pelatihan dan workshop teratur untuk auditor internal: sertifikasi CIA (1), sertifikasi FRM (2), 100 % QIA untuk 14 auditor yang ada sampai akhir tahun 2007, CBIA level eksekutif (3), CFE (2), mengadakan kelas inggris dan menghadiri seminar IIA dan IAPI. | Januari s/d Desember 200X | CBIA Basic Level : 23 staff – BIA ; CISA Certified : 2 staff , CISA review : 3 staff and QIA : 73 staff (67 Staff completed managerial level). CFE : 1 staff BSMR Level 1 = 12 staff BSMR Level 2 = 4 staff |
| 7. | Mengotomatisasi proses software audit internal, | Menerapkan EWP. Mendesentralisasi alat audit untuk tujuan penggalan data. | Melaksanakan proyek perintis untuk EWP (penambahan 35 lisensi pengguna). <i>Software office (microsoft visio dan MS. Project)</i> . | Electronic working papers dan office software : April 200X | Semua user tambahan sudah di-instal dan sekarang kami sedang dalam proses implementasi <i>TeamCentral</i> . |
| 8. | Mempertahankan efektivitas alat audit yang ada dengan meningkatkan spesifikasi komputer, perlengkapan, jaringan komputer dan alat komunikasi. | Meningkatkan PC yang ada, laptop, server, hardware, instalasi jaringan di Cabang. | <i>Upgrading 1 desktop, 2 servers, 15 laptops, up grade hardware, 1 infocus, dan instalasi jaringan di Cabang.</i> | April 200X | Semua pembelian dan instalasi dilaksanakan sesuai jadwal. |

| No. | Tujuan Utama | Perencanaan | Rencana Tindakan | Batasan Waktu | Pencapaian |
|-----|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------|---|
| 9. | Meningkatkan lingkungan kantor. | Regional (RA) dan Kantor Pusat. | Renovasi lingkungan kantor. | Maret 200X | Pada triwulan pertama di area RA sudah dilakukan dengan menggunakan anggaran cabang. Renovasi kantor pusat masih dalam tahap reviu dari bagian <i>procurement</i> . |



2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap pekerjaan lapangan, internal auditor akan melakukan review atas kegiatan bisnis unit dan mengumpulkan bukti-bukti untuk mendukung kertas kerja, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kemungkinan-kemungkinan adanya risiko dan *fraud*, mencari penyebab terjadinya kesalahan, mengkomunikasikan temuan kepada *auditee*, memberikan saran dan rekomendasi perbaikan, dan mendokumentasikan semua hasil pekerjaan dalam kertas kerja *internal audit*. Temuan anggota SKAI akan didiskusikan dengan Kepala Bagian mengenai signifikansinya, baru kemudian dituangkan menjadi temuan. Di akhir periode pemeriksaan, akan diadakan pertemuan dengan *auditee* untuk membahas mengenai temuan dan cara penyelesaian serta tindak lanjut dari temuan yang disampaikan oleh SKAI.

Berikut adalah contoh temuan SKAI yang disampaikan ke bisnis unit:

Tabel IV.3
Laporan Temuan SKAI

| | | |
|--|----------------------|-------------------------------|
| No. Komentar | 01/XXX/OPR/SKAI/200X | |
| Kantor Cabang / Unit Kerja | KC. XXX | |
| Tanggal Komentar | 04/03/200X | |
| Obyek Audit | Jasa Giro | |
| Permasalahan: | | |
| <p>Dari hasil pemeriksaan atas pemberian bunga jasa giro spesial kepada debitur PT XXX terdapat permasalahan sbb:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pada tanggal 22 April 200X terdapat pengajuan Memorandum No.2003.190/DIRA-Korporasi untuk pemberian special rate jasa giro sebesar <i>bunga deposito on call</i> dengan syarat diberikan untuk dana berjumlah Rp. 250 juta ke atas (acc pejabat yang berwenang). Namun pengkreditan ke rekening debitur #2138-25582XX baru dilakukan pada tanggal 3 Maret 200X sebesar Rp. 4.865.105,03 periode Juli 200X s/d Januari 200X (Gross sebelum pajak 20%) sedangkan atas pajak 20% sebesar Rp. 973.021 belum didebet dari rekening debitur. ▪ Kekurangan jasa giro special (Deposito on call) untuk bulan Agustus 200X belum dilakukan pengkreditan ke rekening debitur PT XXX dimana posisi saldo rekening koran PT XXX sebesar Rp. 390.457.543,72. | | |
| Kondisi Seharusnya/Ketentuan: | | |
| <p>Sesuai memo persetujuan tentang Permohonan Special Rate untuk rekening PT XXX, Bank X harus memberikan kekurangan bunga jasa giro untuk nominal saldo Rp. 250 juta ke atas setelah dipotong pajak 20%.</p> | | |
| Penyebab: | | |
| <p>Kurangnya supervisi dan ketelitian petugas cabang dalam menjalankan transaksi.</p> | | |
| Dampak: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplain dari nasabah (reputation risk). ▪ Denda dari kantor pajak. | | |
| Rekomendasi: | | |
| <p>Hendaknya cabang lebih teliti dalam menjalankan transaksi khusus (berdasarkan memo tertentu) dan dilakukan kontrol dalam pelaksanaannya.</p> | | |
| Auditor: | | |
| | Tommy | Angel |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai surat tugas No.S.200X.010/PRESDIR-SKAI tanggal 28/01/200X, tanggapan atas komentar ini harap diserahkan kepada auditor dalam waktu 3 hari sejak tanggal penyerahan komentar • Harap tanggapan mencantumkan target date koreksi/ perbaikan serta dilampiri data-data pendukung yang diperlukan • Lembaran komentar asli & lampiran harap dikembalikan kepada auditor. | | |
| Tanggapan Cabang/ Unit Kerja: | | |
| <p> </p> | | |
| Pimpinan Cabang: | | Wakil Pimpinan Cabang: |
| <p> </p> | | <p> </p> |

Tata cara pelaksanaan pemugasan SKAI adalah sangat penting, hal ini dikarenakan oleh anggota SKAI selaku *auditor* akan berinteraksi langsung dengan pihak *auditee*. SKAI sebagai auditor akan berlaku seperti seorang pengawas yang tentu saja pihak *auditee* akan merasa tidak suka dengan pengawasan tersebut, karena pihak *auditee* akan menganggap mereka lebih tahu mengenai kondisi di lapangan. SKAI hanya melakukan pemeriksaan berdasarkan pencocokan realisasi dengan ketentuan dan prosedur. Oleh itu pengaturan tata cara pelaksanaan tugas SKAI adalah merupakan acuan yang menjadi dasar untuk pelaksanaan kegiatan audit.

SKAI PT Bank X Tbk sendiri telah mempunyai pedoman audit dan tata cara pelaporan hasil audit. Pedoman inilah yang akan menjadi acuan dan tumpuan anggota SKAI ketika melakukan tugas auditnya. Selain itu dari pihak *auditee* juga dapat diinformasikan mengenai tahapan-tahapan pemeriksaan SKAI, dengan demikian diharapkan adanya kerjasama yang lebih baik lagi antara *auditor* dan *auditee*.

Auditee di PT Bank X Tbk adalah bisnis unit dan kantor cabang dan beserta kantor cabang pembantunya. Penugasan yang telah dirancang oleh Kepala SKAI dan disetujui oleh Direksi harus dilaksanakan oleh anggota SKAI, jadi anggota SKAI selaku internal auditor harus senantiasa siap menjalankan tugas dengan prosedur yang sudah ditentukan dan tentunya dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap anggota SKAI.

3. Tahap Pelaporan

Dalam tahap pelaporan, internal auditor wajib menuangkan hasil auditnya kedalam bentuk laporan tertulis untuk kemudian disampaikan kepada Direksi. Laporan tersebut harus memenuhi standar pelaporan, memuat kelengkapan materi dan melalui proses penyusunan yang baik. Materi laporan memuat tujuan, luas dan pendekatan audit;

temuan audit; kesimpulan *internal auditor* atas hasil audit, pernyataan *internal auditor* bahwa audit telah dilakukan sesuai dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Auditor Internal Bank (SPFAIB); rekomendasi *internal auditor*; dan tanggapan *auditee*. Selain itu anggota SKAI akan tetap terus melakukan pemantauan dan menganalisis mengenai kecukupan serta melaporkan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan atas temuan yang telah dilakukan oleh *auditee*.

Kepala SKAI PT Bank X Tbk bertanggung jawab membuat rencana untuk melaksanakan tugas satuan kerja yang dipimpinnya. Rencana tersebut harus konsisten dengan *Internal Audit Charter*, tujuan Bank X dan disetujui oleh Direktur Utama dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris.

Dalam prakteknya, SKAI menyampaikan hasil temuan audit diwakili oleh Kepala SKAI. Kepala SKAI bertanggungjawab kepada Direktur Utama. Untuk mendukung independensi dan menjamin kelancaran audit serta wewenang dalam memantau tindak lanjut temuan, maka Kepala SKAI dapat melakukan komunikasi langsung dengan Dewan Komisaris untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit. Pemberian informasi harus dilaporkan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.

Berikut adalah contoh format laporan yang disampaikan oleh SKAI kepada Direksi:

Tabel IV.4
Laporan SKAI PT Bank X Tbk kepada Direksi

MEMORANDUM
NO.M.200X.021/PRESDIR-SKAI-CREDIT AUDIT

Kepada : Direktur SME/C
 Tembusan : - Direktur Kepatuhan
 - Internal Audit Head
 - SME & Commercial Banking Group
 - SME & Commercial Risk Management Group Head
 - Regional Branch Manager
 - Regional SCBC
 - Admin Credit & Control Division Head
 - Credit Processing Center Division Head
 - Legal Division Head

Dari : Credit & Portfolio Audit Division
 Perihal : Pokok-pokok Hasil Audit SCBC XXX Tahun 200X
 Tanggal : 25 Maret 200X

Berdasarkan hasil audit SCBC XXX mulai tanggal 28/01/0X s/d 27/02/0X dengan exit meeting tanggal 17/03/0X, terlampir kami sampaikan hasil pembahasan temuan dan rencana tindak lanjut Bisnis Unit di bidang SME & Commercial Loan. Temuan yang signifikan yaitu:

| Temuan Audit | Sifat Risiko | Langkah Perbaikan dan Target Penyelesaian | Status / PIC | |
|--|--------------|---|--------------|----------------------|
| Area Marketing dan Risk Management | | | | |
| Analisa kredit tidak akurat karena data keuangan debitur tidak dapat diverifikasi dan kesalahan menyajikan informasi kondisi debitur pada memo kredit. Data penjualan debitur pada analisa keuangan debitur tidak didukung dengan data yang valid/ yang dapat diverifikasi dan salah menginformasi-kan kondisi over draft pada memo kredit (debitur XXX dan PT XXX). | Major | Telah dimintakan data proyek dan penjualan debitur yang terakhir dan telah dilakukan perhitungan ulang terhadap analisa keuangan debitur. | Done | SME Manager |
| | | Untuk debitur XX, Credit Risk Management akan mengevaluasi kriteria bisnis yang dikategorikan legal atau illegal. | In Progress | SMEC Risk Management |
| Kesalahan pengisian scorecard yang berpengaruh terhadap persetujuan kredit karena AO kurang teliti mencantumkan data debitur. Pengisian variabel score card berupa expected sales, account behavior dan personal banking relationship tidak sesuai dengan data/dokumen kredit debitur (debitur XXX dan PT XXX). | Major | Akan dilakukan revisi atas perhitungan score card dan dibuatkan Memo Regulasi ke Komite Kredit yang berwenang. TD = 31/03/0X | In Progress | SME Manager |

Kepala SKAI PT Bank X Tbk diangkat oleh Direksi dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia. Status Kepala SKAI PT Bank X Tbk harus memungkinkannya untuk dapat menjaga independensi, memberikan perhatian yang cukup terhadap laporan hasil audit dan tindak lanjutnya. Kepala SKAI PT Bank X Tbk juga bertanggungjawab untuk merencanakan audit, melaksanakan audit, mengatur dan mengarahkan audit serta mengevaluasi prosedur yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran dari PT Bank X Tbk akan dapat dicapai secara optimal. Maka dalam hubungan ini Kepala SKAI PT Bank X Tbk harus mempertanggungjawabkan kegiatannya secara berkala kepada Direktur Utama.

Laporan kegiatan audit harus disampaikan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan. Laporan tersebut harus dapat menggambarkan perbandingan antara hasil audit yang telah dicapai dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, realisasi biaya dan anggaran, penyebab terjadinya penyimpangan serta tindakan yang telah dan perlu diambil untuk melakukan penyempurnaan.

Dari seluruh pelaksanaan tugas SKAI tersebut, outputnya adalah laporan temuan. Tugas Manajemen adalah membuat langkah strategis untuk menindaklanjuti temuan-temuan SKAI.

Berikut adalah kewajiban management PT Bank X Tbk. menyangkut hal tersebut:

- **Tanggung Jawab Dewan Komisaris**
 - i. Menyetujui Internal Audit Charter, menanggapi rencana Audit Intern dan masalah-masalah yang ditemukan oleh Auditor Intern serta menentukan pemeriksaan khusus oleh SKAI apabila terdapat dugaan terjadinya kecurangan, penyimpangan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
 - ii. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam hal Auditee tidak menindaklanjuti laporan Kepala SKAI.
 - iii. Memastikan: bahwa laporan-laporan yang disampaikan kepada Bank Indonesia serta instansi lain yang berkepentingan telah dilakukan dengan benar dan tepat waktu, dan bahwa bank telah mematuhi ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
 - iv. Memastikan bahwa manajemen menjamin baik eksternal *auditor* maupun *internal auditor* dapat bekerja sesuai dengan standar auditing yang berlaku.
 - v. Memastikan bahwa manajemen telah menjalankan usahanya sesuai dengan prinsip pengelolaan bank secara sehat.
 - vi. Menilai efektivitas pelaksanaan fungsi SKAI.
- **Tanggung jawab Direksi**

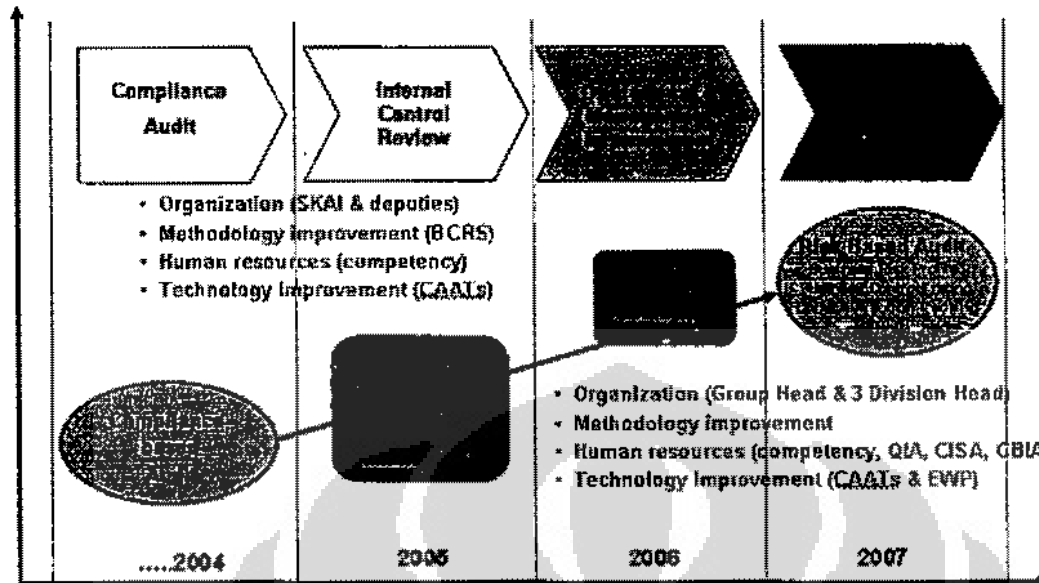
Tanggung jawab Direksi adalah menciptakan struktur pengendalian internal, menjamin terselenggaranya Fungsi Audit Intern Bank dalam setiap tingkatan manajemen dan menindaklanjuti temuan Audit Intern Bank sesuai dengan kebijakan ataupun pengarahan yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

Dari pembahasan mengenai organisasi SKAI PT Bank X diatas, dapat dilihat bahwa semua ketentuan dan prosedur SKAI PT Bank X Tbk telah disusun dengan baik dan sudah mengikuti ketentuan dan prosedur dari Bank Indonesia dan IIA. Namun demikian, jika diperbandingkan dengan ketentuan baru dari Bapepam, SKAI PT Bank X Tbk masih belum dapat sepenuhnya menjalankan sesuai dengan ketentuan Bapepam, yaitu mengenai ketentuan masa jabatan/ masa tugas Ketua Unit Audit Internal paling lama adalah selama 3 (tiga) tahun, dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya. Mengingat ketentuan Bapepam ini masih dalam tahapan Draft Awal, maka PT Bank X Tbk juga belum dapat sepenuhnya dikatakan belum menjalankan ketentuan dengan baik. Akan tetapi Manajemen SKAI dan PT Bank X Tbk sudah harus mulai mengantisipasi dari awal mengenai ketentuan baru tersebut. Maka, mengingat perkembangan sistem dan prosedur dunia perbankan yang senantiasa berubah, PT. Bank X Tbk. harus melakukan pemutakhiran pengetahuan personil SKAI secara komprehensif dan ketentuan dari regulator-regulator baik domestik dan internasional dari waktu ke waktu. (Ketentuan Bapepam dapat dilihat pada lampiran 2).

IV.2 Peranan SKAI di PT Bank X Tbk

Departemen internal audit dalam suatu entitas dapat berperan sebagai salah satu dari tiga peranan besar berikut: *watch dog*, *consultant* dan *catalist (strategic business partner)*. Manajemen menghendaki SKAI sebagai *internal audit* PT Bank X Tbk. untuk berperan *catalist (strategic business partner)*. Berikut merupakan bagan kerja dari perencanaan Manajemen SKAI dalam membantu mengembangkan organisasinya. Peranan SKAI.

Transformation of Internal Audit (SKAI)



Pembahasan berikut mendeskripsikan transformasi peranan SKAI.

Peranan *Internal Audit* PT Bank X Tbk Sebagai *Watch Dog*

Dalam menjalankan peranannya sebagai internal audit pada PT Bank X Tbk, SKAI telah mengalami beberapa tahapan pergeseran peranan. Dimulai dari yang paling pertama dan masih tradisional sekali adalah peranan internal audit sebagai *watch dog*. Peranan sebagai *watch dog* ini sudah disandang dan dijalankan oleh SKAI PT Bank X Tbk sejak dari awal mula PT Bank X Tbk didirikan.

Peran *watch dog* yang dijalankan oleh SKAI PT Bank X Tbk mengandalkan pada penekanan pengendalian intern dari PT Bank X Tbk, dimana pengendalian intern disini lebih ditekankan dan diarahkan kepada peningkatan efisiensi, efektivitas dan ekonomis dari semua kegiatan operasional perusahaan sehari-harinya dan proses manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti: melindungi *asset* dan kekayaan perusahaan; *compliance* pada kebijakan regulator (Bank Indonesia), peraturan perbankan dan prosedur internal perusahaan, pelaporan tepat waktu.

Peran *watch dog* merupakan peranan paling dasar, dimana kegiatan pemeriksaan dilakukan dengan metode mencocokkan antara fakta yang ada di lapangan/ kondisi sebenarnya dengan yang disajikan atau didokumentasikan. Kondisi/ kejadian disini merupakan hal yang telah terjadi dimasa lalu dan internal audit akan kemudian melakukan pemeriksaan apakah telah terjadi penyimpangan atau tidak.

Peran *watch dog* diterapkan secara tegas, sehingga memberikan kesan bahwa internal audit hanyalah “tukang mencari kesalahan” tidak ada kompromi yang dilakukan, begitu salah maka akan langsung dituangkan ke dalam temuan, tanpa ada konfirmasi terlebih dahulu dan mencari tahu penyebab terjadinya kesalahan, semua kesalahan yang ditemukan akan dianggap sebagai kelalaian *account officer*. Peran *watch dog* menjadi sangat melekat pada internal audit, karena dijalani untuk periode yang cukup lama. Peran ini dianggap sangat mengganggu bagi unit bisnis di dalam PT Bank X Tbk, internal audit hanya dianggap sebagai pengganggu dan penghambat jalannya bisnis. Walaupun dianggap sebagai pengganggu dan penghambat jalannya bisnis, SKAI PT Bank X tetap menjalankan peranannya sebagai *watch dog*.

Peranan Internal Audit PT Bank X Tbk Sebagai Consultant

Sejalan dengan perkembangan waktu dan tuntutan dari keadaan lingkungan perbankan, SKAI PT Bank X Tbk mulai melakukan perubahan dalam menjalankan peranannya yang sebagai *watch dog* menjadi konsultan. Peranan *internal audit* sebagai konsultan dilakukan dengan menjalankan audit operasional yang dilakukan atas permintaan manajemen jika dirasakan penting untuk dilaksanakan dan lebih bertujuan

untuk meningkatkan efisiensi, ekonomi dan efektivitas dari semua proses manajemen dan operasional harian perbankan.

Peranan sebagai konsultan ini mewajibkan SKAI PT Bank X Tbk untuk selalu siap sedia memberikan masukan kepada *auditeenya* dalam menghadapi semua permasalahan operasional perbankan sehari-harinya. *Internal audit* dengan peranan konsultan ini adalah sangat penting karena disini para auditor tidak hanya mencari kesalahan tetapi juga memberikan saran, masukan dan rekomendasi untuk perbaikan kepada auditee agar kedepannya dapat lebih baik lagi dan kegiatan operasional bisa lebih efisien, efektif dan ekonomis.

Perubahan paradigma kedua ini menghantarkan SKAI PT Bank X Tbk kepada perubahan yang cukup drastis, karena mereka yang terbiasa menjalankan peranan *watch dog* menjadi kurang nyaman dan cocok dengan peranan baru internal audit sebagai konsultan, sebab dengan peranan terdahulunya internal auditor tidak perlu untuk membantu memberikan saran perbaikan dan rekomendasi kepada auditeenya, sehingga dirasakan sebagai pekerjaan tambahan yang tidak *value added*.

Peranan konsultan ini mewajibkan semua anggota SKAI untuk menjalankan tugas pemeriksaan lapangan dengan lebih detail dan interaktif dengan auditeenya. Sebelum dituangkan menjadi temuan, para *internal auditor* wajib untuk melakukan konfirmasi terlebih dahulu kepada *auditeenya*, menginformasikan akan adanya temuan yang berkaitan dengan kegiatan *auditee*, sehingga *auditee* juga bisa lebih *aware* dan segera melakukan perbaikan.

Selain melakukan pembenahan dalam memberikan pelayanan kepada auditee, Management SKAI PT Bank X juga melakukan beberapa pembenahan internal untuk menunjang peranannya yang baru sebagai konsultan, antara lain:

- **Organisasi SKAI:** Management melakukan pembenahan internal dengan melakukan review ulang struktur organisasi SKAI PT Bank X Tbk. Pembentukan struktur baru dilakukan dengan melakukan penambahan divisi dan bagian atau pun pengurangan bagian yang *non-value added* yang dirasakan penting untuk dapat mengimbangi peranan sebagai konsultan dan juga untuk perkembangan SKAI PT Bank X Tbk ke depannya supaya bisa lebih efisien dan efektif serta ekonomis.
- **Methodology Improvement (Business Control Rating System):** merupakan sistem penilaian baru yang dikembangkan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja auditee.
- **Human Resources (Competency Based):** Management SKAI PT Bank X Tbk mulai meningkatkan kriteria penerimaan anggota barunya dengan landasan kompetensi. Management semakin selektif dalam menerima anggota barunya, beberapa persyaratan dasar yang harus dipenuhi adalah : harus menguasai bahasa inggris lisan dan tulisan, lulusan universitas (S1) dengan nilai IPK minimal 3, memiliki pengetahuan banking dan berdedikasi tinggi dalam bekerja. Tahapan akhir seleksi dilakukan dengan interview/ wawancara oleh *end user/* manager bagian.

Selain hal-hal diatas, Management SKAI PT Bank X Tbk juga melakukan survey auditee, hal ini dilakukan untuk mendapatkan feedback mengenai peranan baru SKAI. Management ingin mengetahui secara pasti dari auditee bahwa anggotanya selama melakukan pemeriksaan di lapangan telah bertindak dengan benar dan sudah

menjalankan peranan sebagai konsultan. Survey *auditee* dilakukan dengan pembagian questioner kepada *key-person* bisnis unit pada saat audit lapangan berakhir, dan *questioner* ini akan dikirimkan langsung kepada Management tanpa melalui anggota SKAI.

Dalam menjalankan peranannya sebagai consultant, SKAI tetap menjalankan peranannya sebaga *watchdog*. Gambar berikut menunjukkan porsi peranan yang dijalankan oleh SKAI sebagai *consultant*.

Gambar IV.1
Peranan SKAI sebagai *Consultant*



Sumber: keterangan Kepala Bagian SME&C SKAI PT Bank X Tbk.

Peranan sebagai konsultan ini hanya dijalankan untuk beberapa tahun saja, karena manajemen SKAI PT Bank X Tbk kembali melakukan perubahan pada peranannya.

Peranan *Internal Audit* PT Bank X Tbk Sebagai *Strategic Business Partner*

Dengan semakin banyaknya peraturan baru dan tuntutan dari lingkungan perbankan nasional dan internasional, sekali lagi internal audit dibutuhkan untuk melakukan perubahan pada peranannya, menjadi konsultan saja belum cukup untuk memberikan value kepada perusahaan dan memenuhi ketentuan perbankan nasional. Management SKAI PT Bank X Tbk kembali melakukan pembenahan internal dan memberikan panduan kepada seluruh anggotanya mengenai peranan baru internal audit yaitu sebagai *catalist* atau lebih dikenal dengan nama *Strategic Business Partner*.

Peran sebagai *strategic business partner* dilakukan dengan tidak hanya melakukan *review* transaksi terdahulu dan memberikan saran-rekomendasi akan tetapi *internal auditor* juga mencari tahu penyebab terjadinya kesalahan dengan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan *auditee* sebelum diturunkan menjadi temuan, selain itu *internal auditor* juga ikut terlibat dalam kegiatan tindak lanjut temuan di lapangan setelah audit lapangan selesai dan juga lebih peka mengenai kondisi harian di bisnis unit. Keterlibatan dalam tindak lanjut temuan dilakukan dengan cara *monitoring* pada tindakan dan respon *auditee* dalam melakukan perbaikan atas temuan yang disampaikan oleh *internal auditor* yang dikenal juga sebagai *Corrective Action Tracking System* (CAATs). SKAI akan tetap melakukan *monitoring* dan melakukan *follow-up* atas tindakan perbaikan dari *auditee* atas temuan SKAI.

Peranan *strategic business partner* masih mencakup peranan *watch dog* dan konsultant, yang berbeda adalah dari porsi besaran peranan, dalam peran konsultant porsi *watch dog* adalah sebesar 40% dan untuk peranan *strategic business partner* porsi *watch dog* dikurangi menjadi sekitar 10% dengan kombinasi peranan konsultant sebesar 30%

sisanya 60% adalah menjadi *catalist/ strategic business partner*. Internal auditor tetap harus memiliki sikap *skeptis* dalam menjalankan tugas pemeriksaan dilapangan. Gambar berikut menunjukkan porsi peranan yang dijalankan oleh SKAI sebagai *catalist*.

Gambar IV.2
Peranan SKAI sebagai *Catalist (Strategic Business Partner)*



Sumber: keterangan Kepala Bagian SME&C SKAI PT Bank X Tbk.

Selain kembali melakukan perubahan peranannya, Management SKAI juga tidak berhenti untuk melakukan review dan pembersihan internal SKAI PT Bank X Tbk. Dalam bidang organisasi, Management SKAI PT Bank X Tbk kembali melakukan perubahan dengan membagi menjadi tiga divisi besar untuk mencakup lingkup pekerjaan lapangan internal auditor dan menunjang peranan barunya sebagai *strategi business partner*. Di bidang *human resources*, Management SKAI PT Bank X Tbk melakukan pengembangan besar-besaran, semua anggota diberikan kesempatan untuk mendapatkan sertifikasi-sertifikasi yang akan dapat menunjang pekerjaan internal auditor, antara lain :

sertifikasi QIA (*Qualified Internal Auditor*), CISA (*Certified Information & System Auditor*), dan CBIA (*Certified Bank Internal Auditor*).

Management SKAI PT Bank X Tbk ingin menjadi pioneer dalam memiliki anggota yang sudah memiliki sertifikasi tingkat internasional, selain untuk meningkatkan kompetensi dan menunjang pekerjaan internal audit, juga untuk menunjang peranannya sebagai *strategic business partner*. Di bidang teknologi, Management mulai menggunakan *Electronic Working Paper (EWP)* dari program *Team Mate* untuk menunjang kegiatan pemeriksaan internal auditor di lapangan, tujuan EWP ini adalah untuk efisiensi karena tujuan yang ingin dicapai dari EWP adalah *paperless working paper*.

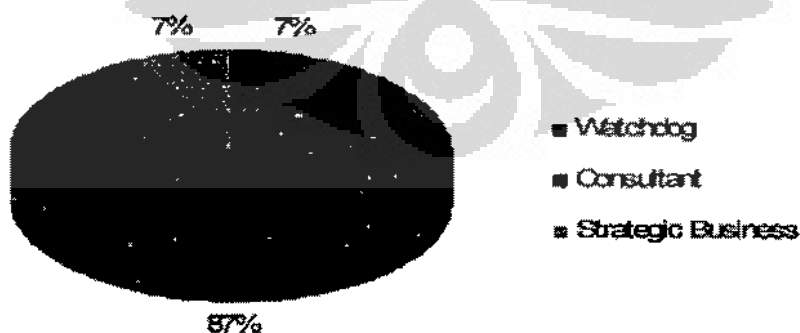
Kepala SKAI PT Bank X Tbk sudah menyusun kerangka kerja dan membuat perubahan pada struktur organisasi SKAI supaya dapat lebih menunjang pekerjaan SKAI. Semua anggota diwajibkan untuk mengikuti training yang dapat menunjang perkembangan kinerja dalam melakukan audit, hal ini dilakukan untuk mengembangkan kompetensi pada masing-masing anggota SKAI. Selain mengikuti training, masing-masing anggota SKAI juga diwajibkan untuk selalu mengikuti perkembangan pada *product-product* bisnis unit dan menambah pengetahuan mengenai peraturan dan ketentuan mengenai *product* baru tersebut. Dari penjabaran mengenai serangkaian perubahan peranan dari SKAI PT Bank X Tbk diatas, dapat dilihat bahwa Manajemen SKAI PT Bank X Tbk sudah berusaha untuk melaksanakan semua fungsi dan peranan yang dibutuhkan untuk dapat mencapai misinya sebagai *Strategic Business Partner*. Manajemen SKAI PT Bank X Tbk juga melakukan survey secara berkala pada bisnis unit, yang dilakukan dengan membagikan *questionnaire* kepada bisnis unit yang sudah

diaudit. *Questionnaire* tersebut akan diberikan kepada anggota bisnis unit di level manajer di hari terakhir anggota SKAI melakukan audit. Jawaban *questionnaire* itu akan dikirimkan langsung kepada Kepala SKAI tanpa melalui anggota SKAI.

Penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala SKAI mengenai hasil *questionnaire* yang didapat. Hasil survey Kepala SKAI kepada bisnis unit didapati bahwa SKAI sudah mendekati peranan sebagai *Strategic Business Partner* dengan hasil rata-rata pencapaian peranan *Strategic Business Partner* sebesar 90%.

Untuk menunjang penulisan mengenai peranan SKAI PT Bank X Tbk, penulis juga melakukan survey dengan metode pembagian questioner kepada auditee. Questioner yang dibagikan ada 20, dan yang kembali ada 15. Survey dengan questioner ini dibagikan kepada *key-person* di cabang yang telah diaudit oleh SKAI PT Bank X. Terdiri dari cabang utama dan cabang pembantu. Hasil survey yang didapat adalah sebesar 87% auditee memberikan pendapat mereka bahwa SKAI PT Bank X Tbk sampai saat ini masih dirasakan berperan sebagai konsultan.

| Rekapitulasi Jawaban atas Peranan SKAI | Watchdog | Consultant | Strategic Business Partner |
|--|----------|------------|----------------------------|
| Persentase | 7% | 87% | 7% |
| Jumlah Respon | 1 | 13 | 1 |



Mereka belum merasakan adanya peranan SKAI PT Bank X Tbk sebagai *strategic business partner*, karena mereka masih merasa bahwa SKAI malah menghambat mereka dalam menjalankan bisnis. Questioner dan hasil pengolahan jawaban questioner dapat dilihat pada lampiran 3 penelitian ini.

Auditee memberikan nilai yang tinggi untuk kriteria komunikasi yang berhasil dibangun antara auditor dengan auditee ketika dilapangan. Hal ini tentu saja memberikan bukti bahwa SKAI PT Bank X Tbk juga telah berhasil melakukan perubahan dalam memberikan jasa pelayanan auditnya. Untuk dapat menjadi *strategic business partner* masih dibutuhkan banyak kompetensi dan pengembangan dalam internal SKAI PT Bank X Tbk. Menurut Auditee, peranan *strategic business partner* lebih ditujukan kepada saran dan rekomendasi kepada Direksi dan Management PT Bank X Tbk, contoh rekomendasi yang dapat diberikan antara lain memberikan saran untuk mencoba melakukan perubahan dalam sistem pembiayaan kredit kepada debitur dengan menggunakan dana jangka pendek dengan memberikan hasil review bahwa rata-rata pengendapan cukup besar dan periodenya cukup untuk dapat menjadi sumber pendanaan jangka pendek kepada debitur/nasabah. Akan tetapi hal ini masih sulit untuk diterapkan dalam PT Bank X Tbk karena masalah internal dan kompetensi SKAI masih dianggap tidak cukup memadai untuk memberikan rekomendasi kepada Management PT Bank X Tbk mengenai sistem perbankannya.

Hasil survey yang dilakukan oleh Kepala SKAI dan penulis sendiri memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Hasil survey yang dilakukan oleh internal SKAI PT Bank X Tbk memberikan hasil yang cukup memuaskan bagi Kepala SKAI dengan rata-rata pencapaian 90% pada peranannya sebagai *Strategic Business Partner*. Hasil yang

dikumpulkan oleh penulis sendiri dari survey di bisnis unit memberikan hasil bahwa SKAI PT Bank X Tbk masih menjalankan peranannya sebagai *consultant*. Survey yang dilakukan oleh penulis, yang murni dinyatakan hanya sebagai penelitian akademik, mendapati jawaban bisnis unit yang lebih berani menyatakan pendapat dan memberikan nilai mengenai peranan SKAI PT Bank X Tbk.

Maka dengan hasil penelitian ini, penulis berani menyatakan bahwa Manajemen SKAI PT Bank X Tbk belum dapat mencapai tujuan strategisnya yaitu sebagai *Strategic Business Partner*. Penyebabnya selain masalah kompetensi juga dari sisi budaya kerja, walaupun dari sisi struktur dan prosedur sudah cukup menunjang. Hasil penelitian penulis juga menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu hal penyebab belum tercapainya peranan *strategic business partner*. Masalah budaya kerja disini adalah adanya keengganan untuk melakukan perubahan atau menerima sesuatu yang baru. Jika dilihat dari sisi sumber daya manusianya, hampir 80% karyawan PT Bank X Tbk adalah merupakan orang-orang lama yang sudah lama bekerja di PT Bank X Tbk, jadi adanya kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan adalah sangat besar.

IV.3 Peranan SKAI berdasarkan kerangka COSO ERM dalam Penerapan Risk Management di PT Bank X Tbk

IV.3.1 Penerapan Risk Management di PT Bank X, Tbk

PT Bank X Tbk mulai menerapkan manajemen risiko sejak adanya ketentuan dari Bank Indonesia mengenai kewajiban penerapan manajemen risiko bagi bank umum dengan PBI No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 dan SE No.5/21/DPNP tanggal 29

September 2003 yang menegaskan bahwa setiap bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif.

Dewan Komisaris dan Direksi meyakini bahwa pendekatan manajemen risiko harus dinyatakan dengan jelas dalam kerangka strategi keseluruhan Bank X, yang mencakup visi, misi dan tujuannya. Adapun visi dari Manajemen Risiko PT Bank X Tbk adalah ingin mencapai bisnis yang berkesinambungan dan menguntungkan melalui penerapan fungsi manajemen risiko yang independen dan kokoh. Misinya adalah ingin memaksimalkan nilai bagi pemegang saham melalui penerapan proses-proses manajemen risiko modern guna memperoleh keuntungan yang wajar tanpa adanya 'kejutan'. Tujuannya adalah untuk mendukung alokasi modal yang efisien, pendapatan yang stabil dan pertumbuhan bisnis.

PT Bank X Tbk mengeluarkan Surat Edaran pada tanggal 29 Oktober 2004 yang berisi pedoman penerapan manajemen risiko yang ditujukan kepada seluruh jajaran pejabat dan staf PT Bank X Tbk, dimana mereka wajib membaca dan memahami serta melaksanakan penerapan manajemen risiko. Agar risiko yang dihadapi Bank dapat diidentifikasi dan risiko yang telah diidentifikasi dapat dikelola secara efektif maka diperlukan suatu bentuk struktur organisasi pengelolaan risiko yang sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan kemampuan Bank serta tujuan dan kebijakan Bank. Management PT Bank X Tbk membentuk Komite Manajemen Risiko/ *Risk Management Committee (RMC)* pada tanggal 10 Pebruari 2004.

RMC adalah komite yang bertanggung jawab untuk membantu Dewan Komisaris PT Bank X Tbk di dalam tugasnya melakukan pengawasan terhadap kegiatan penerapan pengelolaan risiko Bank. Komite ini dipimpin oleh Wakil

Presiden Komisaris dengan sekretaris dijabat oleh seorang anggota Dewan Komisaris lainnya. Keanggotaan RMC terdiri dari tidak lebih dari 8 (delapan) anggota Dewan Komisaris.

Komite ini sedikitnya bersidang 3 (tiga) bulan sekali untuk membahas topik-topik yang telah disiapkan oleh Ketua Komite. Walaupun semua anggota diharapkan untuk hadir, kuorum dapat dicapai apabila rapat dihadiri oleh paling sedikit 2/3 anggota tetap dengan syarat salah satu yang hadir harus Ketua Komite atau pejabat yang ditunjuk menjadi Ketua. Hasil rapat RMC dituangkan dalam notulen rapat dan kemudian ditindak-lanjuti oleh unit-unit terkait.

Tugas dan tanggung jawab RMC meliputi antara lain:

- a. Menyetujui kebijakan Manajemen Risiko serta perubahannya sesuai dengan strategi Bank.
- b. Menentukan tingkat risiko yang masih dapat diterima/ditolerir.
- c. Memantau kepatuhan pengelolaan terhadap kebijakan dan prosedur.
- d. Menetapkan kriteria seleksi (pilihan) kredit untuk memastikan agar risiko yang diambil dapat diterima dan mendukung kualitas kredit yang konsisten.
- e. Menentukan mekanisme pendeteksian dini (*early warning mechanism*) dan penilaian risiko secara proaktif, khususnya pada saat terjadinya penurunan kualitas kredit dan keadaan ekonomi makro yang tidak menguntungkan.
- f. Hal-hal lain yang dinilai perlu oleh Dewan Komisaris dan Komite.

RMC terdiri dari 2 sub-komite, yaitu:

1. *Credit Policy Committee (CPC)*, bertanggungjawab atas risiko kredit dan kebijakan kredit.
2. *Operational Risk Committee (ORC)*, bertanggungjawab atas risiko operasional, hukum, reputasi, strategis dan kepatuhan.

RMC memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

1. Membuat kebijakan-kebijakan manajemen risiko beserta perubahan-perubahannya, termasuk strategi-strategi dan rencana-rencana darurat manajemen risiko bilaman terjadi kondisi eksternal yang abnormal (minimum setahun sekali).
2. Bertanggungjawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko dan keseluruhan ekposur resiko yang diambil oleh Bank.
3. Merevisi dan/atau memperbaiki penerapan manajemen risiko secara periodik dan setiap saat.
4. Meratifikasi keputusan-keputusan bisnis, yang tidak mengikuti prosedur dan/atau pelampauan limit yang normal.
5. Melakukan revisi secara berkala untuk memastikan:
 - Akurasi dari metodologi "*risk assessment*"
 - Kecukupan dari penerapan sistem informasi manajemen
 - Kesesuaian dari kebijakan, prosedur risiko dan penerapan limit-limit
6. Merekomendasikan "*risk appetite*" dari Bank kepada ROC.

7. Membangun budaya Manajemen Risiko pada seluruh level organisasi dan memastikan peningkatan kompetensi dari sumber daya manusia sehubungan dengan Manajemen Risiko.

Dari sisi struktur dan kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia, Manajemen PT Bank X sudah sesuai dan menjalankan dengan baik, sebagai bukti dengan adanya tindakan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris PT Bank X Tbk dengan kembali membentuk "*Risk Oversight Committee*" pada tanggal 26 Agustus 2005, yang ditujukan untuk membantu Dewan Komisaris dalam memenuhi tanggung jawabnya melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap manajemen perusahaan.

Risk Oversight Committee (ROC) dibentuk dengan tujuan untuk membantu Dewan Komisaris dalam memenuhi kewajiban untuk menyelenggarakan pengawasan dan pengembangan manajemen, khususnya dalam bidang yang terkait dengan kebijakan manajemen resiko Bank X.

ROC melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- Menyusun kebijakan dan prosedur manajemen resiko yang sesuai dengan strategi manajemen secara keseluruhan.
- Menentukan tingkat resiko yang *sustainable*.
- Memonitor pemenuhan atas kebijakan dan prosedur.
- Menyusun *credit selection criteria* untuk memastikan sesuai dengan resiko yang dapat diterima dan mendorong kualitas kredit yang konsisten.
- Menyusun mekanisme peringatan dini dan penilaian resiko yang proaktif, terutama apabila terjadi memburuknya kredit dan *market*.
- Hal-hal lain yang dianggap penting oleh Dewan Komisaris dan Komite.

Komite terdiri tidak lebih dari 8 anggota yang merupakan anggota Dewan Komisaris.

Salah satu komponen kunci PT Bank X Tbk dalam mengelola Asset dan Liability adalah Asset & Liability Management (ALM) yang merupakan aktivitas manajemen risiko yang penting dalam penerapan disiplin keuangan dan manajemen resiko dalam mengendalikan neraca (posisi *on dan off balance sheet*) dan laba/rugi bank, untuk mempertahankan profil resiko/*reward* yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pemegang saham. ALM berkonsentrasi pada pengelolaan risiko suku bunga, risiko likuiditas, pengelolaan modal dan eksposur valuta asing. Aspek pengambilan keputusan ALM ada pada ALCO.

ALCO (*Asset & Liability Committee*) adalah sarana yang utama untuk mencapai tujuan dari ALM. ALCO bertanggung jawab atas pengembangan dan implementasi ALM strategi bank. ALCO bertemu setiap bulan untuk mengevaluasi pengelolaan neraca bank dan implementasi dari strategi dan tujuan ALM. Komite ini menetapkan standar dan kebijakan *internal transfer pricing*, menetapkan suku bunga aktiva produktif dan pasiva, serta mengelola portofolio investasi Bank X. ALCO selalu memonitor suku bunga, jangka waktu kredit dan pendanaan serta *inherent risk*. Pemberitahuan rapat dikirimkan dan notulen rapat didokumentasikan.

Tanggung jawab ALCO adalah:

1. Menyediakan petunjuk strategis atas ALM dan memastikan tindak lanjut taktis untuk menciptakan struktur neraca yang memenuhi parameter yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menentukan metodologi pengukuran risiko *bank-wide* (tingkat bunga, pertukaran mata uang asing dan *debt securities*) dan risiko likuiditas.

3. Menyetujui strategi manajemen resiko, kebijakan dan pedoman tingkat bunga.
4. Menyetujui strategi, kebijakan dan pedoman *funding* dan *liquidity*.
5. Menetapkan seluruh limit per mata uang untuk risiko pasar dan likuiditas, memonitor dan menyetujui/menolak kelebihan limit apabila terjadi disesuaikan dengan kebijakan manajemen resiko.
6. Menetapkan standar dan kebijakan *internal transfer pricing*.
7. Memonitor dan mengelola konsolidasi likuiditas dan posisi tingkar bunga Bank.
8. Menentukan *pricing dari earning asset* dan *liabilities* untuk memastikan *pricing* mencapai penggunaan optimum dana dan biaya modal dan tujuan likuiditas dan menjaga struktur neraca sesuai dengan strategi ALM.
9. Menentukan kebijakan atas berbagai macam produk dan jasa.
10. Mengelola *struktur corporate capital* dan penggunaan modal diantara unit bisnis.
11. Mengelola Portfolio Investasi Bank.
12. Dimana dan apabila diperlukan, meng-*hedge* modal dan keuntungan dalam mata uang asing.
13. Memonitor kepatuhan Bank terhadap peraturan dan pedoman pemerintah dan Bank Sentral.
14. Menyetujui produk-produk baru dalam hal *pricing* dan likuiditas, dan exposure risiko pasar.

PT Bank X Tbk juga telah memberikan Sertifikasi melalui Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR) dan Bank Indonesia kepada seluruh karyawannya. Hingga saat ini, semua anggota Direksi telah memperoleh sertifikasi BSMR. PT Bank X Tbk juga menyelenggarakan program pelatihan khusus yang mencakup risiko korporasi dan

risiko konsumen, dan tim manajemen risiko diperkuat dengan rekrutmen karyawan di bidang Risiko Konsumer, Risiko Pasar, Risiko Usaha Kecil Menengah/ Komersial dan Analisis.

PT Bank X Tbk juga melakukan serangkaian inisiatif manajemen risiko dalam rangka pemenuhan kepatuhan pada ketentuan Bank Indonesia dengan mengelola risiko-risiko, seperti:

- **Risiko Konsumer:** tantangan pada portofolio risiko konsumen diatasi PT Bank X Tbk dengan cara meningkatkan kemampuan melakukan penagihan dan perbaikan. Bank X menempatkan sistem penagihan yang akan selesai dalam 12 bulan. Sistem baru ini akan mempersingkat waktu pemrosesan serta meningkatkan efisiensi dan pengelolaan kredit bermasalah.
- **Risiko Korporasi:** dilakukan dengan meluncurkan rangkaian *product programme* yang ditujukan pada segmen-segmen khususnya di area Usaha Kecil Menengah (UKM)/Komersial. Penempatan sistem kredit yang baru akan menguntungkan nasabah UKM/Komersial dan meningkatkan kemampuan mengelola risiko. Kebijakan kredit Bank X tetap dipertahankan dengan tegas dan menetapkan batasan per obligor yang lebih konservatif dari persyaratan yang ditentukan.
- **Risiko Kredit:** Bank X menerapkan model Pemeringkatan Risiko Kredit untuk kredit UKM/Komersial dan Korporasi, dan untuk saat ini sedang dalam proses melengkapi infrastruktur manajemen risiko kredit dengan memasang sistem informasi manajemen risiko kredit yang akan memungkinkan Bank X untuk memantau risiko secara harian dan mengirimkan sinyal peringatan dini.

- **Risiko Pasar:** Bank X melakukan investasi yang cukup besar dalam mengelola risiko pasar, dengan menggunakan *Fund Transfer Pricing (FTP)* yaitu indeks yang menghitung tingkat suku bunga pendanaan dan perkreditan. FTP sudah diimplementasikan, panduan dan kebijakan penetapan suku bunga dan nilai tukar valuta asing juga sudah disosialisasikan, dan proses-proses disederhanakan untuk mempertajam kinerja garda tengah dan belakang. Penekanan dilakukan pada pengelolaan *missmatch* likuiditas di pasar yang didominasi oleh simpanan jangka pendek. Bank X juga menerima pendanaan jangka panjang untuk mendanai aset yang berjangka waktu lebih panjang.
- **Risiko Likuiditas:** revisi atas Risiko Likuiditas dan Rencana Darurat Likuiditas yang mencakup seluruh bank telah disosialisasikan. Jumlah maksimum penarikan tunai telah ditentukan untuk dapat memantau likuiditas secara seksama. Perangkat *Asset Liability Management (ALM)* yang baru sedang diterapkan untuk memperbaiki pengelolaan risiko suku bunga dan likuiditas.
- **Risiko Operasional:** PT Bank X Tbk menerapkan fungsi pengelolaan risiko operasional yang independen dan bertanggungjawab untuk merancang, mengembangkan kebijakan dan mengimplementasikan perangkat manajemen risiko operasional. Kebijakan manajemen risiko Bank X sedang ditelaah dan disosialisasikan dalam bentuk yang baru, bersama dengan kebijakan baru penanganan keamanan dan pelanggaran. Penguatan pada proses *Quality Assurance* dan pelatihan intensif ditujukan untuk memberikan kontribusi terhadap pengurangan masalah-masalah operasional.

IV.3.2 Peranan SKAI PT Bank X Tbk Dalam Penerapan *Risk Management*

Management SKAI PT Bank X Tbk sudah mengadopsi dan menerapkan “*Risk Based Audit*”, dikarenakan adanya ketentuan baru dari Bank Indonesia mengenai kewajiban penerapan Manajemen Risiko, maka semua kegiatan pemeriksaan difokuskan pada penilaian risiko terhadap semua hal dan kegiatan bisnis unit.

SKAI melaksanakan pengawasan dan penilaian terhadap proses dan penerapan manajemen risiko dan sistem pengendalian intern, termasuk verifikasi terhadap kecukupan infrastruktur dan validasi model. Wewenang dan tanggung jawab yang telah dilakukan oleh SKAI PT Bank X Tbk yang berhubungan dengan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- Sudah turut serta memantau dalam proses penyusunan rencana kegiatan (*action plan*) dan realisasi rencana kerja kegiatan/ penerapan manajemen risiko, serta penyusunan laporan profil setiap 3 (tiga) bulanan. SKAI ikut dalam rapat penyusunan ketentuan baru, penciptaan produk baru dan rapat “*preventive control*” mencegah terjadinya NPL (*Non Performing Loan*). SKAI disini berperan dalam memberikan opini mengenai ketentuan dan prosedur.
- Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perbaikan dalam kebijakan dan proses manajemen risiko secara menyeluruh. SKAI akan melakukan reviuw pada ketentuan dan panduan internal PT Bank X Tbk. Jika terdapat kelemahan atau kerancuan dalam ketentuan Bank X, maka SKAI akan mengajukan kepada Direksi agar segera dikoreksi atau dikeluarkan ketentuan baru.
- Melakukan kaji ulang secara berkala mengenai kecukupan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko di lini bisnis unit. SKAI akan berperan sebagai

mediator antara bisnis unit dengan *Risk Management*. SKAI akan membantu bisnis unit menyampaikan keluhan mengenai persyaratan yang tidak dapat mereka laksanakan di lapangan karena bisnis unit mengalami kesulitan merekrut orang baru / tambahan karyawan sehingga pekerjaan menjadi *overload*, maka untuk masalah *monitoring* belum dapat dikendalikan dan dilaksanakan oleh bisnis unit.

- Melakukan kaji ulang secara berkala terhadap metodologi dan standar pengukuran risiko (misalnya: *internal credit rating*). SKAI PT Bank X Tbk akan selalu mengikuti perkembangan ALCO, dan membantu dengan pengawasan bisnis unit di lapangan. SKAI akan selalu melakukan review terhadap metodologi untuk pengukuran risiko. Jika masih terdapat kelemahan maka SKAI akan menyampaikan ke Direksi untuk segera dilakukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Risk Management PT Bank X Tbk terdiri dari dua bagian, yaitu *Risk Management* (RM) bagian *Process* dan *Risk Management* bagian *Supporting*. RM bagian *process* diterapkan dalam bidang operasional perbankan PT Bank X Tbk, seperti melakukan analisa risiko dan menyediakan laporan versi RM. Dalam bidang kredit sebagai contohnya, RM akan membuat laporan tersendiri mengenai kondisi debitur yang memohon kredit. RM akan melakukan analisa tersendiri mengenai profil debitur untuk kemudian disampaikan kepada Komite Kredit. Laporan RM ini sangat membantu Komite Kredit dalam memberikan keputusan pemberian kredit kepada debitur. Analisa debitur mencakup komponen analisa SWOT Michael Porter (*Strength Weakness Opportunity dan Threat*), termasuk juga didalamnya analisa industry. Selain memberikan analisa debitur, Risk Manager juga akan membuat persyaratan-persyaratan (dalam rangka untuk meminimalisir risiko) yang harus dijalankan oleh bisnis unit dan dipenuhi oleh debitur.

SKAI PT Bank X Tbk disini berperan dalam membantu memantau pelaksanaan persyaratan Risk Manager. SKAI akan mereview apakah persyaratan tersebut telah dilaksanakan oleh bisnis unit dalam rangka untuk meminimalisir risiko. Pemantauan ini dilakukan ketika SKAI melakukan review periodik ke bisnis unit. SKAI kemudian akan menyampaikan hasil temuannya ketika audit lapangan dilakukan dalam bentuk laporan resmi secara tertulis kepada Direksi.

Untuk RM bagian *supporting*, bertugas untuk melakukan pemantauan secara keseluruhan mengenai kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia. Salah satu tugas RM adalah memantau pelaksanaan BMPK (Batas Minimum Pemberian Kredit). RM disini akan dibantu oleh SKAI. SKAI akan mencocokkan hasil temuan RM dengan kenyataan pelaksanaan dilapangan. SKAI juga akan membuat laporan tersendiri mengenai kondisi pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia. Dalam laporan SKAI akan terdapat opini mengenai kondisi PT Bank X Tbk.

RM akan memberikan laporan mengenai kondisi PT Bank X Tbk kepada Bank Indonesia per tiga bulanan, disertai juga dengan laporan dari SKAI. Bank Indonesia akan mereviu report dari RM dan report dari SKAI, jika terdapat perbedaan, maka Bank Indonesia akan cenderung mengacu kepada laporan SKAI. Maka RM harus melakukan koreksi kesalahan laporan dan menindaklanjuti kekurangan tersebut. SKAI akan bertugas untuk memantau tindak lanjut perbaikan dari RM. Pada periode berikutnya RM akan menyampaikan bahwa kekurangan telah ditindaklanjuti kepada Bank Indonesia dalam laporan triwulanannya.

IV.3.3 Kriteria Internal Audit yang Handal Menurut COSO ERM dalam Penerapan Risk Management di PT Bank X Tbk

SKAI PT Bank X Tbk selaku internal auditor adalah merupakan lembaga pendukung Management dalam usaha penerapan manajemen risiko, dimana sebagian besar fungsi SKAI adalah sebagai pengawas dan reviewer bagi Komite Audit. Selain itu SKAI juga berperanan dalam membantu penyusunan laporan keuangan PT Bank X Tbk, dimana laporan keuangan ini akan menjadi sumber informasi bagi banyak pihak yang berkepentingan. SKAI juga merupakan pihak yang dapat berinteraksi langsung dengan semua pihak dalam Bank X. Maka dapat disimpulkan bahwa SKAI merupakan pihak yang dapat memberikan pernyataan bahwa dalam setiap proses pengambilan keputusan dalam perusahaan, prinsip *pruden* (kehati-hatian) telah dilaksanakan dan juga telah mempertimbangkan berbagai kemungkinan resiko; prosedur dan kebijakan telah dijalankan dan dipatuhi.

Peranan yang dijalankan oleh SKAI PT Bank X Tbk dalam penerapan manajemen risiko adalah peranan sebagai *consultant*. Dengan peranan ini SKAI akan membantu manajemen dalam penerapan manajemen risikonya, dengan memahami dan ikut terlibat dalam aktivitas manajemen dalam mengelola risiko. Ada delapan komponen manajemen risiko perusahaan yang harus dijalankan agar *Enterprise Risk Management* (ERM) dapat dikatakan sudah efektif, yaitu:

1. *Internal ERM Environment*
2. *Strategic and risk objectives setting*
3. *Events identification*
4. *Risk Assessments*

5. *Responses to Risks*
6. *Control Activities*
7. *Information & Communication*
8. *Risk Monitoring*

Selanjutnya akan dilakukan perbandingan antara komponen manajemen risiko yang handal menurut COSO ERM dan realisasi manajemen PT Bank X Tbk dalam penerapan komponen COSO agar dapat dinilai sudah efektif dalam mengelola risiko dengan bantuan SKAI .

Kedelapan komponen sudah dirangkum menjadi pertanyaan yang diajukan kepada anggota SKAI PT Bank X Tbk khususnya kepala bagian SKAI dan *team leader (manager)* yang dapat dilihat pada daftar lampiran sehingga akan lebih mudah untuk melakukan analisa atas peranan SKAI dalam mendukung aktivitas manajemen dalam mengelola risiko dengan efektif.

Jawaban yang dihasilkan akan dapat memberikan kesimpulan sudah sejauh mana peranan SKAI dalam membantu aktivitas manajemen dalam mengelola risiko terutama dalam memenuhi kriteria komponen yang efektif menurut COSO ERM dalam mengelola risiko. Analisa dari pelaksanaan kedelapan komponen COSO ERM dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Internal ERM Environment*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan dari perusahaan.

Elemen ini dapat dikatakan telah dilakukan dengan baik oleh manajemen. Hal ini terlihat dari aktivitas SKAI dalam melakukan penelitian yang dilakukan secara *off-site* terhadap proses dan transaksi untuk menentukan prosedur audit, yang kemudian akan dicocokkan dengan tujuan dari perusahaan. Dan untuk penelaahan tujuan dari departemen unit kerja dan individu telah dilakukan oleh SKAI dengan melakukan pengkajian terhadap *core* proses kerja dan kompetensi pelaksana dengan *core* bisnis perusahaan.

- Menentukan "*risk appetite*" perusahaan.

SKAI membuat *mapping macro risk* dan *micro risk* pada setiap unit kerja yang diperiksa untuk menentukan signifikansi risiko dan control yang ada berdasarkan data empirik (temuan *internal audit/Branch Quality Assurance (BQA)*, kejadian dan temuan Bank Indonesia). Contoh *Risk Mapping* dapat dilihat pada lampiran. *Risk Mapping* merupakan alat yang digunakan oleh SKAI PT Bank X Tbk dalam menentukan *scope* pemeriksaan yang akan dilakukan. Dengan *Risk Mapping* SKAI akan dapat menentukan jumlah sampel dan tipe sampel yang harus diambil untuk pemeriksaan. SKAI PT Bank X Tbk akan mereviu juga pada temuan Bank Indonesia sehingga SKAI akan dapat menentukan bidang masalah apa yang harus mereka fokuskan dalam pemeriksaan nantinya. SKAI akan melihat bidang apa yang sering menjadi temuan/kesalahan yang selalu terulang di cabang yang akan diperiksa dan akan mendalaminya pada pemeriksaan lapangan dan mencari tahu penyebab masalah yang sama selalu berulang tiap tahun. Contoh risk profile dan risk mapping terdapat pada lampiran 2.

2. *Strategic and risk objectives setting*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Menetapkan kerangka manajemen risiko yang memadai.

SKAI melakukan evaluasi terhadap proporsi MORS (*Minimum Operations Risk Standard/* Standar Minimum Risiko Operasional) dengan implementasi di lapangan. Apabila terdapat penyimpangan atau MORS atau didapati bahwa bagian dari MORS tidak *applicable* pada pelaksanaan di lapangan maka akan dilakukan evaluasi melalui usulan perubahan/ penyempurnaan MORS. SKAI juga memiliki akses yang luas pada setiap lini pada struktur organisasi. Prosedur review dilakukan pada saat tahapan pra maupun tahapan implementasi. Tahapan pra adalah review atas setiap kebijakan manajemen yang akan dikeluarkan (draft Surat Edaran, prosedur dan manual) dalam kerangka *risk* dan kecukupan *control*.

3. *Events identification*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Mengidentifikasi risiko-risiko atau kejadian-kejadian yang dapat menghalangi manajemen untuk mencapai tujuannya.

SKAI PT Bank X Tbk mempelajari ruang lingkup risiko dan melakukan evaluasi atas semua risiko yang signifikan, hal ini dilakukan ketika audit di lapangan, semua hal akan ditelaah untuk mengidentifikasi akan adanya kemungkinan risiko atau *fraud* yang akan timbul dikemudian hari dan membahayakan perusahaan. Pengujian untuk mendapatkan keyakinan mengenai risiko dilakukan dengan melakukan analisa data-data

dan dokumen serta melakukan wawancara dengan pihak *auditee*. SKAI juga akan mengfokuskan pada masalah/kesalahan yang selalu terulang setiap tahunnya.

4. *Risk Assessments*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Menilai dampak dan kemungkinan timbulnya risiko.

SKAI dapat memberikan keyakinan bahwa risiko-risiko telah dievaluasi dengan benar, akan tetapi untuk kepastian bahwa tidak akan ada risiko bawaan lainnya, SKAI belum dapat memberikan keyakinan secara penuh, karena pemeriksaan SKAI adalah berdasarkan sampling. Dengan adanya bagian yang tidak kesampling SKAI tidak dapat memberikan jaminan bahwa tidak akan ada risiko yang akan menimbulkan kerugian di masa depan, karena masih ada banyak faktor lain seperti karakter nasabah dan debitur yang sulit untuk dianalisa. SKAI juga melakukan pemeriksaan terhadap dokumentasi kegiatan bisnis unit sebagai bagian dari proses untuk menentukan risiko bawaan, contoh kasus: teller cenderung untuk selisih kas, maka SKAI akan selalu fokuskan pemeriksaan pada dokumentasi teller.

5. *Responses to Risks*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Memilih dan mengimplementasikan tindakan respon terhadap risiko tersebut.

SKAI dalam penugasan audit di lapangan akan selalu fokus pada proses manajemen risiko, SKAI akan mereview apakah semua ketentuan dari *Risk Manager* telah dijalankan oleh bisnis unit. Untuk implementasi dari tindakan respon terhadap

risiko, SKAI hanya bisa memberikan saran dan masukan kepada Management melalui Kepala SKAI yang akan menyampaikan kepada Direksi, dari Direksi baru kemudian akan disegregasikan lagi ke unit terkait. Jadi SKAI belum memiliki akses langsung untuk proses implementasi tindakan respon terhadap risiko apakah risiko harus dihilangkan atau diatasi, karena untuk bisa sampai ke pusat harus melalui interelasi.

6. *Control Activities*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Mengatur pengendalian dan tindakan respon lainnya yang dapat menghilangkan risiko.

SKAI memahami desain pengendalian dan mengevaluasi ketepatannya dalam konteks pilihan strategi untuk menghadapi risiko dengan melakukan review dan memberikan saran dan rekomendasi kepada Dewan, seperti diperlukan adanya *segregation of duty* dari *Board of Director*, review pelaksanaan *Good Corporate Governance*, penambahan karyawan dan perlunya dibuat ketentuan baru untuk area risiko yang baru ditemukan maupun untuk area kesalahan bisnis unit yang selalu terulang.

7. *Information & Communication*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Menyediakan informasi tentang risiko dan mengkomunikasikannya dengan tindakan yang konsisten di semua level dalam perusahaan.

SKAI telah melakukan evaluasi terhadap fungsi pelaporan tentang risiko-risiko penting di semua level perusahaan dengan melalui ERR (*Enterprise Risk Rating*). SKAI

juga melakukan monitoring pada ketepatan waktu penyampaian pelaporan mengenai kegagalan fungsi pengendalian. SKAI juga telah melakukan pengujian terhadap akurasi, relevansi dan kelengkapan dari informasi, pelaporan dan komunikasi, contoh kasus: SKAI mereview memorandum pemberian kredit kepada debitur, apakah semua informasi dan data mengenai debitur yang akan disampaikan ke Komite Kredit adalah sesuai dengan data dan kondisi sebenarnya dari debitur, sehingga dengan adanya keakuratan penyampaian informasi Komite Kredit dapat mengambil keputusan dengan benar mengenai pemberian kredit.

8. *Risk Monitoring*

Aktivitas ERM yang harus dilakukan oleh manajemen supaya dapat mengelola risiko dengan efektif adalah:

- Menyediakan pengendalian terpusat dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko dan hasilnya.

SKAI belum dapat melakukan survei elektronik dan aktivitas monitoring secara independen, dikarenakan masih adanya keterbatasan fasilitas dan media penunjang. Akan tetapi bisnis unit sudah melakukan review pengendalian internal secara berkala dengan adanya *Operational Risk Assessment (ORA)* dan *Risk Self Assessment (RSA)*. Selain itu *Operational Risk Manager (ORM)* juga membuat report mengenai *key risk report*.

- Memberikan jaminan terhadap efektivitas dari manajemen risiko.

SKAI telah secara independen melakukan penelaahan terhadap hasil penilaian manajemen tentang risiko dengan mereview *risk profile* dan *Band Wide*. Secara berkala memberikan laporan ke Bank Indonesia mengenai *Risk Profile Band Wide*.

- Menyediakan jaminan independensi dan konsultasi.

SKAI telah dapat memberikan jaminan/ keyakinan yang objektif bahwa risiko bisnis utama telah dikelola dengan tepat dengan melalui penugasan audit secara berkala, dimana semua aspek kegiatan operasional dan non-operasional bisnis unit akan dikaji dan direview untuk dapat diidentifikasi mengenai risiko yang mungkin melekat atau risiko yang akan timbul dan kemungkinan adanya indikasi awal akan *fraud*.

Dari penjabaran di atas dapat diambil kesimpulan bahwa SKAI PT Bank X Tbk belum dapat sepenuhnya membantu dan berperanan dalam penerapan risk management pada PT Bank X Tbk berdasarkan kerangka COSO ERM. SKAI PT Bank X Tbk masih memiliki beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan penerapan risk management PT Bank X Tbk berdasarkan COSO ERM untuk komponen sebagai berikut:

- *Risk Assessment*: untuk bidang ini SKAI bisa dikatakan sudah menjalankan peranan dengan baik, akan tetapi untuk masalah *inherent risk* SKAI belum dapat mengatasi secara penuh, karena jika berhubungan dengan karakter manusia akan susah untuk dideteksi dari awal. SKAI hanya dapat memberikan saran dan rekomendasi yang membantu untuk mengurangi *inherent risk* ini. Jadi untuk area ini, SKAI masih perlu perbaikan dalam mendalami dan menambah pengetahuan mengenai karakter dan sifat nasabah maupun karyawan Bank, sehingga risiko bisa dideteksi dari awal.
- *Responses to Risks*: untuk area ini SKAI masih bisa dikatakan memiliki keterbatasan, karena sampai saat ini SKAI masih memiliki keterbatasan dalam tindakan merespon terhadap risiko, walaupun pada prakteknya SKAI sudah dapat mendeteksi ada transaksi yang mengandung risiko, tetapi SKAI belum dapat menindaklanjuti

langsung. SKAI terlebih dahulu perlu menyampaikan kepada Direksi untuk kemudian menunggu keputusan dari Direksi untuk menindaklanjuti temuan SKAI. Sebagai contoh: dalam pemeriksaan operasional audit pada RTGS, jika terdapat perbedaan pada penulisan nama nasabah maka Bank harus menolaknya. Akan tetapi yang sering terjadi dilapangan adalah bisnis unit tetap menjalankan dan menerima RTGS dengan nama yang berbeda, alasannya adalah bisnis unit telah melakukan rapat dan memutuskan untuk bisa mentolerir masalah tersebut. SKAI sebagai internal audit yang bekerja berdasarkan pengumpulan bukti meminta ketentuan internal dari bisnis unit. Untuk rapat internal biasanya akan ada *Minutes of Meeting* (MOM). SKAI meminta MOM dari bisnis unit sebagai sarana untuk melakukan pemeriksaan dan untuk menentukan bahwa apa yang sudah dilakukan oleh bisnis unit tidak menyalahi ketentuan dan aturan PT Bank X Tbk, akan tetapi bisnis unit tidak dapat memberikannya. Dengan demikian SKAI akan tetap memutuskan bahwa bisnis unit tidak menjalankan ketentuan dan akan dituangkan menjadi temuan dan laporan yang akan disampaikan ke Direksi untuk ditindaklanjuti. Yang menjadi kendala disini sebenarnya sangat sederhana, SKAI bekerja berdasarkan bukti, jika bisnis unit tidak dapat memberikan bukti mereka sudah memutuskan mentolerir penyimpangan tersebut maka akan tetap dianggap sudah menyalahi ketentuan. Akan tetapi yang terjadi di lapangan adalah bisnis unit tidak menerima bahwa mereka telah menyalahi ketentuan internal dan memutuskan untuk menunggu keputusan dari Direksi. Manajemen tidak menindaklanjuti temuan SKAI, dibuktikan dengan adanya temuan berulang setiap tahun ketika SKAI melakukan audit lapangan.

- *Risk Monitoring*: untuk area ini keterbatasan SKAI PT Bank X Tbk adalah pada sisi teknologi informasi. Penulis menemukan masih adanya kelemahan dalam sistem informasi teknologi di SKAI. Sarana belum cukup memadai untuk memungkinkan SKAI menjalankan monitoring secara langsung. SKAI sudah mengimplementasikan program baru untuk memudahkan aktivitas pemantauan langsung dan cepat oleh atasan kepada bawahan. Akan tetapi karena adanya keterbatasan teknologi informasi menyebabkan kegagalan dalam penerapan sistem baru tersebut. Selain itu SKAI PT Bank X Tbk juga belum menerapkan *Control Self Assessment (CSA)*. Argumentasi dari Manajemen SKAI sendiri yang menjelaskan mengapa mereka belum menerapkan CSA adalah bahwa dari bisnis unit sudah menerapkan *Risk Self Assessment (RSA)* sehingga tugas SKAI adalah untuk mereviu hasil RSA dan ketepatan pelaksanaan serta pelaporannya.

Dari pembahasan mengenai keterbatasan diatas dapat disimpulkan bahwa SKAI PT Bank X Tbk masih belum dapat berperan secara maksimal dalam penerapan manajemen risiko berdasarkan COSO ERM pada PT Bank X Tbk. Selain beberapa indikasi keterbatasan yang sudah dijabarkan di atas, penulis juga mendapati bahwa SKAI PT Bank X Tbk juga masih menggunakan dan mengadopsi COSO lama dengan 5 komponen. Hal ini bisa dilihat pada *Internal Audit Charter* SKAI PT Bank X Tbk yang ada di lampiran 1.

Manajemen SKAI PT Bank X belum menerapkan dan menggunakan COSO ERM dalam pelaksanaan dan aktivitasnya sehari-hari dalam menjalankan peranan sebagai internal audit PT Bank X Tbk. Hal ini menjadi salah satu temuan kelemahan dalam praktek SKAI di PT Bank X Tbk. Walaupun pada prakteknya SKAI PT Bank X Tbk

sudah menjalankan *risk based audit* dalam pemeriksaan internal Bank X, akan tetapi jika Manajemen SKAI sudah menetapkan dan mengimplemetasikan COSO ERM, maka SKAI akan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik lagi dan lebih maksimal dalam membantu penerapan manajemen risiko di Bank X.

Dari pembahasan di atas mengenai komponen COSO ERM, pada dasarnya semua kegiatan SKAI PT Bank X Tbk sudah dapat dikatakan mampu memenuhi komponen-komponen dari COSO ERM, tetapi masih ada beberapa area yang masih *grey* dalam arti SKAI masih memiliki keterbatasan dalam menjalankan peranannya dalam penerapan manajemen risiko. SKAI masih hanya menjadi pemantau dan memiliki keterbatan dalam keterlibatan langsung dalam penanganan risiko. Penulis menyarankan agar Manajemen SKAI juga segera melakukan perubahan pada prosedurnya dan menerapkan COSO ERM sehingga SKAI bisa menjalankan peranan dengan lebih baik dan maksimal dalam penerapan manajemen risiko PT Bank X Tbk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1 Kesimpulan

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

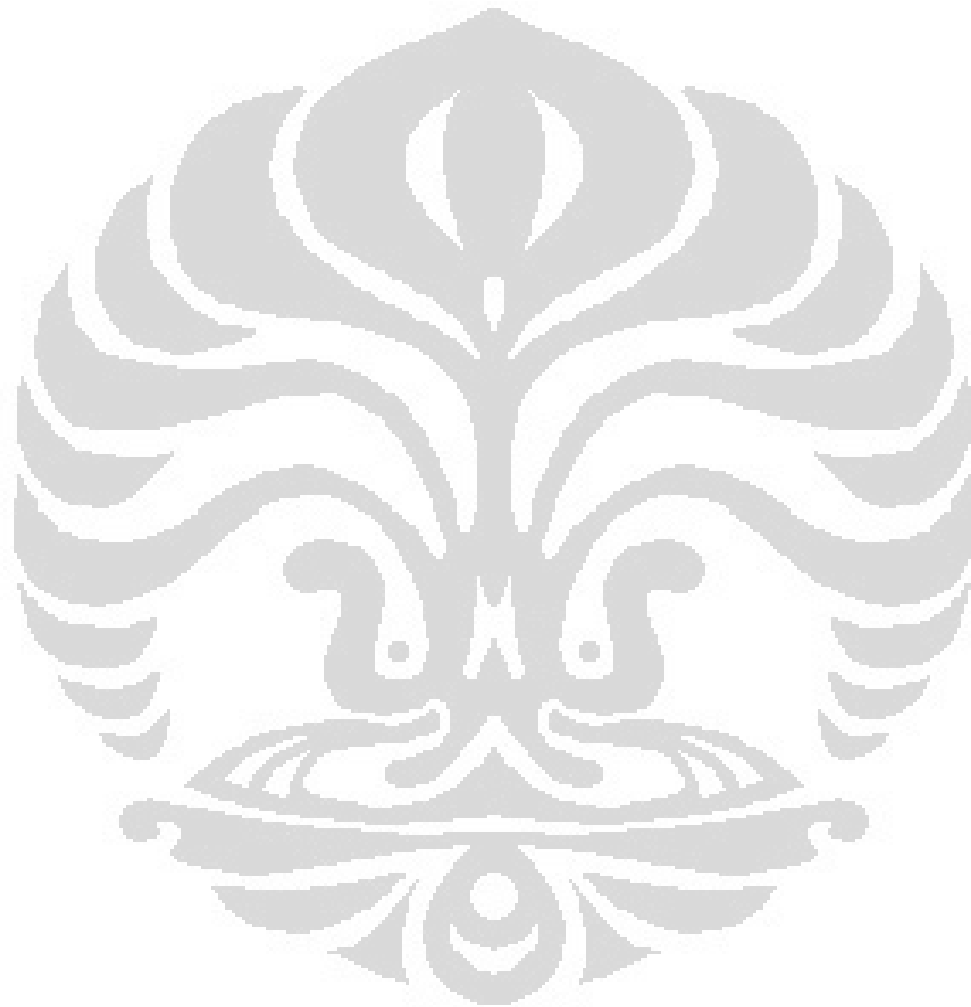
1. Praktek internal auditor PT Bank X Tbk yaitu SKAI sudah mengikuti dan mengadopsi kriteria dari *Institute of Internal Auditor (IIA)*, Standar Pelaksanaan Fungsi Auditor Internal Bank (SPFAIB) dan BAPEPAM & LK. Semua *scope* pekerjaan sudah ditetapkan dengan baik dan benar sehingga sangat mendukung peranan dan pekerjaan SKAI sebagai *internal auditor* di PT Bank X Tbk.
2. Peranan SKAI PT Bank X Tbk masih sebagai *consultant* belum sebagai *strategic business partner* sebagaimana yang ditargetkan oleh Manajemen SKAI. Hasil penelitian dengan menggunakan *questioner* oleh penulis ke *auditee* mendukung pernyataan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak mudah melakukan perubahan paradigma peranan *internal auditor* terutama jika sudah berhubungan dengan masalah budaya kerja. Namun demikian, hasil survey juga menunjukkan adanya peningkatan pelayanan SKAI, terutama terdapat peningkatan yang cukup drastis pada kriteria komunikasi yang berhasil dibangun antara auditor dan *auditee*.

3. SKAI PT Bank X Tbk sudah dapat menunjang Manajemen dalam penerapan manajemen risiko yang baik. Kelemahan SKAI PT Bank X Tbk yang diidentifikasi oleh penulis dalam penelitian ini adalah Manajemen SKAI PT Bank X Tbk belum mengadopsi dan mengimplementasikan COSO ERM secara komprehensif. Namun demikian fungsi dan peranan SKAI sudah dapat memenuhi beberapa komponen COSO ERM. Hal ini dapat dilihat pada cakupan pekerjaan SKAI. SKAI sudah melakukan tugas audit dengan selalu berdasarkan pada identifikasi risiko, sehingga dapat memberikan early warning kepada Manajemen, dan Manajemen bisa segera melakukan tindakan untuk menangani risiko tersebut. Akan tetapi hal ini masih merupakan kelemahan dari SKAI PT Bank X Tbk dalam membantu penerapan manajemen risiko di PT Bank X Tbk. Yang menjadi keterbatasan SKAI adalah SKAI masih mempunyai keterbatasan dalam keterlibatan langsung dalam tindak lanjut implementasi respon terhadap risiko karena masih harus melewati interelasi. Keterbatasan lainnya yaitu SKAI juga belum menerapkan *Control Self Assessment* (CSA) dan SKAI juga belum dapat melakukan survei elektronik dan monitoring secara independen dikarenakan adanya keterbatasan media dan fasilitas. SKAI PT Bank X Tbk belum dapat menjalankan peranannya secara maksimal dalam penerapan manajemen risiko berdasarkan COSO ERM.

V.2 Saran

1. Manajemen SKAI PT Bank X Tbk perlu untuk terus mempertahankan profesionalisme SKAI dalam memberikan pelayanan kepada auditee dan perusahaan. Disarankan agar PT Bank X Tbk memutakhirkan prosedur mengenai profesi internal audit dan pengelolaan perbankan dan perusahaan publik serta ketentuan baru mengenai internal auditor sebagaimana yang ditetapkan oleh IIA dan Bank Indonesia. Disamping itu, Komite Audit PT Bank X Tbk juga diharapkan untuk lebih berperan aktif dengan ikut serta dalam *internal meeting* SKAI dengan bisnis unit.
2. Manajemen PT Bank X Tbk disarankan membuat peraturan internal untuk digunakan oleh SKAI sebagai panduan dalam menjalankan tugasnya sebagai *strategic business partner* sebagaimana yang diharapkan oleh Manajemen SKAI. Selain itu kompetensi dan pembedahan sumber daya manusia SKAI khususnya dari segi teknologi dan prosedur perlu dibenahi. Apabila hal ini tidak dilaksanakan, akan sulit bagi Manajemen SKAI PT Bank X Tbk untuk mengharapakan SKAI bisa berperanan sebagai *strategic business partner*.
3. Manajemen SKAI sebaiknya segera mengadopsi dan menerapkan COSO ERM 8 komponen pada ketentuan audit intern PT Bank X Tbk. Dengan melakukan perubahan/revisi *Internal Audit Charter*-nya. Agar dapat menjalankan fungsi sebagai internal audit secara maksimal dalam penerapan manajemen risiko PT Bank X Tbk. Manajemen SKAI sebaiknya mengajukan usulan untuk dapat diberikan wewenang untuk dapat menindaklanjuti secara langsung terhadap unit bisnis yang belum melakukan respon terhadap risiko. Selain itu Manajemen SKAI juga perlu untuk menerapkan *Control Self Assessment (CSA)* agar dapat lebih menunjang peranannya

dalam penerapan manajemen risiko di PT Bank X Tbk. Manajemen SKAI juga perlu untuk segera mengajukan usulan pengembangan teknologi terutama pada media komunikasi dan konektivitas agar dapat melakukan survei secara elektronik dan menunjang penerapan CSA.



Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno, **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik**, Edisi Ketiga, Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia, Jakarta, 2004
- Ali, H. Masyhud, **Manajemen Risiko**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006
- Bank Indonesia, **Standar Profesional Fungsi Audit Intern Bank Peraturan Bank Indonesia Nomor : 1/6/PBI/1999**, Jakarta, 1999
- , **Kewajiban Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia Nomor : 5/8/PBI/2003**, Jakarta, 2003
- , **Sertifikasi Manajemen Risiko bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum Peraturan Bank Indonesia Nomor : 7/25/PBI/2005**, Jakarta, 2005
- Barlow, Helberg Cs, **The Business Approach to Internal Auditing**, First Edition, Juta & Co. Ltd, Johannesburg, 1995
- Basel Committee on Banking Supervision, **Internal Audit in Banks and The Supervisor's Relationship With Auditors**, Bank for International Settlement, 2001
- Brink Z., **Modern Internal Auditing**, fifth edition, New York, 1999
- Courtemance, Gil, **The New Internal Auditing**, New York : A. Ronald Press, 1996;
Forum for Corporate Governance in Indonesia, Toward Good Corporate Governance in Indonesia, Jakarta, 2000
- Foley, Lardner, **ERM – Risk Intelligence and Anti-Fraud Controls**, Chicago, 2007
- Gunadi, Eddie M, **Paradigma Baru Pengawasan Internal pada Perusahaan**, Prosiding KNA IV IAI, Jakarta, 2000
- Jaeger, Jaclyn, **ERM vs Risk Assessment : Analysis**, Financial Media Holdings Group Inc., www.wikipedia.com, 2008
- Kaufman, Christy, **An Urgent Call to Action : COSO, ERM and The Role of the Risk Manager**, Chicago, 2004
- Moeller, Robert R., **COSO Enterprise Risk Management, Understanding the New Integrated ERM Framework**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007

- Matyjewicz, George, **ERM-Based Auditing**, www.wikipedia.com, 2004
- Pickett, K. H. Spenser, **Auditing the Risk Management Process**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005
- , **The Essential Handbook of Internal Auditing**, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, 2005
- , **The Internal Auditing Handbook**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., London, 2003
- Reding, Kurt F., **Internal Auditing: Assurance & Consulting Services**, The IIA Research Foundation, Florida, 2007
- Romney, Marshall B, Steinbart, Paul John, **Accounting Information Systems**, Eighth Edition, Prentice Hall, US, 2000
- Sawyer, Lawrence B, **Internal Auditing**, Fifth Edition, The Institute of Internal Auditors, Inc, Florida, 2003
- Soelendro, Aric, **Paradigma Baru Aparat Pengawasan Pemerintahan**, Prosiding KNA IV IAI, Jakarta, 2000
- Tunggal, Amin Widjaja, **COSO – Based Auditing**, Harvarindo, Jakarta, 2000
- , **Corporate Governance (Suatu Pengantar)**, Harvarindo, Jakarta, 2007
- Tugiman, Hiro, **Pengantar Audit Internal**, Jakarta : Yayasan Pendidikan Internal Auditor, Jakarta, 2000
- The Institute of Internal Auditors, **COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework**, United Kingdom, 2004
- , **The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management**, United Kingdom, 2004
- , **Trends in the Implementation of the COSO ERM Framework**, Amsterdam, July 2007

Sumber Internal dari PT Bank X Tbk.

DAFTAR ISTILAH

AICPA : American Institute of Certified Public Accountants

BCRS : Business Control Rating System

BOC : Board of Commissioner

BOD : Board of Director

CAATs : Corrective Action Tracking System

CAE : Chief Auditing Executives

CEO : Chief Executive Officers

Cool Banking : Corporate Online Banking

COSO ERM : Committee of Sponsoring Organization Enterprise Risk Management

ESOP : Employee Stock Option Purchase

GAO : General Accounting Officer

NPL : Non Performing Loan

SCBC : SME & Commercial Business Centre

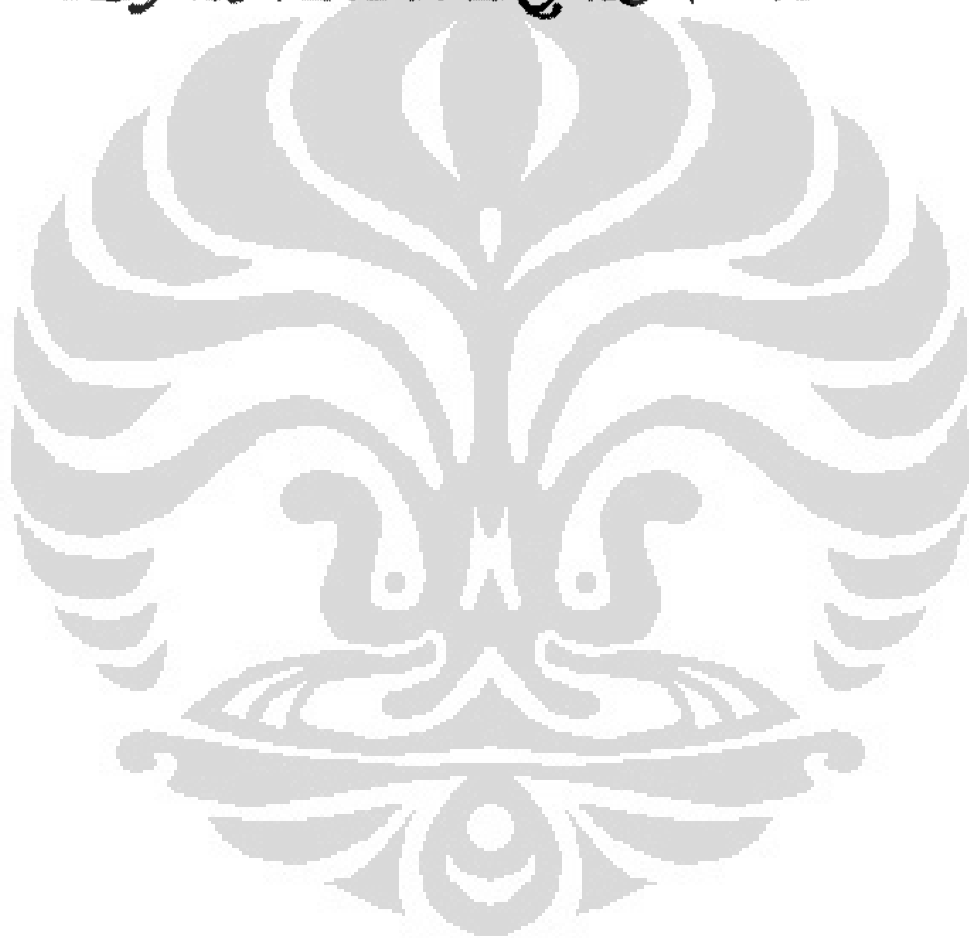
SEC : Securities and Exchange Commission

SKAI : Satuan Kerja Audit Intern

SME&C : Small Medium Enterprises & Commercial

SPFAIB : Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank

LAMPIRAN I



INTERNAL AUDIT CHARTER (PIAGAM AUDIT INTERN) PT BANK X Tbk

Dewan Direksi PT. Bank X, Tbk menyadari sepenuhnya bahwa sebagai suatu badan usaha, di dalam bank terdapat dan bertemu berbagai macam kepentingan dari pihak-pihak terkait, khususnya pemegang saham, manajemen, karyawan dan nasabah. Walaupun terdapat perbedaan kepentingan di antara pihak-pihak terkait, pada hakekatnya kepentingan tersebut mempunyai tujuan yang sama, yaitu menjadi bank yang sehat dan mampu berkembang secara wajar. Dewan Direksi dengan bimbingan Dewan Komisaris harus mampu mengemban misi untuk memelihara dan meningkatkan tingkat kesehatan dan pertumbuhan BANK X serta berperan secara proaktif dalam menunjang perekonomian nasional.

Pengendalian intern merupakan suatu mekanisme pengawasan yang secara berkesinambungan (*on-going basis*) dalam proses pencapaian tujuan bank secara aman dan efektif, di antaranya guna:

- a. Mengamankan harta kekayaan;
- b. Menjamin tersedianya laporan yang akurat;
- c. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku;
- d. Mengurangi dampak kerugian keuangan/penyimpangan, termasuk kecurangan/ fraud, dan pelanggaran terhadap prinsip kehati-hatian;
- e. Meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi biaya.

Dalam rangka menerapkan Sistem Pengendalian Intern yang menyeluruh secara efektif, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, Bank Indonesia juga menerbitkan ketentuan dalam SE No. 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 perihal Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum yang mewajibkan setiap Bank Umum menyusun pedoman Sistem Pengendalian Intern yang sekurang-kurangnya mencakup 5 (lima) elemen pokok, yaitu:

1. Pengawasan oleh Manajemen dan Kultur Pengendalian (*Management Oversight and Control Culture*).
2. Identifikasi dan Penilaian Risiko (*Risk Recognition and Assessment*)
3. Kegiatan Pengendalian dan Pemisahan Fungsi (*Control Activities and Segregation of Duties*).
4. Sistem Akuntansi, Informasi dan Komunikasi (*Accountancy, Information and Communication*).
5. Kegiatan Pemantauan dan Tindakan Koreksi Penyimpangan/Kelemahan (*Monitoring Activities and Corrective Action on Violations/Deficiencies*).

Sejalan dengan pokok-pokok pikiran tersebut di atas, sebelumnya Bank Indonesia melalui peraturan BI No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mewajibkan Bank-bank Umum menerapkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), dengan :

1. Menyusun Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*)
2. Membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)
3. Menyusun Panduan Audit Intern

Tujuan dikeluarkannya kebijakan tersebut adalah untuk mendorong terciptanya fungsi Audit Intern bank yang efektif. Sehubungan dengan hal ini, fungsi Audit Intern yang efektif hanya dapat dicapai apabila :

- a. SKAI memiliki: auditor intern yang profesional; kedudukan yang jelas dalam organisasi; struktur organisasi yang handal; wewenang dan tanggung jawab yang jelas; perencanaan yang matang; kebijakan dan prosedur yang jelas; program pengembangan dan pendidikan profesi; serta program pengendalian mutu.
- b. Satuan kerja yang melaksanakan fungsi audit yang dalam ketentuan Bank Indonesia disebut sebagai SKAI mendapat dukungan dari Dewan Direksi dan Dewan Komisaris sehingga para auditor intern dapat memperoleh kerjasama yang memadai dari auditee guna melaksanakan pekerjaannya;
- c. Ada kesediaan para auditee untuk menindak-lanjuti dengan penuh kesadaran dan secara tepat waktu atas semua temuan hasil audit;
- d. Terdapat kesamaan pemahaman mengenai misi, fungsi, kewenangan, independensi dan ruang lingkup pekerjaan SKAI BANK X.

MISI, FUNGSI, TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB SATUAN KERJA AUDIT INTERN (SKAI)

I. Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)

SKAI adalah satuan kerja yang melaksanakan fungsi Audit Intern di BANK X.

II. Misi

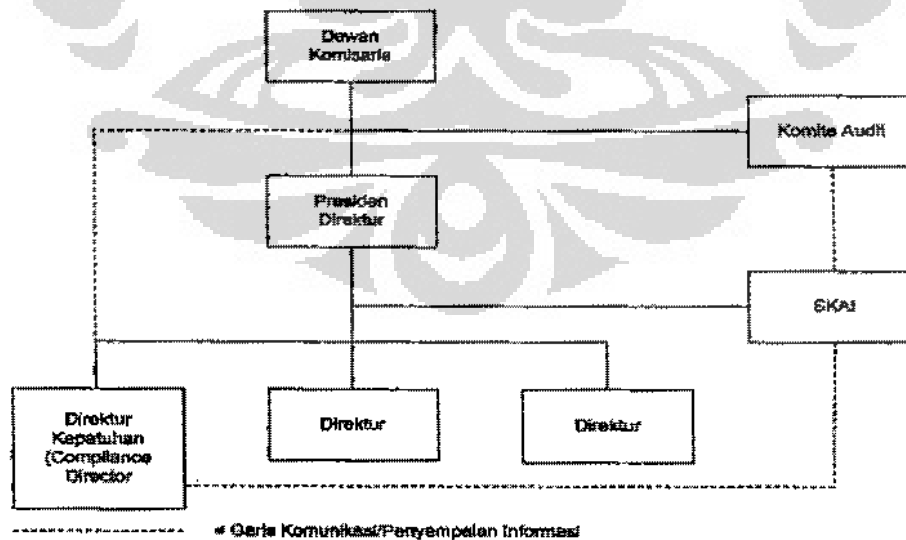
Misi SKAI adalah memastikan terwujudnya bank yang sehat, berkembang secara wajar dan dapat menunjang perekonomian nasional serta menjamin (*reasonable assurance*) terpenuhinya secara baik kepentingan bank, dana masyarakat, serta keamanan produk dan jasa bank bagi para nasabah.

III. Fungsi SKAI

Fungsi utama Audit Intern adalah membantu Presiden Direktur dalam memastikan bahwa semua tingkatan manajemen dapat mengelola dana yang dihimpun dari masyarakat dan mampu mengamankan kegiatan operasional bank serta menjaga kesehatan dan perkembangan bank ke arah yang dapat menunjang program pembangunan dari pemerintah.

IV. Kedudukan dan Hubungan SKAI dalam Organisasi

1. Kepala SKAI diangkat dan diberhentikan oleh Presiden Direktur dengan persetujuan Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia.
2. Kedudukan SKAI dalam struktur organisasi BANK X tergambar sebagai berikut :



3. Hubungan antara SKAI dengan unit-unit lain dalam organisasi adalah sebagai berikut :

a. Hubungan antara SKAI dengan Presiden Direktur

Kepala SKAI bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur. SKAI menyampaikan laporannya kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.

b. Hubungan antara SKAI dengan Dewan Komisaris

SKAI memiliki hubungan langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit yang diketuai oleh Komisaris Independen. Tanggung jawab akhir pengawasan ada pada Dewan Komisaris. Sehubungan dengan hal ini, Dewan Komisaris berwenang untuk meminta Direksi terkait menindak-lanjuti hasil temuan pemeriksaan SKAI.

c. Hubungan antara SKAI dengan Komite Audit

Setiap saat SKAI dapat berkomunikasi dan memiliki akses yang tidak terbatas kepada Komite Audit untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan hasil audit. Komite Audit akan melakukan evaluasi apakah rekomendasi perbaikan yang disampaikan oleh SKAI telah ditindak-lanjuti oleh manajemen. Informasi ini harus disampaikan kepada Presiden Direktur.

d. Hubungan antara SKAI dengan Direktur Kepatuhan

Laporan audit yang disampaikan SKAI kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris, diberikan tembusannya kepada Direktur Kepatuhan. Tembusan laporan SKAI kepada Direktur Kepatuhan antara lain dimaksudkan untuk dijadikan informasi dalam rangka penyempurnaan prosedur pengendalian intern yang ada di setiap unit kerja.

e. Hubungan antara SKAI dengan Auditee

Auditee berkewajiban untuk bersikap kooperatif demi kelancaran tugas SKAI, dan segera menindak-lanjuti hasil temuan pemeriksaan SKAI serta memberikan komitmen untuk melakukan perbaikan dalam batas waktu tertentu yang telah disepakati bersama.

Dalam hal Auditee tidak bersikap kooperatif dan tidak melakukan tindak lanjut perbaikan sesuai dengan komitmen yang telah disepakati, akan diberikan sanksi sesuai dengan Peraturan Perusahaan yang berlaku.

f. Hubungan antara SKAI dengan Auditor Ekstern

SKAI bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan Auditor Ekstern sehingga tercipta kerjasama yang saling mengisi dengan maksud agar kegiatan audit masing-masing pihak dapat terselenggara secara efisien dengan cakupan audit yang optimal.

V. Independensi dan Objektivitas

SKAI dan masing-masing auditor intern harus independen dan obyektif dalam melaksanakan audit dan dalam mengungkapkan pandangan serta pemikiran sesuai dengan profesi dan standar audit yang berlaku umum.

1. SKAI harus dapat bekerja dengan bebas tanpa campur tangan ataupun tekanan dari pihak manapun.
2. SKAI harus memiliki kebebasan dalam menetapkan metodologi, teknik dan pendekatan audit yang akan dilakukan.
3. SKAI harus memelihara sikap mental yang independen dalam melakukan audit, yang tercermin dari laporan yang lengkap, obyektif serta berdasarkan analisis yang cermat dan tidak memihak.
4. SKAI dan auditor intern harus independen dari kegiatan yang diaudit:
 - a. Tidak boleh memiliki kepentingan atas obyek atau kegiatan yang diaudit.
 - b. Tidak boleh mempunyai wewenang atau tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional dari auditee.
 - c. Tidak melakukan audit terhadap kegiatan yang sebelumnya (selama 12 bulan terakhir) menjadi tanggung jawabnya.
 - d. Bagi auditor intern yang pernah terlibat aktif dalam pengembangan sistem (*system development life cycle*) selama 12 bulan terakhir, dilarang melakukan audit terhadap sistem tersebut.
 - e. Auditor intern tidak melakukan penugasan audit dalam tiga tahun berturut-turut terhadap auditee yang sama.
5. Jika prinsip independensi dan obyektivitas tidak dapat dicapai baik secara fakta maupun dalam kesan, hal ini harus diungkapkan kepada pihak yang berwenang. Teknis dan rincian pengungkapan ini tergantung kepada alasan tidak terpenuhinya prinsip independensi dan obyektivitas tersebut.

Selain harus independen dan obyektif sebagaimana yang telah disebutkan di atas, SKAI dan masing-masing auditor intern harus juga memegang prinsip-prinsip dan standar perilaku yang lebih rinci yang terdapat terdapat pada Kode Etik Auditor Intern.

VI. Ruang Lingkup Pekerjaan SKAI

Ruang lingkup pekerjaan SKAI mencakup seluruh aspek dan unsur kegiatan bank yang secara langsung ataupun tidak langsung diperkirakan dapat mempengaruhi tingkat terselenggaranya secara baik kepentingan bank, dana masyarakat, serta keamanan produk dan jasa bank bagi para nasabah; yaitu pemeriksaan dan penilaian atas:

1. Kecukupan struktur pengendalian intern, yaitu untuk menentukan sampai seberapa jauh sistem yang telah ditetapkan dapat diandalkan kemampuannya untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran bank dapat dicapai secara efisien dan ekonomis.
2. Efektifitas struktur pengendalian intern, yaitu untuk menentukan sejauhmana struktur tersebut sudah berfungsi seperti yang diinginkan.
3. Kualitas kinerja, yaitu untuk menentukan sejauhmana tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai, termasuk kewajaran laporan keuangan.

VII. Tugas dan Tanggung-jawab SKAI

SKAI bertugas dan bertanggung jawab untuk membantu Presiden Direktur dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan dengan cara menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil audit, yang dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Membuat rencana kerja SKAI dengan pendekatan risiko (*risk-based approach*) yang memadai dan audit terhadap obyek yang diwajibkan oleh Bank Indonesia. Rencana ini harus konsisten dengan Piagam Audit Intern dan tujuan bisnis BANK X, serta disetujui oleh Presiden Direktur dan dilaporkan kepada Dewan Komisaris.
2. Mengimplementasikan rencana kerja yang telah mendapat persetujuan tersebut di atas, termasuk penugasan audit khusus atas permintaan Presiden Direktur maupun Komite Audit.
3. Membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan langsung (*on-site audit*) dan pengawasan secara tidak langsung (*off-site audit*).
4. Memberikan informasi dan saran perbaikan yang obyektif tentang kegiatan yang diaudit pada semua tingkatan manajemen.
5. Membuat laporan berkala mengenai ringkasan hasil kegiatan audit yang ditujukan kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Komite Audit dan Direktur Kepatuhan.
6. Membuat laporan hasil audit dan melakukan pemantauan atas tindak lanjut hasil audit serta memberikan masukan kepada Presiden Direktur dan Dewan Komisaris

dengan tembusan kepada Komite Audit dan Direktur Kepatuhan dalam hal Auditee tidak menindak-lanjuti laporan SKAI.

7. Berperan sebagai konsultan bagi pihak-pihak intern bank yang membutuhkan, antara lain dengan memberikan tanggapan atas usulan kebijakan atau sistem dan prosedur untuk dapat memastikan bahwa dalam kebijakan ataupun sistem dan prosedur telah terkandung prosedur pengendalian intern yang memadai. Dengan keterlibatan ini, tidak berarti bahwa hal-hal tersebut dikecualikan dari obyek audit.
8. Menyiapkan laporan-laporan yang akan disampaikan oleh Presiden Direktur dan Dewan Komisaris kepada Bank Indonesia tentang:
 - a. Pelaksanaan dan pokok-pokok hasil audit intern (per-semester) termasuk informasi hasil audit yang bersifat sangat rahasia. Batas waktu penyampaian laporan ini kepada Bank Indonesia adalah 2 (dua) bulan setelah akhir semester.
 - b. Setiap temuan yang diperkirakan dapat mengganggu kelangsungan usaha bank. Batas waktu penyampaian laporan ini kepada Bank Indonesia adalah 7 (tujuh) hari sejak temuan audit diketahui.
9. Menyusun rencana sumber daya manusia SKAI (*man power planning*) dan memelihara profesionalisme audit intern dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman serta program sertifikasi yang memadai melalui pendidikan yang berkesinambungan dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi profesi.
10. Mendorong peningkatan tata kelola BANK X secara baik (*corporate governance*), efektivitas manajemen risiko dan implementasi kode etik.
11. Melakukan evaluasi secara berkesinambungan atas mutu kegiatan audit (*quality assurance*) yang dilakukan melalui supervisi terhadap pekerjaan auditor intern dan mewajibkan auditor intern untuk mereview kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta memperhatikan penilaian mutu kegiatan audit yang dilakukan oleh pihak ekstern.

VIII. Wewenang SKAI

1. SKAI berwenang untuk melakukan akses terhadap catatan, karyawan, sumber daya dan dana, serta asset lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan audit tanpa campur tangan dari pihak manapun.
2. Mengalokasikan semua sumber daya, menyusun jadwal audit, memilih obyek yang akan diaudit, menetapkan rentang waktu audit, ruang lingkup audit, serta mengaplikasikan semua teknik audit yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan audit.

3. Dalam hal melakukan audit, SKAI berwenang untuk mewawancarai karyawan dan bilamana dianggap perlu dapat melakukan pengecekan terhadap dokumen, warkat-warkat dan benda yang dianggap berkaitan dengan kegiatan yang diaudit.
4. SKAI memiliki wewenang untuk melakukan inspeksi setempat terhadap nasabah (on-site inspection) dalam rangka memastikan kebenaran data atau temuan hasil audit.
5. Jika diperlukan, SKAI dapat meminta pendapat dari tenaga ahli (profesional) dari dalam maupun luar BANK X.

Seluruh pimpinan SKAI dan auditor intern tidak berwenang untuk:

1. Menjalankan tugas operasional baik di BANK X maupun afiliasinya.
2. Melakukan atau menyetujui transaksi di luar aktivitas SKAI.
3. Mengarahkan kegiatan karyawan non SKAI, kecuali selama karyawan tersebut diperbantukan kepada SKAI.

Jakarta, 31 Agustus 2005

PT. BANK X, Tbk

Mr. X
Presiden Direktur

LAMPIRAN II



DRAFT AWAL

**DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENGAWAS PASAR MODAL DAN LEMBAGA KEUANGAN**

**KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL
DAN LEMBAGA KEUANGAN
NOMOR: KEP- /BL/2008
TENTANG
PEDOMAN PEMBENTUKAN UNIT AUDIT INTERNAL
KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL
DAN LEMBAGA KEUANGAN,**

Menimbang : bahwa dalam rangka meningkatkan nilai dan memperbaiki kinerja operasional Emiten dan Perusahaan Publik serta meningkatkan efektifitas manajemen risiko dan tata kelola perusahaan, maka dipandang perlu menetapkan Keputusan Ketua Bapepam dan Lembaga Keuangan tentang pedoman pembentukan Unit Audit Internal;

- Mengingat :**
1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3608);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1995 tentang Penyelenggaraan Kegiatan di Bidang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 86, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3617) sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2004 (Lembaran Negara Tahun 2004 Nomor 27, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4372);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 1995 tentang Tata Cara Pemeriksaan di Bidang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3618);
 4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 45/M Tahun 2006;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL DAN LEMBAGA KEUANGAN TENTANG PEDOMAN PEMBENTUKAN UNIT AUDIT INTERNAL.

DRAFT AWAL

**DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENGAWAS PASAR MODAL DAN LEMBAGA KEUANGAN**

-2-

Pasal 1

Ketentuan mengenai pedoman pembentukan Unit Audit Internal diatur dalam Peraturan Nomor sebagaimana dimuat dalam Lampiran Keputusan ini.

Pasal 2

Emiten atau Perusahaan Publik wajib membentuk Unit Audit Internal sebagaimana disyaratkan dalam Lampiran Keputusan ini, paling lambat 12 (dua belas) bulan sejak ditetapkannya Keputusan ini.

Pasal 3

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 2008

Ketua Badan Pengawas Pasar Modal
dan Lembaga Keuangan

A. Fuad Rahmany
NIP 060063058

DRAFT AWAL

LAMPIRAN
Keputusan Ketua Bapepam dan LK
Nomor : Kep- /BL/2008
Tanggal : 2008

PERATURAN NOMOR: PEDOMAN PEMBENTUKAN UNIT AUDIT
INTERNAL

1. Definisi
 - a. Audit Internal adalah suatu kegiatan pemberian keyakinan dan konsultasi yang bersifat independen dan obyektif, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional perusahaan, melalui pendekatan yang sistematis, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola perusahaan.
 - b. Unit Audit Internal adalah satuan kerja dalam Emiten atau Perusahaan Publik yang menjalankan fungsi Audit Internal. Penggunaan nama atau istilah untuk Unit Audit Internal tersebut dapat ditetapkan oleh masing-masing Emiten atau Perusahaan Publik.
2. Emiten atau Perusahaan Publik wajib memiliki Unit Audit Internal.
3. Emiten atau Perusahaan Publik wajib memiliki pedoman kerja Unit Audit Internal (*internal audit charter*), yang paling kurang meliputi:
 - a. Struktur dan kedudukan Unit Audit Internal;
 - b. Tugas dan tanggungjawab Unit Audit Internal;
 - c. Wewenang Audit Internal;
 - d. Kode Etik Audit Internal yang mengacu pada kode etik yang berlaku umum;
 - e. Pelaporan hasil Audit Internal;
 - f. Persyaratan Ketua Unit Audit Internal;
 - g. Pertanggungjawaban Ketua Unit Audit Internal; dan
 - h. Ketua dan Pelaksana Fungsi Unit Audit Internal tidak memiliki tugas dan jabatan rangkap dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan baik di Emiten atau Perusahaan Publik maupun anak perusahaannya. Struktur Unit Audit Internal
4. Pedoman Kerja Unit Audit Internal wajib mendapat persetujuan Dewan Komisaris.
5. Struktur dan kedudukan Audit Internal sebagaimana dimaksud dalam angka 3 huruf a Peraturan ini adalah sebagai berikut:
 - a. Unit Audit Internal dipimpin oleh seorang Ketua Unit Audit Internal (*Chief Audit Executive*);
 - b. Ketua Unit Audit Internal (*Chief Audit Executive*) diusulkan oleh Direksi dan diangkat serta diberhentikan oleh Dewan Komisaris;
 - c. Dewan Komisaris berhak menolak calon Ketua Unit Audit Internal yang diusulkan oleh Direksi;
 - d. Ketua Unit Audit Internal bertanggung jawab secara langsung kepada Direksi;

DRAFT AWAL

LAMPIRAN
Keputusan Ketua Bapepam dan LK
Nomor : Kep- /BL/2008
Tanggal : 2008

-2-

- e. Masa tugas Ketua Unit Audit Internal paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya.
6. Persyaratan Ketua Unit Audit Internal sebagaimana dimaksud dalam angka 3 huruf f peraturan ini paling kurang meliputi:
 - a. memiliki integritas dan perilaku yang profesional, independen, jujur, dan obyektif dalam pelaksanaan tugasnya;
 - b. memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai teknis audit dan disiplin ilmu lain yang relevan dengan bidang tugasnya;
 - c. memiliki pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
 - d. memiliki kecakapan untuk berinteraksi dan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis secara efektif;
 - e. bersedia mematuhi kode etik Audit Internal; dan
 - f. bersedia meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan profesionalismenya secara terus-menerus.
7. Tugas dan Tanggung Jawab Unit Audit Internal sebagaimana dimaksud dalam angka 3 huruf b peraturan ini paling kurang meliputi:
 - a. Menyusun serta melaksanakan rencana Audit Internal;
 - b. Menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern sesuai dengan kebijakan perusahaan;
 - c. Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, teknologi informasi dan kegiatan lainnya;
 - d. Melakukan pemeriksaan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan dan perundangan-undangan yang terkait;
 - e. Mengidentifikasi alternatif perbaikan dan peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dan dana;
 - f. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkat manajemen;
 - g. Membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direksi dan Komisaris;
 - h. Memantau, menganalisis dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah direkomendasikan;
 - i. Mendukung pelaksanaan tugas Komite Audit; dan
 - j. Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit internal yang dilakukannya.

DRAFT AWAL

LAMPIRAN
Keputusan Ketua Bapepam dan LK
Nomor : Kep- /BL/2008
Tanggal : 2008

-3-

8. Wewenang Unit Audit Internal sebagaimana dimaksud dalam angka 3 huruf c peraturan ini meliputi antara lain:
 - a. Mengakses seluruh informasi yang relevan tentang perusahaan;
 - b. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Komite Audit, dan atau Dewan Komisaris;
 - c. Mengadakan pertemuan secara berkala dan insidental dengan Direksi, Komite Audit, dan atau Dewan Komisaris Komisaris;
 - d. Menetapkan metode, cara, teknik dan pendekatan audit yang akan dilakukan;
 - e. Melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan Auditor Eksternal;
 - f. Melakukan pemeriksaan khusus apabila diperlukan.
9. Pengangkatan, penggantian atau pemberhentian Ketua Unit Audit Internal wajib dilaporkan kepada Bapepam dan LK paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah tanggal pengangkatan, penggantian atau pemberhentian Ketua Unit Audit Internal.
10. Dengan tidak mengurangi ketentuan pidana di bidang Pasar Modal, Bapepam dan LK berwenang mengenakan sanksi terhadap setiap pelanggaran ketentuan peraturan ini, termasuk pihak-pihak yang menyebabkan terjadinya pelanggaran tersebut.

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : Mei 2008
Ketua Badan Pengawas Pasar Modal
dan Lembaga Keuangan

A. Fuad Rahmany
NIP 060063058

LAMPIRAN III



**KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL
NOMOR: KEP-29/PM/2004
TENTANG**

PEMBENTUKAN DAN PEDOMAN PELAKSANAAN KERJA KOMITE AUDIT

KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL,

- Menimbang** : bahwa dalam rangka melaksanakan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik, dipandang perlu menyempurnakan Peraturan Bapepam Nomor IX.1.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, Lampiran Keputusan Ketua Bapepam Nomor: 41/PM/2003 tanggal 22 Desember 2003 dengan menetapkan Keputusan Ketua Bapepam;
- Mengingat** :
1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3608);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1995 tentang Penyelenggaraan Kegiatan di Bidang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 86, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3617), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2004 (Lembaran Negara Tahun 2004 Nomor 27, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4372);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 1995 tentang Tata Cara Pemeriksaan di Bidang Pasar Modal (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3618);
 4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 7/M Tahun 2000;
 5. Keputusan Ketua Bapepam Nomor: 41/PM/2003 tanggal 22 Desember 2003 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit;

MEMUTUSKAN:

**Menetapkan :KEPUTUSAN KETUA BADAN PENGAWAS PASAR MODAL TENTANG
PEMBENTUKAN DAN PEDOMAN PELAKSANAAN KERJA KOMITE AUDIT.**

Pasal 1

Ketentuan mengenai Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, diatur dalam Peraturan Nomor IX.1.5 sebagaimana dimuat dalam Lampiran Keputusan ini.

Pasal 2

Emiten atau Perusahaan Publik wajib membentuk Komite Audit sebagaimana disyaratkan dalam Lampiran Keputusan ini, selambat-lambatnya pada 31 Desember 2004.

Peraturan Nomor IX.I.5

Pasal 3

Emiten atau Perusahaan Publik yang telah membentuk Komite Audit, wajib menyesuaikannya dengan Lampiran Keputusan ini, selambat-lambatnya pada 31 Desember 2004.

Pasal 4

Dengan ditetapkannya Keputusan ini, maka Peraturan Bapepam Nomor IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit, Lampiran Keputusan Ketua Bapepam Nomor: 41/PM/2003 tanggal 22 Desember 2003 dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 5

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 24 September 2004

Ketua Badan Pengawas Pasar Modal

Herwidayatmo
NIP 060065750

**PERATURAN NOMOR IX.1.5 : PEMBENTUKAN DAN PEDOMAN PELAKSANAAN KERJA
KOMITE AUDIT****1. Definisi**

- a. Komite Audit adalah komite yang dibentuk oleh Dewan Komisaris dalam rangka membantu melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Komisaris Independen adalah anggota Komisaris yang:
 - 1) berasal dari luar Emiten atau Perusahaan Publik;
 - 2) tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada Emiten atau Perusahaan Publik;
 - 3) tidak mempunyai hubungan Afiliasi dengan Emiten atau Perusahaan Publik, Komisaris, Direksi, atau Pemegang Saham Utama Emiten atau Perusahaan Publik; Dan
 - 4) tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik.

2. PEMBENTUKAN KOMITE AUDIT

- a. Emiten atau Perusahaan Publik wajib memiliki Komite Audit;
- b. Emiten atau Perusahaan Publik wajib memiliki pedoman kerja komite audit (audit committee charter);
- c. Komite Audit bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris;
- d. Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya satu orang Komisaris Independen dan sekurang-kurangnya 2 (dua) orang anggota lainnya berasal dari luar Emiten atau Perusahaan Publik.

3. PEDOMAN PEMBENTUKAN KOMITE AUDIT

- a. Struktur Komite Audit
 - 1) Anggota Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham;
 - 2) Anggota Komite Audit yang merupakan Komisaris Independen bertindak sebagai Ketua Komite Audit. Dalam hal Komisaris Independen yang menjadi anggota Komite Audit lebih dari satu orang maka salah satunya bertindak sebagai Ketua Komite Audit.
- b. Persyaratan keanggotaan Komite Audit
 - 1) Memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, serta mampu berkomunikasi dengan baik;

LAMPIRAN

Keputusan Ketua Badan

Pengawas Pasar Modal

Nomor : Kep-29/PM/2004

Tanggal : 24 September 2004

- 2) Salah seorang dari anggota Komite Audit memiliki latar belakang pendidikan akuntansi atau keuangan;
- 3) Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan;
- 4) Memiliki pengetahuan yang memadai tentang peraturan perundangan di bidang pasar modal dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
- 5) Bukan merupakan orang dalam Kantor Akuntan Publik, Kantor Konsultan Hukum, atau Pihak lain yang memberi jasa audit, jasa non audit dan atau jasa konsultasi lain kepada Emiten atau Perusahaan Publik yang bersangkutan dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris;
- 6) Bukan merupakan orang yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, atau mengendalikan kegiatan Emiten atau Perusahaan Publik dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris, kecuali Komisaris Independen;
- 7) Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada Emiten atau Perusahaan Publik. Dalam hal anggota Komite Audit memperoleh saham akibat suatu peristiwa hukum maka dalam jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan setelah diperolehnya saham tersebut wajib mengalihkan kepada Pihak lain;
- 8) Tidak mempunyai:
 - a. Hubungan keluarga karena perkawinan dan keturunan sampai derajat kedua, baik secara horizontal maupun vertikal dengan Komisaris, Direksi, atau Pemegang Saham Utama Emiten atau Perusahaan Publik; dan atau
 - b. Hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik.
 - c. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit
Komite Audit bertugas untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh direksi kepada Dewan Komisaris, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris, dan melaksanakan tugastugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris, antara lain meliputi:
 - 1) Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan perusahaan seperti laporan keuangan, proyeksi, dan informasi keuangan lainnya;
 - 2) Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundangundangan di bidang Pasar Modal dan peraturan perundang-undangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan;
 - 3) Melakukan penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor internal;
 - 4) Melaporkan kepada Komisaris berbagai risiko yang dihadapi perusahaan dan pelaksanaan manajemen risiko oleh direksi;

LAMPIRAN

Keputusan Ketua Badan

Pengawas Pasar Modal

Nomor : Kep-29/PM/2004

Tanggal : 24 September 2004

- 5) Melakukan penelaahan dan melaporkan kepada Komisaris atas pengaduan yang berkaitan dengan Emiten atau Perusahaan Publik; dan
 - 6) Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi perusahaan.
- d. **Wewenang Komite Audit**
Komite Audit berwenang untuk mengakses catatan atau informasi tentang karyawan, dana, aset serta sumber daya perusahaan lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
Dalam melaksanakan wewenang, Komite Audit wajib bekerja sama dengan pihak yang melaksanakan fungsi internal audit.
- e. **Rapat Komite Audit**
- 1) Komite Audit mengadakan rapat sekurang-kurangnya sama dengan ketentuan minimal rapat Dewan Komisaris yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar; dan
 - 2) Setiap rapat Komite Audit dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir.
- f. **Pelaporan**
- 1) Komite Audit membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan; dan
 - 2) Komite Audit membuat laporan tahunan pelaksanaan kegiatan Komite Audit kepada Dewan Komisaris.
- g. **Masa Tugas**
Masa tugas anggota Komite Audit tidak boleh lebih lama dari masa jabatan Dewan Komisaris sebagaimana diatur dalam anggaran dasar dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya.
4. Dengan tidak mengurangi ketentuan pidana di bidang Pasar Modal, Bapepam berwenang mengenakan sanksi terhadap setiap pelanggaran ketentuan peraturan ini, termasuk pihak-pihak yang menyebabkan terjadinya pelanggaran tersebut.

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 24 September 2004

Ketua Badan Pengawas Pasar Modal

Herwidayatmo
NIP 060065750

LAMPIRAN IV



BUSINESS RISK PROFILE - KC XXX

PART 1

| Assesment - Business Risks | | | | | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------|------------|----------------|-------------|
| Key Controls | | Score Allocated | Risk Value | Score Assessed | Risk Rating |
| A | Assesment Area-Credit | | | | |
| | 1) Credit – Growth Trend | 10 | 0.77 | 7.67 | Moderate |
| | 2) Credit Quality | 20 | 0.59 | 11.71 | Moderate |
| | 3) Credit - Non Cash Loan | 5 | 0.50 | 2.50 | Low |
| | 4) Provisions | 5 | 1.00 | 5.00 | High |
| | Total | 40 | | | |
| Total Score | | 100 | | 26.88 | |
| Risk Rating | | | | | Low |

RISK MATRIX

| Risk Rating | Score Assessed for Key Controls |
|---------------|---------------------------------|
| High Risk | >80% |
| Moderate Risk | >50% |
| Low Risk | Up to 50% |

RISK PROFILE - KC XXX
PART II

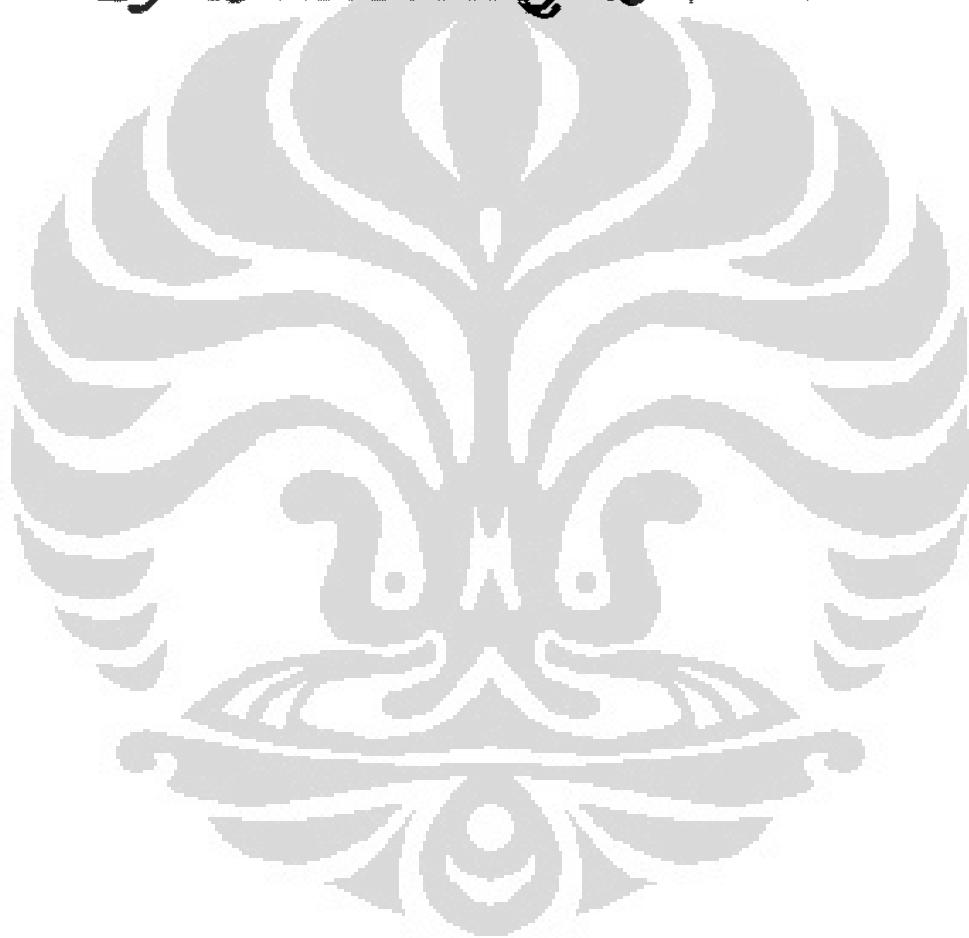
Assessment Area - Credit Risks

| Key Controls and Indicators for Assessment | Description | Assessment Amount (in mio) | | Result (in mio) | Criteria | Reference | Type of Risks | Risk Rating | Risk Value | |
|--|---|----------------------------|------------|-----------------|---|--|----------------|-----------------|-------------|--|
| | | N - 1 | N | | | | | | | |
| 1. Credit - Growth Trend | | | | | | | | | | |
| - Peringatan/Penurunan Outstanding Kredit | - Outstanding kredit mengalami kenaikan 181,327 M | | | 181,327.00 | L: Pertumbuhan aktiva produktif <=20M M: Pertumbuhan aktiva produktif 21M-40M H: Pertumbuhan aktiva produktif >40M | - Internal Audit Work Plan | Credit Risk | H | 1 | |
| - Konsensus Kredit | | 278,824.00 | 441,151.00 | 0.00% | L: 10 Top Obligor menguasai <20% O/S kredit M: 10 Top Obligor menguasai 20-30% O/S kredit H: 10 Top Obligor menguasai >30% O/S kredit | - Credit Risk Profile/Risk Management (Modified) | Credit Risk | L | 0.5 | |
| - Pencapaian loan target | - Loan target tercapai sebesar 88.14% | 441,151.00 | 500,508.00 | 88.14% | L: Pencapaian loan target >=100% M: Pencapaian Loan Target 81% - 99% H: Pencapaian loan target <=80% | - Strategic Risk Profile (Risk Management) | Strategic Risk | M | 0.8 | |
| Conclusion & Risk Assessment: | | | | | | | | | | |
| Average Rating | | | | | | | | Moderate | 0.77 | |

| Key Controls and Indicators for Assessment | Assessment | | Reference | Type of Risk | Risk Rating | Risk Value |
|---|--|--|---|----------------|-------------|------------|
| | Description | Amount (in mio) | | | | |
| 3. Credit Quality - Rasio DPK - Rasio NPL - Trend NPL | • Rasio DPK terhadap total outstanding kredit sebesar 3,85% - Rasio NPL terhadap total outstanding kredit sebesar 2,61% - Trend NPL mengalami kenaikan sebesar 59,67% | 17.035,20 441.151,00 11.498,17 441.151,00 N-1 11.408,17 | L: Rasio DPK < 3% M: Rasio DPK 3%-5% H: Rasio DPK > 5% L: Rasio NPL < 2% M: Rasio NPL 3%-3% H: Rasio NPL > 3% L: Trend NPL gross turun < 5% M: Trend NPL Gross stabil 5% H: Trend NPL gross naik > 5% | Credit Risk | Moderate | 0,59 |
| - Pencapaian target NPL | • Pencapaian target NPL sebesar 133,76% | 11.408,17 0,365,00 | L: Rasio Realisasi NPL/NPL target <= 100% M: Rasio Realisasi NPL/NPL target 101%-149% H: Rasio Realisasi NPL/NPL target >= 150% | Strategic Risk | M | 0,8 |
| - NPL Management | | 441.151,00 | L: Kredit Restrukturisasi/OS Kredit < 4% M: Kredit Restrukturisasi/OS Kredit 4 - 8% H: Kredit Restrukturisasi/OS Kredit > 8% | Credit Risk | L | 0,5 |
| - Kualitas Jaminan/Kolateral | • Ketercapaian Kualitas Jaminan - Jaminan tidak termasuk dalam catatan lis - Jaminan diserahkan - Nilai APHT sesuai kelengkapan • Dokumen jaminan lengkap • Pengalihan jaminan sempurna | Y/N Skor Y - Y - N 0,20 Y - Y - | L: AYDA /OS Kredit < 2% M: AYDA /OS Kredit 2 - 3% H: AYDA /OS Kredit > 3% L: Skor Kualitas Jaminan <= 20% M: Skor Kualitas Jaminan 20 <- <= 40% H: Skor Kualitas Jaminan > 40% | Credit Risk | L | 0,5 |
| Conclusion & Risk Assessment | | | | | | |

| Key Controls and Indicators for Assessment | Assessment | | | Result (in mio) | Criteria | Reference | Type of Risk | Risk Rating | Risk Value |
|---|-------------|-----------------|-----------|-----------------|--|--|----------------|-------------|------------|
| | Description | Amount (in mio) | | | | | | | |
| 2. Credit Risk - Non-Cash Loan - Eksposur LC, Bank Garansi, Bills of Exchange yang dicamburkan/reditasi/terdi aksesasi di | | N - 1 | N | (240,00) | L : Non-Cash Loan naik 0-10 M Non-Cash Loan Naik 11-20 M H: Non-Cash Loan naik >20M | | Average Rating | Low | 0.5 |
| | | 2,470.00 | 3,280.00 | | | | | | |
| - Conclusion & Risk Assessment | | | | | | | | | |
| 3. Provisions - Kebutuhan Penandingan | | | | 87,08% | L : Provision/Required Provision >110% M: Provision/Required Provision 100 - 110% H : Provision/Required Provision <100% | - Credit Risk Profit/Risk Management) | Average Rating | High | 1 |
| | | 7,311.00 | 10,367.00 | | | | | | |
| - Conclusion & Risk Assessment | | | | | | | | | |
| | | | | | | | Credit Risk | H | 1 |

LAMPIRAN V



Internal Audit Questioner

| No. | Komponen dan Kriteria | Ya | Tidak | N/A |
|-----|--|----|-------|-----|
| 1. | Apakah internal audit telah mensurvei dan merencanakan prosedur audit berdasarkan tujuan dan strategi dari perusahaan?? | Y | | |
| 2. | Apakah internal audit telah menelaah tujuan dari departemen dan individu supaya sejajar/sejalan dengan keseluruhan tujuan perusahaan?? | Y | | |
| 3. | Apakah internal audit telah dapat memberikan keyakinan bahwa level toleransi atas risiko sudah ditentukan, dikuantifikasi, dikomunikasikan, dan diterapkan secara efektif berdasarkan kebijakan, prosedur dan kebiasaan dalam perusahaan?? | Y | | |
| 4. | Apakah internal audit telah melakukan evaluasi terhadap implementasi dari kerangka manajemen risiko pada level perusahaan maupun departemen/individu sebagai bentuk kesejajaran antra struktur yang tertulis dengan struktur yang sebenarnya terjadi?? | Y | | |
| 5. | Apakah internal audit memiliki akses terhadap kerangka manajemen risiko?? | Y | | |
| 6. | Apakah internal audit telah melakukan prosedur <i>review</i> dan evaluasi untuk mendeteksi kesenjangan yang terdapat dalam struktur dan fungsi dari kerangka manajemen risiko?? | Y | | |
| 7. | Apakah internal audit telah mempelajari ruang lingkup risiko dan mengevaluasi semua risiko yang signifikan?? | Y | | |
| 8. | Apakah internal audit telah melakukan pengujian untuk mendapatkan keyakinan bahwa pelaksanaan identifikasi risiko telah dilakukan secara konsisten di seluruh perusahaan?? | Y | | |
| 9. | Apakah internal audit telah melakukan penelaahan bahwa identifikasi risiko pada semua level berhubungan dengan keseluruhan tujuan dan strategi perusahaan?? | Y | | |
| 10. | Apakah internal audit dapat memberikan keyakinan bahwa risiko-risiko telah dievaluasi secara benar?? | Y | | |
| 11. | Apakah internal audit telah melakukan pengujian atas dokumentasi dan proses untuk menentukan risiko melekat (<i>inherent risk</i>)?? | Y | | |
| 12. | Apakah internal audit telah memberikan keyakinan terhadap proses manajemen risiko, pemilihan dan implementasi dari tindakan respon terhadap risiko?? | Y | | |
| 13. | Apakah internal audit memahami desain pengendalian dan mengevaluasi ketepatannya dalam konteks pilihan strategi untuk menghadapi risiko?? | Y | | |
| 14. | Apakah internal audit telah melakukan pengujian terhadap efektifitas dari halangan fisik dan logis, dan perlindungan terhadap informasi dan akses terhadap pengendalian?? | Y | | |

| No. | Komponen dan Kriteria | Ya | Tidak | N/A |
|-----|--|----|-------|-----|
| 15. | Apakah internal audit telah melakukan evaluasi terhadap fungsi pelaporan tentang risiko-risiko penting di semua level perusahaan?? | Y | | |
| 16. | Apakah internal audit telah melakukan pengujian terhadap akurasi, relevansi, dan kelengkapan dari informasi, pelaporan dan komunikasi?? | Y | | |
| 17. | Apakah internal audit telah melakukan survei secara elektronik, kuesioner dan aktivitas <i>Control Self Assessment (CSA)</i> secara independen, agar dapat lebih yakin terhadap hasil pengendalian yang dilakukan oleh manajemen?? | | T | |
| 18. | Apakah internal audit secara independen telah melakukan penelaahan terhadap hasil penilaian manajemen tentang risiko dan mengeluarkan laporan tentang sertifikasi manajemen tersebut?? | | T | |
| 19. | Apakah internal audit telah dapat memberikan jaminan/keyakinan yang objektif bahwa risiko bisnis utama telah dikelola secara tepat?? | Y | | |
| 20. | Apakah internal audit telah dapat memberikan jaminan/keyakinan bahwa manajemen risiko perusahaan dan kerangka pengendalian internal telah berjalan secara efektif?? | Y | | |
| 21. | Apakah internal audit telah dapat memberikan jasa konsultasi yang dapat meningkatkan pengelolaan organisasi, manajemen risiko dan proses pengendalian?? | Y | | |
| 22. | Apakah internal audit mempunyai wewenang untuk menguji segala sesuatu yang berkaitan dengan operasi perusahaan?? | Y | | |
| 23. | Apakah internal audit telah dapat menjadi <i>strategic business partner</i> bagi perusahaan dan unit bisnis?? | Y | | |
| 24. | Apakah internal audit tetap melakukan monitoring terhadap aktivitas perusahaan/unit bisnis setelah masa audit lapangan berakhir?? | Y | | |
| 25. | Apakah internal audit melakukan dokumentasi terhadap aktivitas monitoring kegiatan perusahaan/unit bisnis setelah masa audit lapangan berakhir?? | Y | | |

Internal Audit Department Evaluation

Needs Improvement
Below Average
Average
Good
Excellent

Comments/Suggestions for Improvement

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Comments/Suggestions for Improvement |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Kemampuan internal audit untuk mengenali dan melaporkan isu internal kontrol | | | | | | ok |
| 2. Kemampuan untuk menyelesaikan dan menelusuri masalah internal kontrol | | | | | | ok |
| 3. Partisipasi dalam membantu pengembangan bisnis dan kinerja perusahaan | | | | | | untuk pengembangan bisnis belum, tetapi untuk pengembangan kinerja cukup membantu |
| 4. Kemampuan internal audit untuk mendapatkan kepercayaan management | | | | | | ok |
| 5. Respon dari internal audit untuk segera memenuhi permintaan bantuan dari unit bisnis | | | | | | memahami monitor kredit dengan keterbatasan AO yang ada. |
| 6. Keseluruhan nilai dari profesionalitas internal audit | | | | | | ok |
| 7. Pengetahuan internal audit mengenai perkembangan industri | | | | | | keterbatasan waktu untuk diskusi lebih jauh mengenai perkembangan industri saat ini |
| 8. Kemampuan internal audit untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses audit untuk meningkatkan efisiensi | | | | | | ok |
| 9. Kemampuan internal audit untuk mendengarkan dan merespon | | | | | | kemampuan merespon baik |
| 10. Integrasi internal audit kedalam lingkungan dan budaya perusahaan | | | | | | ok |
| 11. Kemampuan untuk membangun komunikasi yang memadai selama audit | | | | | | Komunikasi terjalin dengan baik |
| 12. Temuan audit telah menggambarkan secara jelas hasil audit | | | | | | ok |
| 13. Temuan telah didiskusikan dan disepakati sebelum diterbitkan laporan final | | | | | | ok |

Internal Audit Department Evaluation

Needs Improvement
Below Average
Average
Good
Excellent

14. Rekomendasi yang diberikan internal audit masuk akal dan memberikan manfaat

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Comments/Suggestions for Improvement
bermanfaat dalam meningkatkan budaya kehati-hatian dalam analisa dan monitor kredit

15. Secara keseluruhan Anda mendapatkan manfaat dari hasil audit dan bisa membantu pengembangan kinerja masa depan

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

ok

Menurut Anda, internal audit sudah menjalankan peran sebagai apa sekarang (watch dog, consultant, strategic business partner) ?? Tolong sebutkan peranan internal audit yang Anda rasa cocok untuk menggambarkan internal audit sekarang dari ketiga

lebih tepat menjadi consultant dan sudah mengarah ke team yang saling membangun, bukan sekedar mencari kekurangan bisnis unit kebijaksanaan dalam memahami permasalahan BU dalam marketing dan monitor kredit.

Optional:

Name

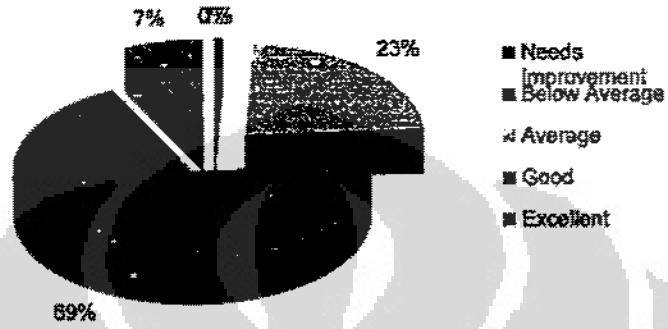
Facility

Tabulasi Kuesioner
Internal Audit Department Evaluation
 20 Kuesioner, 15 Respon.

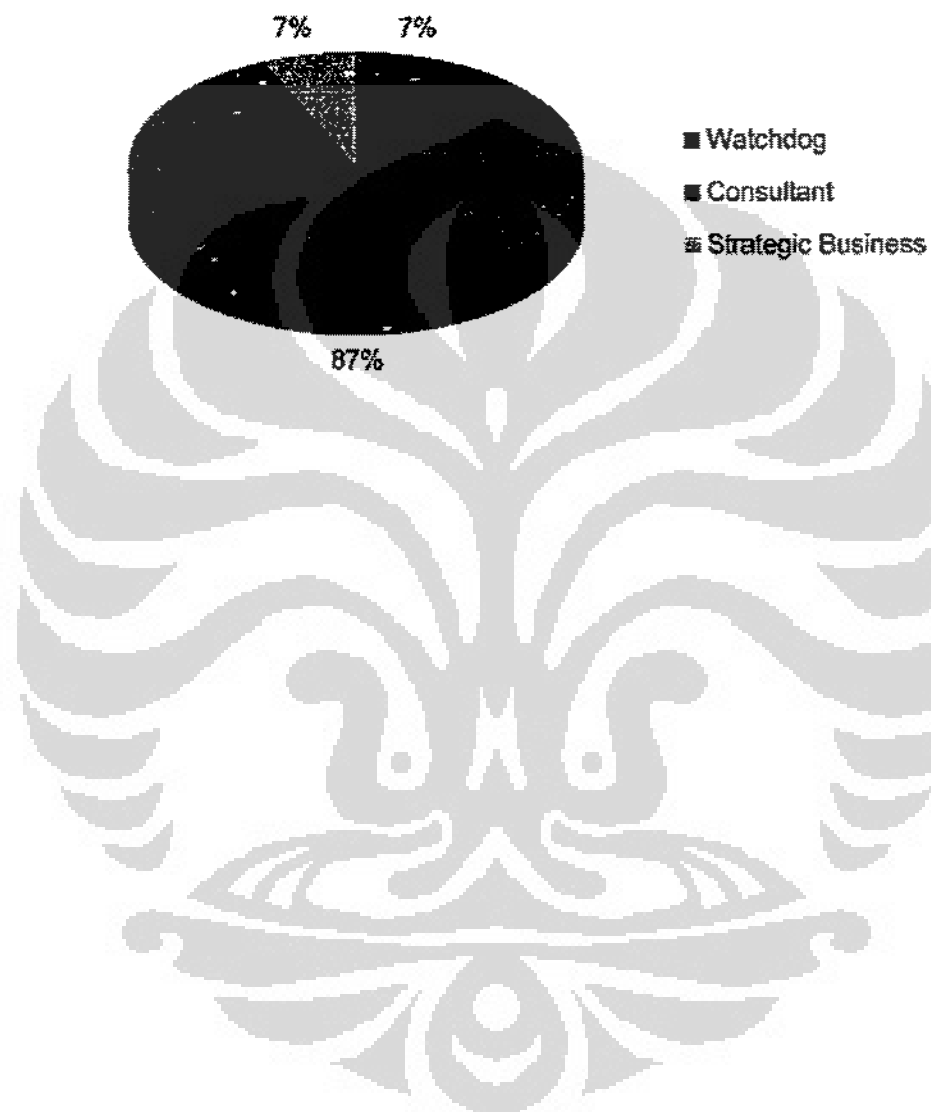
| No. | Pertanyaan | Needs Improvement | Below Average | Average | Good | Excellent |
|----------------|--|-------------------|---------------|----------|-----------|-----------|
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Jumlah Respons | | | | | | |
| 1. | Kemampuan internal audit untuk mengenali dan melaporkan isu internal kontrol | 0 0% | 0 0% | 6 40% | 9 60% | 0 0% |
| 2. | Kemampuan untuk menyelesaikan dan menelusuri masalah internal kontrol | 0 0% | 0 0% | 7 47% | 8 53% | 0 0% |
| 3. | Partisipasi dalam membantu pengembangan bisnis dan kinerja perusahaan | 0 0% | 1 7% | 3 20% | 11 73% | 0 0% |
| 4. | Kemampuan internal audit untuk mendapatkan kepercayaan management | 0 0% | 0 0% | 1 7% | 12 80% | 2 13% |
| 5. | Respon dari internal audit untuk segera memenuhi permintaan bantuan dari unit bisnis | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 12 80% | 0 0% |
| 6. | Keseluruhan nilai dari profesionalitas internal audit | 0 0% | 0 0% | 2 13% | 13 87% | 0 0% |
| 7. | Pengalaman internal audit mengenai perkembangan industri | 0 0% | 0 0% | 4 27% | 11 73% | 0 0% |
| 8. | Kemampuan internal audit untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses audit untuk meningkatkan efisiensi | 0 0% | 0 0% | 9 60% | 5 33% | 1 7% |
| 9. | Kemampuan internal audit untuk mendengarkan dan merespon | 0 0% | 1 7% | 1 7% | 8 53% | 5 33% |
| 10. | Integrasi internal audit kedalam lingkungan dan budaya perusahaan | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 11 73% | 1 7% |
| 11. | Kemampuan untuk membangun komunikasi yang memadai selama audit | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 8 53% | 4 27% |
| 12. | Temuan audit telah menggambarkan secara jelas hasil audit | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 12 80% | 0 0% |
| 13. | Temuan telah didiskusikan dan disepakati sebelum diterbitkan laporan final | 0 0% | 0 0% | 1 7% | 12 80% | 2 13% |
| 14. | Rekomendasi yang diberikan internal audit masuk akal dan memberikan manfaat | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 11 73% | 1 7% |
| 15. | Secara keseluruhan Anda mendapatkan manfaat dari hasil audit dan bisa membantu pengembangan kinerja masa depan | 0 0% | 0 0% | 3 20% | 12 80% | 0 0% |

| Persentase Jawaban Respon | Needs Improvement | Below Average | Average | Good | Excellent |
|---------------------------|-------------------|---------------|---------|------|-----------|
| Persentase | 0% | 1% | 23% | 69% | 7% |
| Jumlah Respon | 0 | 2 | 52 | 155 | 16 |

Pie Chart



| Rekapitulasi Jawaban atas Peranan SKAI | Watchdog | Consultant | Strategic Business Partner |
|--|----------|------------|----------------------------|
| Persentase | 7% | 87% | 7% |
| Jumlah Respon | 1 | 13 | 1 |



LAMPIRAN VI



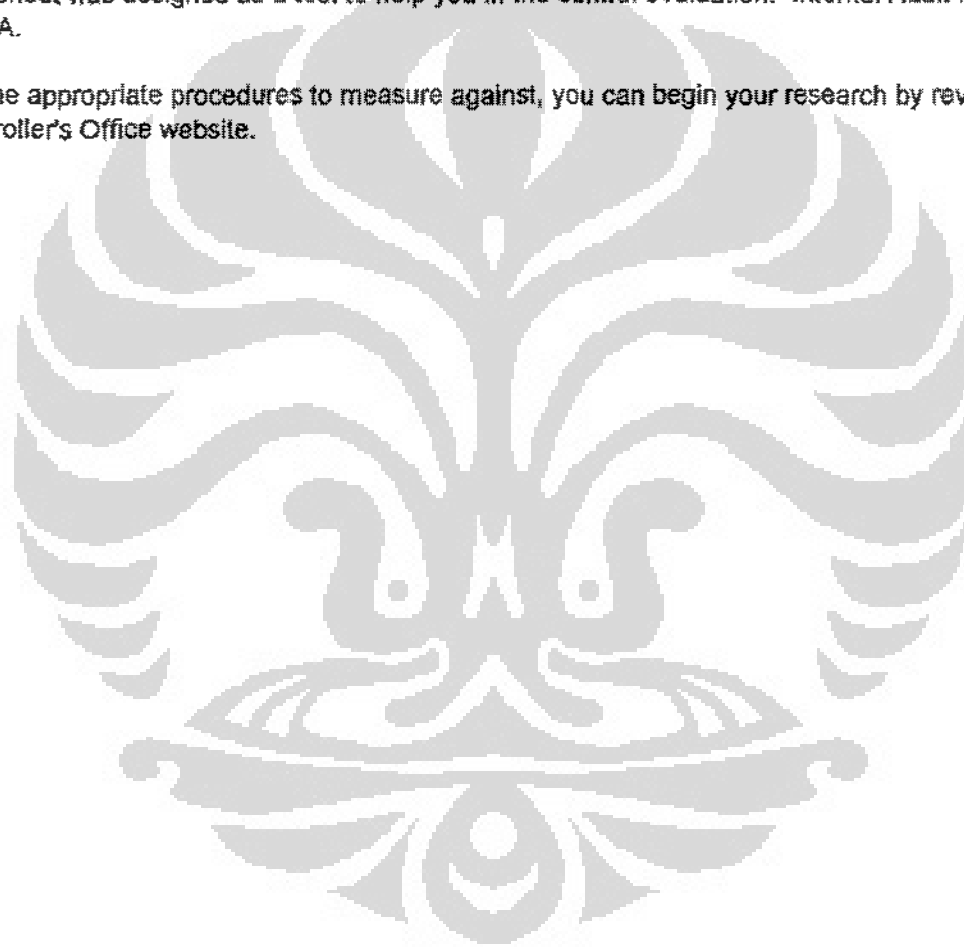
DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

Dept.:

Date:

Performing a control self-assessment (CSA) in your department is a constructive approach to evaluating existing controls and to developing additional controls if needed. This worksheet was designed as a tool to help you in the control evaluation. Internal Audit is available to answer questions that might arise as you complete the CSA.

If you have questions about the appropriate procedures to measure against, you can begin your research by reviewing the University's business policies at the Controller's Office website.



Contoh CSA Questionnaires

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Department Control Environment | YES | NO | N/A |
|---|-----|----|-----|
| 1. Are personnel in your department familiar with LMU's policies and procedures? | | | |
| 2. Do department supervisors exhibit a positive ethical tone that encourages compliance with LMU policies? | | | |
| 3. Does your department have written procedures for operational purposes? | | | |
| 4. Are procedures reviewed and updated as necessary on a regular basis? | | | |
| 5. Are department personnel cross trained for back-up of key personnel? | | | |
| 6. Are job descriptions updated and clearly defined? | | | |
| 7. Do personnel who approve or review financial transactions receive proper training on LMU's financial systems and reporting tools (Metaviewer, P-Card, e-Time)? | | | |
| 8. Are personnel in your department informed on how to report ethical or fiscal misconduct concerns? | | | |
| 9. Have you considered how someone could steal and conceal in your department? | | | |

Contoh CSA Questionnaires

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Petty Cash Funds | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| <i>Are cash funds maintained in the department? If No, skip to the next section</i> | | | |
| 1. Is the Petty Cash Fund appropriately secured? (At minimum a locking strong box in a locked file cabinet.) | | | |
| 2. If the fund is kept in a safe, has the combination or key lock been changed in the last year? | | | |
| 3. Has there ever been a theft of the fund? | | | |
| 4. Is the fund kept separate from other monies that the department might have? | | | |
| 5. Are pre-numbered Petty Cash slips used? | | | |
| 6. Are slips filled out completely, including appropriate approval and back-up? | | | |
| 7. Is Petty Cash counted regularly and the amount verified by someone other than the custodian? | | | |
| 8. Is the Petty Cash fund reconciled monthly by someone other than the custodian of the fund? | | | |
| 9. Are overages and shortages accounted for properly? | | | |
| 10. Has the Petty Cash fund been initiated through the Controller's Office? Confirmed by the CO annually? | | | |

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Cash Receipts Processing | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| <i>Are any payments received in the department? If No, skip to the next section.</i> | | | |
| 1. Are there procedures in place to establish accountability for cash and checks as soon as they are received? | | | |
| 2. Are pre-numbered receipts used for cash or checks received? | | | |
| 3. Are all unused or voided pre-numbered receipts accounted for? | | | |
| 4. Are cash and checks logged when received? | | | |
| 5. Are all checks restrictively endorsed upon receipt? | | | |
| 6. Are cash and checks physically safeguarded against theft and loss? | | | |
| 7. Is the person who prepares the deposit slip someone who does not reconcile the receipts to the department accounts? | | | |
| 8. Are cash shortages identified, recorded and reported? | | | |
| 9. Is cash received used to cash employee checks, as a change fund or to pay for expenses? | | | |
| 10. Does the department have any bank accounts or charge accounts? | | | |
| 11. Are cash receipts over \$200 deposited on a daily basis and all cash and checks deposited weekly regardless of amount? | | | |
| 12. Are deposits hand delivered to the LMU Cashier? | | | |
| 13. When funds cannot be deposited daily, are they properly secured overnight? | | | |
| 14. Are deposit slips agreed to their posting in the financial system using Metaviewer reports? | | | |

Contoh CSA Questionnaires

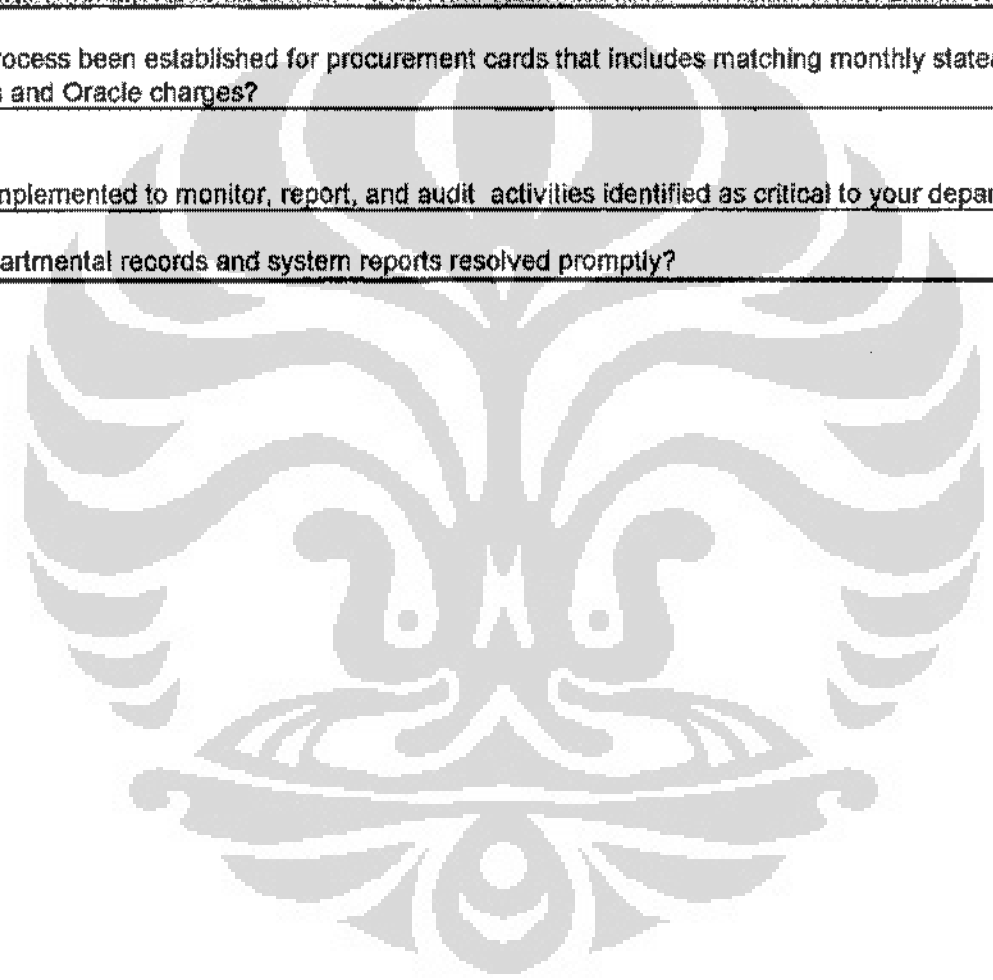
DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Expenditures Processing | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| 1. Do travel expenses comply with LMU's travel policy? | | | |
| 2. Is travel authorized in advance by the appropriate supervisor? | | | |
| 3. Are travel advances authorized by the appropriate supervisor? | | | |
| 4. Are travel advances accounted for within seven business days of the conclusion of the trip? | | | |
| 5. Do travel expense reports and requisitions have original supporting documentation attached with details of the place, names of those present, the nature and business purpose stated and are they approved by the appropriate supervisor? | | | |
| 6. Are expenses for authorized LMU purchases? | | | |
| 7. Are bids or quotes obtained for purchases > \$5,000? | | | |
| 8. Are all reimbursements to departmental personnel approved by the employee's immediate supervisor? | | | |
| 9. If the immediate supervisor is unavailable, does the supervisor's supervisor review expense reimbursements? | | | |
| 10. Are employee gifts purchased with LMU funds? | | | |
| 11. Are gift cards purchased with LMU funds? | | | |
| 12. Do supervisors allow others to sign their names for expense and reimbursement approvals? | | | |
| 13. Is spending within budgetary limits? | | | |

Contoh CSA Questionnaires

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Account Reconciliations | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| 1. Has a formal reconciliation process been established for procurement cards that includes matching monthly statements with packing slips/register receipts and Oracle charges? | | | |
| 2. Have all mechanisms been implemented to monitor, report, and audit activities identified as critical to your department? | | | |
| 3. Are differences between departmental records and system reports resolved promptly? | | | |



DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Information Security | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| 1. Are personnel familiar with restrictions and protections relevant to any personal or confidential information that they may handle (FERPA, Gramm-Leach-Bliley)? | | | |
| 2. Do personnel understand LMU's guidelines for safeguarding private and confidential information? | | | |
| 3. Do personnel understand LMU's IT policy, Computer Users Privileges and Responsibilities? | | | |
| 4. Are only LMU related activities being performed on your department's computers? | | | |
| 5. Are there any instances of software copyright violations in the department? | | | |
| 6. Do personnel in your department (including student staff) use unique usernames and passwords for the computers and systems? | | | |
| 7. Do personnel in your department share their usernames and passwords with co-workers? | | | |
| 8. Are computer and systems access deletions and additions for authorized users updated timely? | | | |
| 9. Are critical databases, spreadsheets and documents located on LMU's network rather than your PC's hard drive? | | | |
| 10. Are department PCs and laptops secured with a cable? | | | |

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Payroll and Human Resources | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| 1. Is eTime input by employees at the end of the pay period? | | | |
| 2. Is vacation and sick time agreed to eTime entries by approver? | | | |
| 3. Is all overtime recorded in eTime? | | | |
| 4. Are employees paid for vacation or sick time in advance? | | | |
| 5. Are employees encouraged to take vacation time regularly? | | | |
| 6. Do department managers monitor overtime charged? | | | |
| 7. Is overtime work pre-approved by department manager? | | | |
| 8. Is student work monitored with reference to reports from Student Employment Services? | | | |

DEPARTMENTAL CONTROL SELF-ASSESSMENT

| Compliance | YES | NO | N/A |
|--|-----|----|-----|
| 1. Are there any outside bank accounts (not on the University's books)? | | | |
| 2. Are staff members aware of all applicable laws and regulations governing the activities of the department (e.g. those related to government grants, labor laws, etc.) ? | | | |
| 3. Have all government reporting requirements been fulfilled on a timely basis? | | | |
| 4. Has the Environmental Health and Safety Office been consulted concerning all potential hazardous materials issues or safety hazards? | | | |
| 5. Are all governmental records retained in accordance with federal/state or local records retention requirements? | | | |
| 6. Are there any potential safety concerns which may result in OSHA violations? | | | |
| 7. Has the Risk Management Department been consulted concerning potential insurance concerns related to contractual insurance risks? | | | |
| 8. Are the Policies and Procedures in your area documented? | | | |
| 9. Are the Policies and Procedures in your area up-to-date? | | | |
| 10. Are there any areas of immediate control concern or inefficient process? | | | |

Completed by:

Reviewed by:

Contoh CSA Questionnaires