



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANAN INTERNAL AUDIT TERHADAP PENERAPAN *RISK*  
*MANAGEMENT* PADA PT BANK XXX (PERSERO) TBK**

**TESIS**

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

**ARWINA KARMUDIANDRI  
0606160101**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
MEI 2009**

**PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS INDONESIA**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PERANAN INTERNAL AUDIT TERHADAP PENERAPAN *RISK  
MANAGEMENT* PADA PT BANK XXX (PERSERO) TBK**

**TESIS**

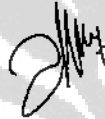
**ARWINA KARMUDIANDRI  
0606160101**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
MEI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama** : Arwina Karmudiandri  
**NPM** : 0606160101  
**Tanda Tangan** :



**Tanggal** : 24 April 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Arwina Karmudiandri  
NPM : 0606160101  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Peranan Internal Audit Terhadap Penerapan *Risk Management* pada Bank XXX (Persero) Tbk

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Sukrisno Agoes

(*Sukrisno Agoes*)

Penguji : L. Sensi Wondabio See, MM., BAP

(*L. Sensi Wondabio See*)

Penguji : Robert P. Tobing, MBA

(*Robert P. Tobing*)

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 8 Mei 2009

Mengetahui,  
Ketua Program



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

---

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

Nama : Arwina Karmudiandri  
NPM : 0606160101  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

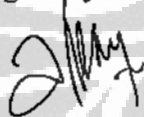
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non – exclusive Royalty- Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PERANAN INTERNAL AUDIT TERHADAP PENERAPAN RISK MANAGEMENT  
PADA PT BANK XXX (PERSERO) TBK.**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 24 April 2009  
Yang menyatakan



(Arwina Karmudiandri)

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya yang telah diberikan kepada peneliti hingga Tesis dengan judul “Peranan Internal Audit Terhadap Penerapan Manajemen Risiko Pada PT BANK XXX (Persero) Tbk” ini dapat terselesaikan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada semua pihak atas bimbingan, pengarahan dan perhatian yang telah diberikan kepada penulis selama menyusun tesis ini kepada :

1. Ibu Lindawati Gani, selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
2. Bapak Prof. Dr. Sukrisno Agoes, selaku dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini. Terima kasih atas kesediaanya dalam meluangkan waktu untuk membimbing penulis diantara sejuta kegiatan lainnya.
3. Bapak Rahmat Azis, selaku mentor pada saat melakukan penelitian di PT. Bank XXX (Persero) Tbk yang senantiasa penulis ganggu kedamaiannya guna memperoleh bahan dan informasi yang dibutuhkan.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Kedua orangtua tercinta, Ibu dan Bapak, *Matur sembah nuwun sanget*. Untuk semua dukungan, perhatian dan doa – doa di tengah malam sebagai pemacu semangat yang tak pernah putus.
6. Tri Wahyu Kurniawan, cintaanku, segalanya di hidup.

7. Kedua kakak perempuan cantik beserta keponakan – keponakan nan menggemaskan, *Aunty loves u...*
8. Semua sahabat dan kerabat yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, yang selama ini dengan sabar dan dengan caranya masing-masing memberi dukungan. *For Instance*, pak Ruslan yang bukan cuma temani tapi juga pemberi restu dan segala doa layaknya orang tua, Kaka dan k Dedy buat semua waktu n doanya *for always 'keeping me awake', the last but not least for Om Saut: thanx for all the bright, joy dan smua perjuangan dari cawu ketiga sampai dengan sidang, that three of us have been through, it means a lot...*
9. Seluruh rekan kerja dan pemimpin di PT Bank DKI cabang Bendungan Hilir, rasa terima kasih ini tak kan pernah cukup tuk gantikan segala pengertian.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini jauh dari sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan, segala kritik dan saran dibutuhkan bagi sempurnanya penulisan ini. Akhir kata semoga penulisan ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan bagi pengetahuan, khususnya civitas akademika Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

Jakarta, 24 April 2009



Arwina Karmudiandri

## ABSTRAK

Nama : Arwina Karmudiandri  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Peranan Internal Audit terhadap Penerapan Manajemen Risiko pada PT Bank XXX (Persero) Tbk

Bank sebagai lembaga intermediasi keuangan senantiasa dihadapkan pada risiko – risiko dalam menjalankan kegiatannya. Risiko yang mungkin terjadi dapat menimbulkan kerugian bagi bank jika tidak dideteksi dan tidak dikelola dengan semestinya. Penerapan manajemen risiko dapat memberikan manfaat bagi perbankan, yaitu dapat meningkatkan *shareholder value*, memberikan gambaran kepada pengelola Bank mengenai kemungkinan kerugian Bank dimasa yang akan datang.

Salah satu fungsi yang dapat turut memantau proses *risk management* adalah Internal Audit. Peran Internal Audit sangatlah penting, terutama untuk industri perbankan yang menyadari bahwa pengawasan dan pengendalian adalah termasuk kunci dari keberhasilan sebuah industri perbankan. PT Bank XXX (Persero) Tbk sebagai salah satu bank terbesar yang memiliki banyak cabang merupakan subjek dari Peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak. PT Bank XXX (Persero) Tbk menyadari bahwa diperlukannya konsultan internal yang kompeten dalam mempelajari peranan Internal Audit dalam *Risk Management* pada PT Bank XXX (Persero) Tbk.

Penelitian atas peranan Internal Audit dilakukan melalui riset lapangan pada Divisi Internal Audit selaku pihak yang diberi wewenang oleh PT Bank XXX (Persero) Tbk untuk menjawab berbagai pertanyaan dan melayani seluruh keperluan Penulis dalam rangka penulisan Karya Akhir ini. Disamping itu, riset juga dilakukan secara informal pada Divisi Manajemen Risiko.

Analisa mengenai peranan Internal Audit dalam *Risk Management* pada PT Bank XXX (Persero) Tbk dilakukan dengan berbagai cara, sebagai berikut: (1) menganalisa peran Internal Audit PT Bank XXX (Persero) Tbk, (2) Mengevaluasi peranan Internal Audit dalam Risk Management, (3) membandingkan kesesuaian antara praktek Internal Audit dengan elemen - elemen yang terdapat dalam COSO untuk melihat keefektifan dari Internal Audit.

Hasil analisa yang diperoleh penulis bahwa pelaksanaan *Risk Management* sudah sesuai dengan ketentuan BI. Penurunan NPL yang drastis membuktikan bahwa pengelolaan risiko berjalan dengan baik dan hal ini juga tidak terlepas dari keefektifan peranan Internal Audit dalam *Risk Management* tersebut. Hal ini juga membuktikan bahwa Internal Audit sudah benar – benar dilibatkan dalam pengawasan *Risk Management*. Sementara untuk pengendalian intern yang merupakan penunjang keefektifan Internal Audit, internal control yang dimiliki sudah cukup baik.

### Kata Kunci:

Internal Audit, Manajemen Risiko, Bank.



## ABSTRACT

Name : Arwina Karmudiandri  
Programme : Magister of Accounting  
Title : Role of Internal Audit to the Implementation of Risk Management at PT Bank XXX (Persero) Tbk

Bank as an financial intermediaries always facing and getting long with the risks in running out the businesses. Risks that probably occurs possibly caused the loss for bank if can not be detected and managed by management. So the implementation of Risk Management give the benefit for Banking industry, which is improve the shareholder value, giving the perspective to the management and stakeholder whether the loss possibility in the future.

One of the party that getting involve to monitoring the risk management process is An Internal Audit. An Internal Audit role is very significant, especially in banking industry, that realized the key success in this industry is how we monitoring and controlling the whole process in management. PT Bank XXX (Persero) Tbk is one of the biggest bank that owned many branches whole In Indonesia, is a subject of Bank Indonesia Regulation about The Implementation of Risk Management that doing control to Subsidiaries. PT Bank XXX (Persero) Tbk realized that necessary for having a competent internal consultant in learning to risk management at PT Bank XXX (Persero) Tbk.

The Analysis about Internal Audit Role in Risk Management PT Bank XXX (Persero) Tbk did in so many ways, for instance : (1) analyze the internal auditor role at PT Bank XXX (Persero) Tbk (2) Evaluate the Internal Auditor Role in Risk Management (3) Compare the Fact and the theory Through COSO component to see the compliance and the effectiveness of Internal Audit.

Keywords: Internal Audit, Risk Magement, Bank

## DAFTAR ISI

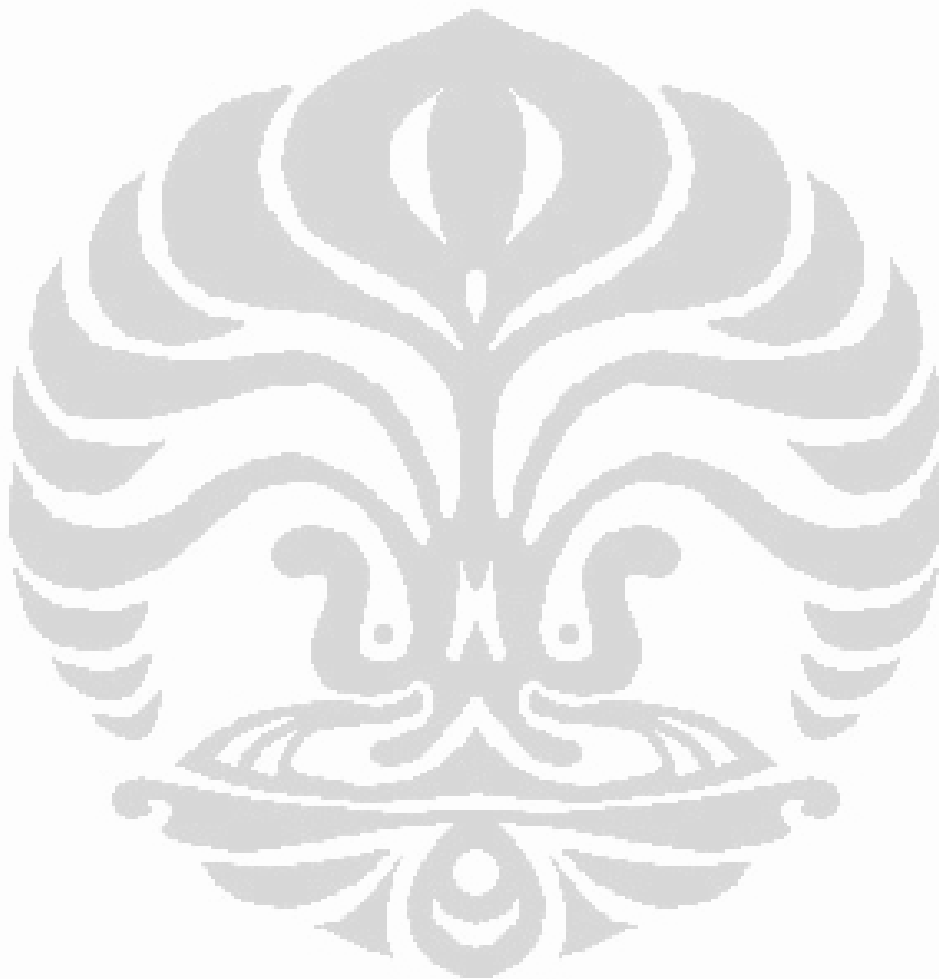
	Hal
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I . PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pembatasan dan Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.4 Metode Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
Internal Audit .....	9
Pengertian Internal Audit .....	9
Konsep Internal Audit .....	11
Peran Internal Audit Dalam Proses Manajemen Resiko .....	13
Risk Management .....	16
Pengertian dan Jenis Resiko .....	16
Manajemen Resiko .....	19
Proses Penerapan Manajemen Resiko .....	20
Pedoman Umum Penerapan Manajemen Resiko .....	23
Risk Based Audit .....	24
Audit Proses Manajemen Resiko .....	28
Standar Pelaksanaan Fungsi Internal Audit Bank .....	30

Internal Control dan COSO .....	31
Hasil Penelitian Sebelumnya .....	36
<b>BAB III. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN</b>	
Sejarah dan Profil Perusahaan .....	39
Visi dan Misi .....	44
Struktur Organisasi PT BANK XXX .....	45
Manajemen Resiko PT BANK XXX .....	49
Struktur Organisasi Internal Audit PT BANK XXX .....	54
Budaya Kerja Internal Audit .....	56
Metode Penelitian .....	56
<b>BAB IV. PEMBAHASAN MASALAH</b>	
4.1 Kondisi Internal Audit PT BANK XXX .....	58
4.2 Penerapan Risk Management di PT BANK XXX .....	68
4.3 Peran Internal Audit dalam Penerapan Risk Management .....	82
4.4 Penilaian Terhadap Peran Internal Audit dalam Penerapan Risk Management .....	84
4.5 Kesimpulan Pengendalian menurut COSO .....	93
4.6 Kondisi Yang Tidak Sesuai menurut COSO .....	96
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	97
5.2 Saran .....	103
Lampiran	
Daftar Pustaka	

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I *Questionnaire*

Lampiran II *Internal Audit Charter*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Fungsi utama Bank sebagai lembaga intermediasi keuangan antara para pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang memerlukan dana. Dalam era globalisasi seluruh kegiatan ekonomi dituntut untuk melakukan penerapan praktik *good corporate governance*. Terlebih lagi untuk praktik di industri perbankan, dimana dasar dari seluruh kegiatan adalah berdasar kepercayaan. Menyadari bahwa untuk meningkatkan fundamental industri perbankan dibentuklah Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang merupakan kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan dilandasi visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Bank bersifat khusus, karena permasalahan di industri perbankan bisa mengakibatkan dampak yang serius bagi perekonomian. Bank sebagai perantara (*intermediary*), seperti yang telah disebutkan sebelumnya, adalah sebuah lembaga untuk menyalurkan dana dari nasabah kepada perusahaan – perusahaan yang dalam bentuk pinjaman. Apabila pinjaman yang diberikan Bank tersebut ternyata tidak dapat dikembalikan oleh perusahaan, hal ini akan menimbulkan insolvabilitas (*insolvency*) yang akan merusak modal pemegang saham (*shareholder equity*) dan dana dari nasabah. Karena, secara alamiah Bank memiliki rasio utang terhadap modal yang tinggi maka tidak seperti perusahaan keuangan, maupun industri lain, regulasi bagi industri perbankan tidak hanya

mencakup produk dan jasa yang ditawarkan, tetapi juga mencakup lembaga itu sendiri.

Salah satu risiko yang timbul adalah risiko sistemik dimana risiko kegagalan sebuah Bank tidak hanya berdampak langsung terhadap karyawan, nasabah dan pemegang saham, tetapi juga menghancurkan perekonomian. Hal ini lebih dikenal dengan sebutan *Bank Rush*, yaitu penarikan dana besar-besaran dari bank. Hal itu terjadi ketika Bank tidak mampu memenuhi kewajibannya atau dengan kata lain Bank tidak memiliki dana kas yang cukup untuk membayar kembali nasabah yang ingin menarik dananya. Hal itu merupakan masalah insolvabilitas atau ketidakmampuan Bank dalam membayar klaim, apapun jenisnya yang telah jatuh tempo.

Berkaitan dengan hal tersebut, otoritas pengawas perbankan perlu menetapkan

#### 1. Struktur Modal

Cara Bank untuk mendanai bisnisnya, biasanya melalui kombinasi penerbitan saham, obligasi dan penerimaan pinjaman

#### 2. Persyaratan Modal Minimum

Sebuah Bank dikatakan memiliki modal yang cukup jika Bank tersebut memiliki sumber daya finansial yang memadai untuk mengantisipasi potensi kerugiannya

#### 3. Tingkat Likuiditas Minimum

Bank dikatakan memiliki likuiditas yang cukup jika Bank tersebut memiliki sumber daya finansial yang memadai untuk mendanai aktivitasnya dan memenuhi kewajibannya saat jatuh tempo.

#### 4. Jenis dan Struktur Pemberian Kredit

Untuk mencapai visi agar industri perbankan mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional maka penyelenggaraan kegiatan bisnis khususnya bagi industri perbankan harus didasarkan pada prinsip *Good Corporate Governance*. Industri perbankan dituntut untuk menerapkan manajemen risiko sebagai salah satu implementasi prinsip transparansi dalam *Corporate Governance*. Penerapan manajemen risiko oleh perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang timbul, mengukur dan mengatasi risiko pada level tertentu atau meminimalisir risiko tersebut.

Penerapan manajemen risiko memberikan manfaat bagi industri perbankan, yakni dapat meningkatkan *shareholder value*, memberikan gambaran kepada Manajemen mengenai kemungkinan kerugian di masa yang akan datang, membantu pengambilan keputusan berdasarkan ketersediaan informasi yang digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja Bank serta untuk menilai risiko yang melekat pada aktivitas fungsional Bank dan menciptakan infrastruktur manajemen risiko yang tangguh dalam rangka meningkatkan daya saing Bank.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, menekankan pada risiko yang dihadapi Bank dalam melakukan kegiatan bisnisnya dan struktur pengawasan yang diperlukan untuk mengelola risiko tersebut, yang meliputi : (1) proses identifikasi risiko (2) pengukuran risiko (3) pemantauan risiko, dan (4) pengendalian risiko. Dimana manajemen risiko yang terintegrasi mengharuskan Bank untuk : (a)

mengelola risiko – risiko dalam satu struktur manajemen risiko yang terintegrasi  
(b) membangun sistem dan struktur manajemen yang memadai untuk mencapai hal tersebut.

Peraturan tersebut diterapkan untuk Bank umum, yang meliputi :

- Bank yang berbadan hukum PT
- Bank yang dibentuk berdasarkan undang-undang pemerintah daerah (BPD)
- Bank yang didirikan dengan undang – undang koperasi
- Cabang dari Bank asing

Dalam Peraturan BI No. 5/8/PBI/2003 tertulis bahwa Bank wajib melaksanakan sistem pengendalian internal secara efektif terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional pada seluruh jenjang organisasi Bank, dimana sistem pengendalian internal tersebut dilakukan oleh satuan kerja audit intern.

Peran dari Satuan Kerja Audit Intern dalam penerapan Manajemen Risiko menjadi signifikan agar aktivitas fungsional Bank menjadi sehat, hal itu dikarenakan Satuan Kerja Audit Intern wajib memastikan bahwa Manajemen Bank telah patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan atau ketentuan internal Bank, tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat guna dan tepat waktu, juga wajib memastikan terjadinya efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan operasional dan efektifitas budaya risiko yang menyeluruh pada organisasi Bank menurut Peraturan BI Nomor 5/8/PBI/2003.

Tingginya tingkat risiko yang dihadapi oleh Industri Perbankan mengandung makna bahwa Satuan Kerja Internal Auditor dan Grup Manajemen



Risiko memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengendalikan dan mengelola risiko, maka Penulis mengambil topik penelitian mengenai sejauh mana Peranan Internal Audit dan efektifitasnya terhadap Penerapan *Risk Management* pada PT BANK XXX (Persero) Tbk

## **I.2 Pembatasan Masalah dan Perumusan Masalah**

Fokus utama pada karya akhir ini adalah untuk mengetahui sampai sejauh mana efektifitas dari Internal Audit dalam mengawasi proses manajemen risiko. Pembahasan dimulai dengan analisa atas tahapan dalam pelaksanaan proses *Risk Management*. Lalu dilanjutkan dengan analisa peranan internal audit terkait dengan proses *Risk Management* tersebut. Kemudian proses analisa dilanjutkan dengan pemeriksaan kesesuaian antara kriteria dengan praktek Internal Audit PT Bank XXX (Persero) Tbk, jika terdapat ketidaksesuaian maka dilihat letak ketidaksesuaiannya untuk kemudian dirumuskan akibat yang mungkin timbul karena ketidaksesuaian tersebut.

Pokok permasalahan dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses tahapan yang dilakukan PT BANK XXX. (Persero) Tbk. dalam *Risk Management*?
2. Bagaimana Peranan Grup Audit Internal PT BANK XXX (Persero) Tbk.?
3. Seberapa jauh Grup Audit Internal dapat berperan dalam *Risk Management* pada PT BANK XXX (Persero) Tbk.?

Pembatasan masalah adalah sebagai berikut:

1. Penulis memberikan batasan dalam observasi, dimana yang dilakukan

pengamatan khusus terhadap internal audit. Dalam hal ini riset dilakukan untuk memahami praktek risk managemet yang dijalankan PT Bank XXX (Persero) Tbk, terutama yang terkait dengan peranan Internal Audit

### **I. 3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk dapat mengetahui hal-hal yang telah dilakukan oleh PT BANK XXX (Persero) Tbk. dalam penerapan *Risk Management*
2. Untuk dapat mengetahui peranan Grup Audit Internal PT BANK XXX (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui sejauh mana peranan Grup Audit Internal dapat berperan dalam *Risk Management* PT BANK XXX (Persero) Tbk.

### **I.4 Metode Penelitian**

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

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*) dengan cara mengumpulkan dan mempelajari buku-buku, tulisan ilmiah, jurnal, catatan ataupun laporan tertulis yang telah disusun oleh Grup Internal Audit dari PT BANK XXX (Persero) Tbk.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*) dilakukan langsung di PT BANK XXX (Persero) Tbk. untuk mendapatkan data/informasi yang dibutuhkan dengan observasi dan tanya jawab dengan pihak – pihak yang berwenang di PT BANK XXX (Persero) Tbk..

## I.5 Sistematika Pembahasan

### BAB I: Pendahuluan

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

### BAB II: Tinjauan Pustaka

Merupakan landasan teoritis bagi penelitian ini, yaitu berupa konsep-konsep dasar yang berhubungan dengan Internal Audit dan *Risk Management*. Bab ini membahas *Overview*, Definisi dan Tujuan Internal Audit dan *Risk Management*, Hubungan Internal Audit dan *Risk Management*, Peran Internal Audit yang efektif, Proses Manajemen Risiko, Pedoman Umum Penerapan Manajemen Risiko, *Risk Based Audit*, Standar Pelaksanaan Fungsi Internal Audit Bank, *Internal Control* menurut COSO, serta Peran dan Tanggung Jawab Internal Audit dalam Proses *Risk Management*.

### BAB III: Latar Belakang Perusahaan

Merupakan penjelasan mengenai latar belakang dan sejarah singkat mengenai perusahaan yang menjadi objek penelitian.

### BAB IV: Analisis dan Pembahasan

Merupakan Analisis dan pembahasan dari permasalahan yang ada. Pada Bab ini diuraikan hasil penelitian lapangan

yang dilakukan oleh penulis mengenai peranan Internal Audit pada perusahaan, penerapan *Risk Management* di perusahaan, peran Internal Audit dalam *Risk Management* dan penilaian Internal Audit dalam *Risk Management*.

#### **BAB V: Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan serta memberikan saran-saran yang dianggap penting yang bertujuan untuk lebih meningkatkan peran internal audit dalam *Risk Management*. Selanjutnya, apabila kesimpulan menunjukkan adanya deviasi yang signifikan antara kondisi nyata dan kriteria maka disampaikan saran secara akademis maupun pragmatis.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dikemukakan tinjauan kepustakaan sebagai penunjang analisis hasil penelitian.

#### 2.1 Internal Audit

##### 2.1.1 Pengertian Internal Audit

The Institute of Internal Auditors memberikan definisi Internal Audit, sebagai berikut:

*Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate the effectiveness of risk management, control, and government processes.*

Terlihat dari definisi tersebut bahwa Internal Audit tidak dibatasi pemeriksaannya pada masalah yang berkaitan dengan financial saja tetapi juga mencakup review terhadap langkah-langkah manajemen, kebijakan dan prosedur, operasi perusahaan, efisiensi dan efektifitas perusahaan melalui penilaian dan pengembangan keefektifan dari *risk management, control* dan *governance processes*. Adapun menurut the Institute of Internal Auditors (IIA), *Risk Management, Control, Governance Processes* didefinisikan sebagai berikut :

##### 2110 - Risk Management

*The internal audit activity should assist the organization by identifying and evaluating significant exposures to risk and contributing to the improvement of risk management and control systems*

### 2110 – Control

*The internal audit activity should assist the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement*

### 2130 – Governance

*The Internal Audit activity should assess and make appropriate recommendations for improving the governance proces in its accomplishment of the following objectives: (1) promoting appropriate ethics and values within the organization (2) Ensuring effective organizattional performance management and accountability (3) Effectively coordinating the activities of and communicating information among the board, external and internal auditors, and management.*

### Peran & Ruang Lingkup Internal Audit

*“Internal Auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance process” (The Institute of Internal Auditors, 2007 : xxxi )*

#### Sistem pengendalian internal

Mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem pengendalian internal secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen.

#### Penerapan Risk Management

IA membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta berperan aktif melalui rekomendasi dan solusi peningkatan kualitas Manajemen Risiko.

#### Good Corporate Governance

IA membantu memberikan *assurance* mengenai penerapan *governance* dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki *governance process*

Arah internal auditor bukan lagi sebagai *watchdog* tetapi sebagai konsultan yang memberikan nilai tambah (*add value*) bagi kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian peranan Internal Auditor sangat diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.2 Konsep Internal Audit

Lima konsep kunci Internal Auditor menurut Barlow (1995 : 11) adalah sebagai berikut:

#### 1. Independen

1000.A1 – Organizational Independence

*The internal audit activity should be free from interference in determining the scope of internal auditing, performing work, and communicating results*

#### 2. Kegiatan Penilaian

Konsep kedua, pada hakekatnya kegiatan audit adalah penilaian. Jika para pengelola audit 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 untuk menilai mutu audit itu sendiri. Sebenarnya proses audit adalah sederetan konsekuensi logis dari penilaian yang menyoroti komponen audit pengelola unit. Perlu diingat bahwa auditor melaporkan hasil penilaian kepada para user. Mereka menyiapkan pendapat mandiri tentang mutu suatu benda atau kegiatan yang mereka nilai.

Dalam melaksanakan tugas pemeriksaan, para auditor mempunyai satu tujuan yaitu memberikan umpan balik kepada para user dan para pemakai jasa audit yang menggunakan informasi ini untuk mengetahui adanya jaminan bahwa standar akan dan dapat dicapai.

### 3. Diadakan dalam Organisasi

Internal audit merupakan salah satu dari jenis pemeriksaan, yaitu 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 kantor akuntan publik. 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 biasanya berisi temuan mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian internal dan saran perbaikannya

### 4. Pelayanan terhadap Organisasi

Konsep keempat adalah konsep yang penting bagi kelangsungan hidup internal audit. Dimana kunci dari keberadaan internal audit adalah layanan untuk pemakai jasa. Hanya organisasi internal audit yang menyediakan layanan, yang oleh pemakai jasa dianggap mengalami peningkatan nilai-nilai yang akan berlangsung keberadaannya apabila ikut membantu keberhasilan unit. Layanan bagi pengguna memperkuat kedudukannya dalam organisasi

### 5. Pengawasan yang menguji Pengawasan Lain



Konsep terakhir adalah mengenai apa yang dilakukan oleh internal auditor. Standar mengatakan bahwa audit adalah suatu pengawasan yang berfungsi menguji dan menilai efektifitas 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. Suatu pengawasan karenanya memberikan jaminan yang cukup dari sasaran kinerja. Seorang manajer mungkin perlu memberlakukan pengawasan yang dimanfaatkan oleh semua pihak dalam organisasi, diantaranya para pemilik organisasi, dewan direksi dan para manajer untuk mendapatkan jaminan bahwa organisasi dan unit-unit lainnya akan bekerja dengan baik. Dimana tugas dari internal audit adalah menguji dan mengevaluasi pengawasan para manajer bukan untuk melaksanakan, menjalankan dan mengamati pengawasan. Pemahaman akan fungsi audit dan peran seorang auditor yang efektif amat penting untuk memahami tanggungjawab yang dimiliki oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya

### **2.1.3 Peranan Internal Audit Dalam Proses Manajemen Risiko**

Peranan Internal Auditor dalam manajemen risiko antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya berbeda-beda. Hal ini timbul karena adanya kompleksitas risiko yang berbeda. Peranan Internal Audit dalam suatu perusahaan terhadap manajemen risiko akan berubah sepanjang waktu mengikuti perkembangan kompleksitas manajemen risiko yang dilaksanakan dalam

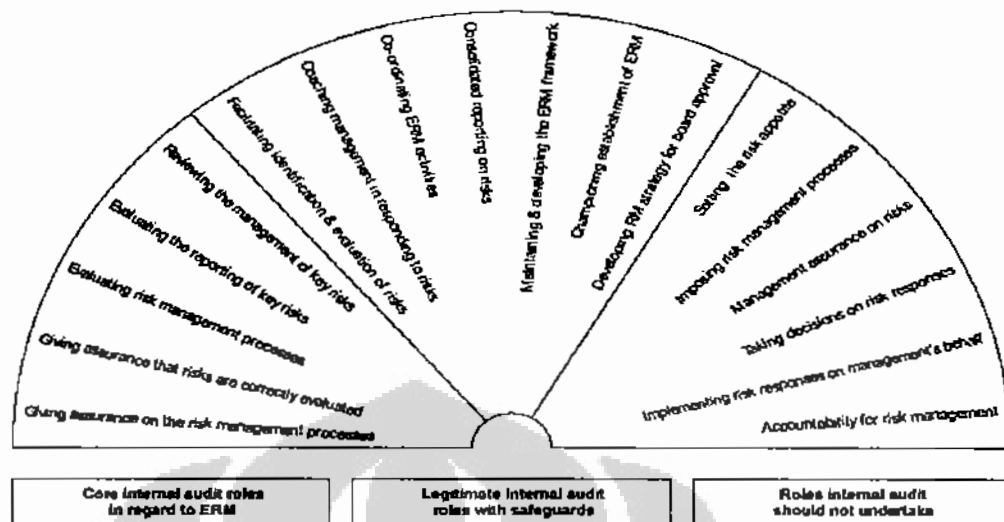
perusahaan. Dalam prakteknya peranan Internal Audit dalam manajemen risiko mencakup:

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

Pelaksanaan Audit oleh Internal Auditor atas kegiatan usaha perbankan tidak hanya mencakup kelemahan pengendalian intern tetapi juga kekurangan – kekurangan dari sistem manajemen risiko. Dimana Internal Auditor adalah alat Direksi untuk memastikan bahwa semua elemen perusahaan memiliki pemahaman yang sama mengenai risiko.

#### 2110 – Nature of Work

*The internal audit activity should evaluate and contribute to the improvement of risk management, control, and governance processes using a systematic and disciplined approach – IIA Research Foundation*  
*Nature of this practice advisory that internal auditors have a key role to play in an organization's risk management process in order to practice internal auditing in accordance with the standards. This advisory seeks to provide internal auditors with guidance for determining their role in an organization's risk management process and for complying with the standards.*



Position statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management – Sept 29, 2004 (IIA)

## Peran Internal Audit dalam Risk Management

Position statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management – Sept 29, 2004 (IIA)

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Peran Utama</b>                    | <input type="checkbox"/> Memberikan assurance atas proses manajemen risiko<br><input type="checkbox"/> Memberikan assurance bahwa risiko telah dievaluasi dg benar<br><input type="checkbox"/> Mengevaluasi proses manajemen risiko<br><input type="checkbox"/> Mengevaluasi pelaporan risiko-risiko penting (key risks)<br><input type="checkbox"/> Mereview pengelolaan risiko-risiko penting (key risks)  |
| <b>Peran yang diperkenankan</b>       | <input type="checkbox"/> Memfasilitasi identifikasi dan evaluasi risiko<br><input type="checkbox"/> Mengarahkan manajemen dalam merespon risiko<br><input type="checkbox"/> Mengkoordinasikan aktivitas ERM<br><input type="checkbox"/> Mengkonsolidasikan pelaporan risiko<br><input type="checkbox"/> Memelihara dan mengembangkan kerangka kerja ERM<br><input type="checkbox"/> Mengembangkan strategi manajemen risiko<br><input type="checkbox"/> Menyusun risk appetite |
| <b>Peran yang Tidak diperbolehkan</b> | <input type="checkbox"/> Melibatkan diri dalam proses manajemen risiko<br><input type="checkbox"/> Mengambil keputusan atas risk response<br><input type="checkbox"/> Mengimplementasikan risk response atas nama manajemen<br><input type="checkbox"/> Bertanggung jawab atas manajemen risiko  |

## 2.2 Manajemen Risiko

Risiko didefinisikan sebagai kejadian yang memiliki dampak negatif terhadap sasaran dan strategi perusahaan. Dimana risiko dapat dikatakan sebagai peluang terjadinya kerugian atau kehancuran. Lebih luas lagi Risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan terjadinya hasil yang tidak diinginkan atau berlawanan dengan yang diinginkan.

### 2.2.1 Pengertian dan Jenis Risiko

Risiko secara sederhana dapat diartikan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat merugikan Bank atau mengakibatkan hasil yang diperoleh tidak optimal. *Standards for Professional Practice of Internal Auditing* memberikan definisi risiko sebagai berikut: "*Risk is a probability that an event may adversely affect the organization or activity under audit*" yakni kemungkinan suatu peristiwa memberikan dampak yang merugikan organisasi atau aktivitas yang sedang dilakukan.

Berdasarkan *Work Book Level 1 Global Association of Risk Professionals – Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2005:A4)* risiko didefinisikan sebagai "*Chance of Bad Outcome*" atau suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan, yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi serta tidak dikelola dengan baik.

Berdasarkan aktivitasnya Bank menghadapi risiko-risiko, yakni:

a. Risiko Kredit,

Risiko kerugian yang berhubungan dengan peluang counterparty gagal memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo. Risiko kredit muncul dari beberapa kemungkinan sebagai berikut (1) debitur tidak dapat

melunasi utangnya (2) obligasi yang dibeli Bank tidak membayar kupon dan atau pokok utang, (3) terjadinya gagal bayar dari semua kewajiban antara Bank dengan pihak lain, misalnya kegagalan untuk membayar kontrak derivatif.

**b. Risiko Pasar**

Risiko kerugian dari posisi on dan off balance sheet yang ditimbulkan dari pergerakan harga pasar, atau risiko yang timbul sebagai akibat pergerakan suku bunga dan nilai tukar. Risiko ini menimbulkan dampak pada Bank yang memiliki instrumen keuangan pada neracanya. Risiko pasar terdiri atas : (a) Risiko Spesifik atau risiko yang timbul karena adanya perubahan pergerakan harga pada sekuritas yang hanya dialami oleh penerbit dari sekuritas tersebut, (b) Risiko Pasar Umum yang timbul karena adanya perubahan pergerakan harga pasar sehingga berdampak pada seluruh pasar dan pada sejumlah instrumen.

**c. Risiko Likuiditas**

Risiko yang disebabkan karena Bank tidak dapat memenuhi kewajibannya yang telah jatuh tempo

**d. Risiko Operasional**

Risiko kerugian yang disebabkan oleh kegagalan atau ketidakcukupan ( tidak memadainya) proses internal, manusia dan sistem atau dari kejadian eksternal. Risiko operasional bukanlah risiko yang baru, dimana risiko ini sudah ada sejak Bank mulai beroperasi dan bukan risiko yang unik bagi Bank. Risiko ini akan memberikan dampak

kepada seluruh bisnis Bank karena risiko operasional adalah risiko yang melekat di dalam Bank ketika melakukan proses (aktivitas) operasional sehari – hari.

e. Risiko Hukum

Risiko yang timbul karena lemahnya aspek yuridis, antara lain adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau lemahnya perikatan, seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak serta pengikatan agunan yang tidak sempurna. Dengan kata lain Risiko Hukum adalah risiko dari ketidakpastian tindakan atau tuntutan hukum atau ketidakpastian dari pelaksanaan atau interpretasi dari kontrak, hukum atau peraturan

f. Risiko Reputasi

Risiko terjadinya potensi kerusakan pada sebuah perusahaan sebagai akibat dari opini publik yang negatif. Saat ini, risiko reputasi memiliki dampak kerugian yang semakin besar. Selain itu, dampak risiko ini juga semakin cepat terjadi, hal tersebut dikarenakan pasar finansial yang telah bersifat global dan proses trading dilakukan 24 jam sehari, sehingga dampak kerusakan reputasi Bank baik nasional maupun internasional dapat terjadi setiap saat dan dimana pun berada, karena dapat dilaporkan secara real time. Risiko reputasi yang bermula dari sebuah Bank bisa berkembang dan berdampak luas pada industri perbankan secara keseluruhan. Hal ini terjadi karena tidak ada pengendalian risiko yang memadai dan didukung oleh pemberitaan yang berlebihan.

g. Risiko Strategis

Risiko yang terkait dengan keputusan bisnis jangka panjang yang diambil oleh direksi Bank. Risiko ini terkait dengan implementasi dan strategi yang digunakan tersebut. Risiko ini mirip dengan risiko bisnis, perbedaannya terletak pada jangka waktu dan tingkat kepentingan dari suatu kebijakan manajemen. Risiko strategis umumnya terkait dengan kebijakan : (a) investasi pada suatu bisnis, (b) jenis bisnis yang diakuisisi, (c) pemilihan bisnis yang akan dipangkas atau dijual.

h. Risiko Kepatuhan

Risiko yang disebabkan karena Bank tidak mematuhi atau tidak memenuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

### 2.2.2 Manajemen Risiko

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

Dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Risiko secara garis besar merupakan suatu kegiatan pengukuran dan pengelolaan dengan tujuan agar manajemen dapat menjaga risiko yang timbul tetap berada didalam batas kemampuan Bank, karena apabila exposure tersebut berubah dapat mengakibatkan kerugian.

### 2.2.3 Proses Penerapan Manajemen Risiko

Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, maka tahapannya adalah:

#### 1. Identifikasi Risiko dan Penentuan Besarnya Toleransi Terhadap Risiko

Mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang berpotensi merugikan perusahaan. Proses manajemen risiko secara universal selalu dapat dibedakan atas beberapa tahapan, dan masing – masing tahapan selalu mengandung tahapan *ex ante* (berdasarkan historis) dan *ex post* (berdasarkan proyeksi yang akan datang).

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam identifikasi risiko antara lain:

1. bersifat proaktif dan bukan reaktif
2. mencakup seluruh aktivitas fungsional (kegiatan operasional)
3. menggabungkan dan menganalisa informasi risiko dari seluruh sumber informasi yang tersedia
4. menganalisa probabilitas timbulnya risiko beserta konsekuensinya

Identifikasi faktor – faktor risiko biasanya dilakukan oleh unit manajemen risiko setelah melakukan konsultasi dengan trading departement. Untuk melakukan identifikasi faktor – faktor risiko, unit manajemen risiko akan mencari harga penutupan harian yang independen untuk setiap faktor, hal ini untuk memastikan bahwa revaluasi posisi Bank ditetapkan secara independen.

Proses ini harus dilengkapi dengan analisis harian kinerja aktivitas trading untuk memastikan bahwa laporan rugi – laba konsisten dengan profil risiko Bank.



## 2. Pengukuran Risiko

- a. Pendekatan pengukuran risiko digunakan untuk mengukur profil risiko perusahaan untuk memperoleh gambaran efektifitas penerapan manajemen risiko
- b. Pendekatan tersebut harus dapat mengukur:
  - Sensitivitas produk / aktivitas terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal
  - Kecenderungan perubahan faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya
  - Faktor risiko secara individual
  - Eksposur risiko secara keseluruhan dengan mempertimbangkan *risk correlation*
  - Seluruh risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk perbankan dan dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen perusahaan.
- c. Bagi Bank yang memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi dapat mengembangkan dan menggunakan metode internal, namun penggunaan metode internal tersebut hanya ditujukan untuk keperluan internal yang harus disesuaikan dengan kebutuhan Bank serta mengantisipasi kebijakan perbankan di masa yang akan datang

- d. Metode pengukuran risiko harus dipahami secara jelas oleh pegawai yang terkait dalam pengendalian risiko, antara lain treasury manager, chief dealer, Komite Manajemen Risiko, Satuan Kerja Manajemen Risiko, dan Direktur bidang terkait

### 3. Pemantauan dan Limit Risiko

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

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

Penetapan limit dilakukan oleh satuan kerja operasional terkait yang selanjutnya diteruskan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi melalui Komite Manajemen Risiko atau Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Dewan direksi dan senior manajemen harus membuat proses untuk membangun risk appetite Bank, yang harus meliputi proses penetapan limit yang baik.

Penetapan limit harus didasarkan kepada:

- Jumlah keseluruhan atau risk appetite

- Jenis risiko, seperti risiko pasar, likuiditas, kredit, dll
- Fungsi, misalnya treasury, manajemen cabang, dll

#### 4. Risiko

Pelaksanaan proses pengendalian risiko harus digunakan oleh Bank untuk mengelola risiko tertentu, terutama yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank, antara lain dengan cara *Hedging*, dan metode mitigasi risiko lain seperti penerbitan Bank Garansi, Sekritisasi Aset dan *Credit derivatives* serta penambahan modal Bank untuk menyerap potensi kerugian.

#### 2.2.4 Pedoman Umum Penerapan Manajemen Risiko

Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak mengidentifikasi empat aspek pokok tentang kewajiban menerapkan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yakni :

1. Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi, meliputi kewenangan dan tanggung jawab pengurus Bank dalam menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko, kualifikasi sumber daya manusia dan penyusunan organisasi dan fungsi manajemen risiko
2. Kebijakan, prosedur dan penetapan limit, meliputi penetapan risiko yang melekat pada produk Bank, penetapan metode pengukuran, penentuan limit dan toleransi risiko dan rencana darurat atas kemungkinan terburuk dari faktor kondisi eksternal dan internal.

3. Proses penerapan Manajemen Risiko meliputi identifikasi risiko yaitu proses untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang merugikan, pengukuran seluruh profil risiko untuk memperoleh gambaran efektivitas penerapan manajemen risiko, pemantauan dan limit risiko baik secara individual maupun keseluruhan, sistem informasi manajemen untuk memastikan terukurnya eksposur risiko secara akurat, informatif dan tepat waktu, serta pengendalian risiko untuk mengelola risiko tertentu terutama yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.
4. Pengendalian internal dalam penerapan manajemen risiko meliputi cakupan pengendalian yang sekurang-kurangnya mencakup kesesuaian antara sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat risiko, penetapan wewenang dan tanggung jawab, pemisahan fungsi, jalur pelaporan, review yang efektif, dokumentasi yang memadai, dan review penerapan manajemen risiko yang harus dievaluasi secara berkala, frekuensi atas review tersebut, review oleh auditor eksternal dan review terhadap metode pengukuran risiko.

### **2.3 Risk Based Audit**

Pada awalnya internal audit lebih berorientasi kepada pemeriksaan terhadap tingkat kepatuhan para pelaksana terhadap ketentuan-ketentuan yang ada (*compliance*). Terdapat dua kondisi yang menekan Internal Audit dalam dua sisi yang berbeda. Kondisi yang pertama adalah kegiatan bisnis yang makin kompleks dan bisnis yang membutuhkan pertumbuhan yang

berakselerasi dan berkesinambungan. Di sisi lain, terdapat tekanan terus menerus bagi bisnis untuk mengatur biaya yang ada dan memastikan bahwa sumber daya terbatas (Sumber Daya Manusia, Uang, dll) digunakan seefisien mungkin.

*Risk Based Audit* dalam konsep paling sederhana yaitu Audit yang diprioritaskan, sama seperti kegiatan bisnis lainnya, prioritas adalah hal utama yang paling diperhatikan dalam Internal Audit.

*Risk Based Audit* adalah pendekatan yang memungkinkan Internal Auditor untuk memenuhi ekspektasi atas kedua kondisi tersebut. *Risk Based Audit* memungkinkan Internal Auditor untuk memprioritaskan audit dalam bentuk yang sistematis dan terkoordinir. Sementara pada kenyataannya Internal Audit selalu memfokuskan tindakan pada area paling berisiko dalam organisasi, dimana biasanya hal itu timbul dari pertimbangan Internal Auditor atas penilaian risiko. Sebaliknya, dengan *Risk Based Audit* Internal Auditor bersama-sama dengan Manajemen menentukan dan menilai risiko yang ada dalam perusahaan.

*Risk Based Audit* digunakan untuk penilaian dari bisnis unit yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko – risiko yang timbul.

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

*A risk based audit is one in which the auditor carefully analysis the identity and its existing internal control, identifies areas that pose the highest risk of financial statement errors and allocates a greater proportion of audit resources to those areas. (Konrath,2002:7)*

Latar Belakang dilakukannya *Risk Based Audit* adalah, sebagai berikut:

1. Memfasilitasi kepatuhan pada Manajemen Risiko berkaitan dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia

- Peraturan BI No.5/8PBI/2003 mengenai penerapan Manajemen Risiko
- Peraturan BI No.8/4/PBI/2006 mengenai Penerapan *Good Corporate Governance*

Bank Indonesia menetapkan bahwa Pengendalian Intern Bank minimal harus mampu mengidentifikasi kelemahan dan penyimpangan yang muncul secara periodik. Pengendalian Internal harus memastikan:

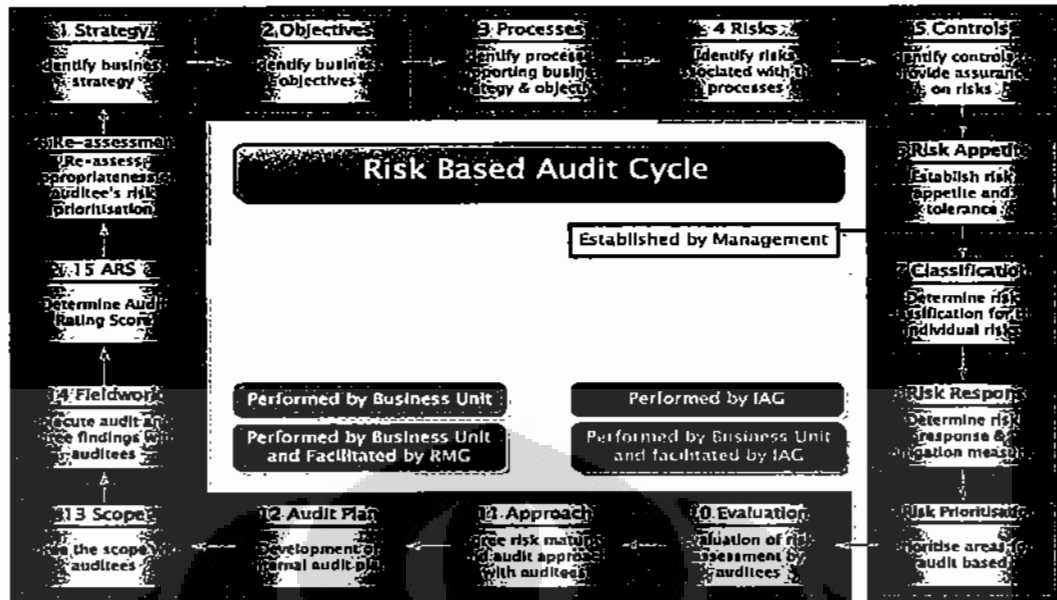
- Kepatuhan atas Hukum dan Peraturan
  - Ketersediaan Informasi Keuangan dan Manajemen secara lengkap, akurat, efektif dan berkesinambungan
  - Efektifitas dan efisiensi dari aktivitas bisnis
  - Keefektifan budaya risiko dalam Bank
2. Menyesuaikan dengan Standar Internasional ( *International Internal Auditing Standard*)
3. Memenuhi SKAI Charter (Artikel 310)
4. Memajukan peranan Internal Audit

#### *Proses Risk Based Audit*

1. *Strategy* : Proses mengidentifikasi strategi bisnis yang akan digunakan
2. *Objectives* : Proses menentukan tujuan bisnis yang ingin dicapai
3. *Process* : Proses mengidentifikasi proses pendukung dari strategi dan

tujuan yang ingin dicapai

4. *Risks* : Mengidentifikasi Risiko yang terkait dengan proses
5. *Controls* : Mengidentifikasi kontrol yang digunakan atas risiko yang timbul
6. *Risk Appetite* : Mengukur Toleransi Limit (*established by management*)
7. *Classification* : Menentukan klasifikasi risiko
8. *Risk Response* : Menentukan respon atas risiko dan bagaimana memitigasinya
9. *Risk Prioritisation*: Menentukan area yang menjadi prioritas berdasarkan audit
10. *Evaluation*: Pengujian atas penilaian risiko oleh auditee
11. *Approach* :Menyetujui *risk maturity* dan pendekatan audit oleh auditee
12. *Audit Plan* : Pengembangan dari Internal Audit plan
13. *Scope* : Menyetujui cakupan dengan Auditee
14. *FieldWork* : Mengeksekusi temuan audit oleh auditee
15. *Audit Rating Score*: Menentukan *Audit Rating Score*
16. *Reassessment* : Melakukan penilaian ulang dari risiko yang menjadi  
Prioritas *auditee*



Sumber : Standard Operating Procedures Grup Audit Internal PT BANK XXX (PERSERO) TBK.

### Penyusunan Laporan Hasil Audit

Laporan Audit merupakan produk dari unit Internal Audit yang secara teratur didistribusikan pada manajemen senior, dewan direksi, dewan komisaris dan komite audit. Karena laporan audit merupakan satu-satunya produk audit yang sampai pada mereka, maka mereka mengasosiasikan kualitas laporan dengan kinerja, kompetensi dan profesionalisme di unit internal audit. Maka agar hasil laporan berkualitas, laporan audit harus *objective*, *clear* (jelas), *concise* (singkat tapi padat), *constructive* (membangun) dan *timely* (tepat waktu).

### 2.4 Audit Proses Manajemen Risiko

Lima tahapan untuk pertimbangan audit proses manajemen risiko adalah sbb:

- a. *Audit Charter* digunakan untuk mereview *risk management* dengan memasukkan kebijakan divisi manajemen risiko dan pandangan dari komite audit. Audit charter merupakan dokumen yang menjelaskan



posisi internal audit dalam konteks kebijakan *risk management*. Kebijakan *risk management* menghendaki adanya peranan dan tanggung jawab untuk semua key players termasuk internal audit. Internal audit menyajikan prosedur untuk mempersiapkan assurance kepada manajemen senior dan komite audit, bahwa control selama proses manajemen risiko efektif.

- b. Internal Audit dapat menggunakan kegiatan yang ada di organisasi yang berkaitan dengan Manajemen Risiko untuk mendukung rencana *Risk Based Audit* setelah mempertimbangkan bahwa kegiatan tersebut cukup *reliable*.
- c. Internal Audit melakukan preliminary surveys pada area audit yang diprioritaskan melalui risk based audit. Proses interview, dan survey terhadap staff yang dilakukan oleh Internal Audit dapat digunakan untuk menjelaskan tahapan perencanaan audit sehingga audit yang dilaksanakan akan lebih fokus pada risiko yang real.
- d. Review daftar risiko dan tentukan apakah risiko tersebut dapat diatasi dengan internal control yang ada. Audit seharusnya mencari bukti bahwa risiko-risiko tersebut sudah dikelola pada area-area yang telah ditetapkan
- e. Pastikan bahwa pekerjaan audit yang dilakukan diberikan pada CAE untuk dilaporkan pada Divisi Manajemen Risiko dan Internal Control pada area telah direview. Dimana Internal Audit juga melaporkan hasil auditnya kepada Direktur Utama dan Komisaris

## 2.5 Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank

Peraturan Bank Indonesia Nomor: 1/6/PBI 1999 mengenai Kewajiban Bank Umum Untuk Menerapkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank menjelaskan bahwa SPFAIB merupakan standar yang memuat ukuran yang minimal tentang fungsi audit intern yang perlu diselenggarakan oleh Bank umum serta aspek- aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan audit intern tersebut. Standar ini tidak dimaksudkan untuk menguraikan secara teknis dan rinci tentang teknik dan tatacara pelaksanaan fungsi audit intern serta tidak pula dimaksudkan untuk mengatur bentuk organisasi SKAI. Dengan adanya SPFAIB diharapkan dapat tercipta kesamaan landasan semua Bank umum di Indonesia mengenai tingkat pemeliharaan kepentingan dari semua pihak yang terkait dengan Bank. Dalam pelaksanaannya, penyusunan *Internal Audit Charter* dan Panduan Audit Intern Bank ini disusun dengan memperhatikan pelaksanaan kerja di Bank dan mengacu pada SPFAIB. Dengan demikian, setiap Bank perlu memiliki *Internal Audit Charter*, sebagai landasan kerja audit intern dan Panduan Audit Intern, sebagai petunjuk perencanaan, pelaksanaan dan pendokumentasian audit intern Bank yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Bank yang bersangkutan.

## 2.6 Internal Control dan COSO

*COSO (The Committee of Sponsoring Organization)* mengeluarkan definisi mengenai pengendalian internal (Moeller, 2007 :4)

*is a process, affected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- a. *Effectiveness and efficiency of operations*
- b. *Reliability of financial reporting, and*
- c. *Compliance with applicable laws and regulations*

COSO menekankan bahwa keandalan sebuah organisasi ditentukan oleh penerapan sistem pengendalian internalnya. Lima komponen pengendalian intern menurut COSO (Moeller, 2007 : 5 ) yaitu:

### *1. Control Environment*

Lingkungan pengendalian merupakan landasan dari semua internal control. Komponen ini meliputi sikap manajemen di semua tingkatan terhadap aktivitas secara umum dan konsep pengendalian secara khusus, yaitu:

- a. Integritas dan nilai etika (demonstrasi berkelanjutan dari manajemen melalui kata-kata dan praktek untuk menerapkan standar etika yang tinggi)
- b. Komitmen untuk pengembangan SDM dan kompetensinya (tingkat kompetensi terhadap pekerjaan tertentu dan senior manajemen sepenuhnya mengerti mengenai tanggung jawab dan memiliki

- pengalaman serta tingkat pengetahuan yang sesuai dengan posisinya)
- c. Struktur Organisasi ( struktur organisasi yang kompleks dapat membuat manajemen kurang memonitor aktivitas dan informasi dalam perusahaan)
  - d. Filosofi manajemen dan gaya operasional (Filosofi dan gaya manajemen yang pervasive dan memiliki efek positif ke seluruh perusahaan)
  - e. Pelimpahan Tanggung Jawab dan wewenang (terdapat pelimpahan tanggung jawab, wewenang dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan kontrol dalam perusahaan)
  - f. Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Prosedurnya ( Kebijakan SDM yang memperoleh dan mempertahankan karyawan yang kompeten sehingga dapat mencapai rencana dan tujuan perusahaan)
  - g. Partisipasi dari semua elemen yang terkait dengan governance baik *board of directors* maupun komite audit ( kebijakan manajemen bahwa nilai etika tidak dapat ditawar, dan keyakinan seluruh karyawan telah menerima dan mengerti informasi ini)

## 2. Risk Assesment

Komponen ini telah menjadi bagian dari aktivitas audit intern yang terus berkembang. Penilaian risiko mencakup penilaian risiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi risiko. Manajemen dapat mengidentifikasi risiko dengan mengkombinasikan:

- Memiliki departemen internal audit yang melakukan penilaian risiko tahunan
- Memiliki unit bisnis yang melakukan penilaian risiko dengan *self assesment* format kemudian dikonsolidasikan dan direview dengan oleh manajemen senior yang bertanggung jawab untuk manajemen risiko atau kepatuhan
- membuat manajemen senior bertanggung jawab atas *independent risk assessment*
- membuat *risk council* yang bertanggung jawab untuk menilai dan mereview penilaian risiko
- memiliki departemen internal audit yang khusus menangani penilaian *fraud risk*
- melakukan rapat mingguan atau bulanan dengan manajemen senior untuk membicarakan *key business risk*.

### 3. *Control Activities*

Kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas ini meliputi persetujuan, tanggung jawab dan kewenangan, pemisahan tugas, dokumentasi, rekonsiliasi dan audit intern.

#### a. *Top level reviews*

Review kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran, forecasting, periode sebelumnya dan pesaing. Semua ditelusuri untuk mengukur target yang tercapai (seperti aktivitas marketing, peningkatan proses produksi, dan penghematan biaya).

Implementasi rencana dimonitor untuk setiap produk dalam pengembangan, joint ventures atau financing. Manajemen menganalisa dan menindaklanjuti laporan dari aktivitas pengendalian.

*b. Direct Functional or activity Management*

Manajemen mereview laporan kinerja untuk memonitor kinerja departemen atau area yang menjadi tanggungjawabnya.

*c. Information processing*

Pengendalian untuk menguji akurasi, kelengkapan dan pengesahan transaksi.

*d. Safeguarding of assets/physical controls*

Persediaan, kas, dan aktiva lain dijaga secara fisik, dihitung dan dibandingkan dengan catatan

*e. Performance Indicators*

Dengan melihat kecenderungan yang tidak biasa, manajemen dapat mengidentifikasi aktivitas yang berbahaya

*f. Segregation of Duties*

Pemisahan fungsi pekerjaan untuk mengurangi risiko kecurangan. Misalnya tanggung jawab otorisasi transaksi, pencatatan transaksi dan penyimpanan aktiva yang berhubungan

*4. Communication and Information*

Komponen ini merupakan bagian penting dari proses manajemen. Informasi dan komunikasi tentang operasional internal control memberikan substansi yang dapat digunakan manajemen untuk

mengevaluasi efektivitas control dan untuk mengelola operasinya (aktivitasnya).

Manajemen harus mengevaluasi metode yang digunakan untuk mengakumulasi dan memisahkan informasi, termasuk sistem akuntansi, *management's report*, berita perusahaan, *technical update*, pertemuan karyawan, pelatihan, dsb. Selain itu hal-hal yang perlu dipertimbangkan, yakni:

- a. isi laporan, apakah informasi yang dibutuhkan tersedia
- b. tepat waktu, apakah tersedia pada saat dibutuhkan
- c. informasi terkini, apakah informasi terus diupdate
- d. informasi akurat, apakah informasi tersebut benar
- e. informasi dapat diakses, apakah dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang berkepentingan

#### 5. *Monitoring*

Organisasi perlu membuat suatu bentuk kegiatan monitoring yang menyeluruh untuk mengukur keefektifan pengendalian internalnya dari waktu ke waktu. Proses ini dapat dilakukan dengan pengawasan dalam kegiatan berjalan maupun dengan melakukan evaluasi khusus yang terpisah. Pengawasan dalam kegiatan ini sebenarnya adalah fungsi rutin yang dilakukan oleh perusahaan, seperti fungsi normal dari manajemen operasi, struktur organisasi, dan kegiatan pengawasan, laporan internal dan eksternal auditor, *stock opname*, dsb.

## 2.7 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh David Mc Namee dan Georges Selim, mengemukakan terjadinya perubahan paradigma internal audit ke arah Business Risk dengan rinciannya sebagai berikut:

<i>Characteristics</i>	<i>Old Paradigm</i>	<i>New Paradigm</i>
<i>Internal Audit Focus</i>	<i>Internal Control</i>	<i>Business Risk</i>
<i>Internal Audit Response</i>	<i>Reactive, after the fact, discontinues, observers of strategic planning initiatives</i>	<i>Coactive, Real Time, Continues Monitoring, Participants in Strategies plans</i>
<i>Risk Assessment</i>	<i>Risk Factors</i>	<i>Scenario Planning</i>
<i>Internal Audit Test</i>	<i>Important Controls</i>	<i>Important Risks</i>
<i>Internal Audit Methods</i>	<i>Emphasis on the completeness of detail control testing</i>	<i>Emphasis of significance of Board Business Risks Covered</i>
<i>Internal Audit Recommendation</i>	<i>Internal Control: Strengthened Cost Benefit Efficient / Effective</i>	<i>Risk Management: Avoid / diversify Risk Share/ Transfer Risk Control /Accept Risk</i>
<i>Internal Audit Response</i>	<i>Addressing the functional controls</i>	<i>Addressing the process risk</i>
<i>Internal Audit in Role Organization</i>	<i>Independent Appraisal Function</i>	<i>Integrated Risk Management and Corporate Governance</i>

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa paradigma yang baru menuntut peran internal audit dalam mengelola risiko. Mengelola risiko tersebut dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi masalah dan menyarankan perbaikan yang memberikan nilai tambah untuk memperkuat organisasi.

Herry Buchory (2005) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pembuktian bahwa pelaksanaan fungsi intermediasi keuangan, penerapan manajemen risiko dan struktur permodalan Bank



mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan perbankan secara bersama – sama sebesar 77 %. Pengaruh struktur permodalan Bank mempunyai pengaruh paling besar (39,97%) terhadap kinerja keuangan perbankan apabila dibandingkan dengan pelaksanaan fungsi intermediasi keuangan dan penerapan manajemen risiko yang pengaruhnya masing – masing 19,54 % dan 17,49 %.

Penelitian atas senior executive dan senior internal auditor yang dilakukan KPMG di USA (KPMG,1999) mengindikasikan persentase internal audit lebih besar dari senior executive, hal ini dikarenakan Internal Auditor diharapkan dapat mengembangkan peranan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko. Senior executive melihat bahwa risk management dapat memberikan nilai tambah bagi internal auditor. Internal audit juga mempunyai persepsi yang kuat atas kemampuan mereka untuk memberi kontribusi atas *risk management* dibandingkan dengan apa yang dilakukan oleh senior executive.

Penelitian atas penerapan *Risk Management* dapat meningkatkan *shareholder value*, serta kontribusi dari internal audit dalam penerapannya pun terbukti dapat menurunkan NPL dari 16,58 % menjadi 6,55 % serta peningkatan pendapatan bunga sebesar 8,21 %. Dimana Prinsip *Know Your Customer* menjadi bagian tak terpisahkan untuk pengelolaan risiko yang mungkin timbul menurut penelitian Lolita,A P Sovia (2008).

Lebih Lanjut ditegaskan dalam penelitian Samosir P Hugeng (2005) bahwa keberadaan Internal Audit dalam rangka menurunkan NPL menjadi

penting dalam hal rekomendasi Internal Audit memperbaiki mutu dan kinerja unit kerja.



**Universitas Indonesia**

## BAB III

### LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

#### 3.1 Sejarah dan Profil

Bank XXX berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat Bank milik pemerintah yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank XXX. Keempat Bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia dimana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu.

Kini, PT BANK XXX (Persero) Tbk. menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat Bank bergabung telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi.

Setelah selesainya proses merger, PT BANK XXX. (Persero) Tbk. kemudian memulai proses konsolidasi. Diantaranya menutup 194 kantor cabang yang overlap dan mengurangi jumlah pegawai dari 26.000 menjadi 17.620. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi.

Salah satu pencapaian penting adalah penggantian secara menyeluruh platform teknologi, dimana PT BANK XXX (Persero) Tbk. mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat legacy Bank, penggantian platform difokuskan untuk kegiatan *consumer Banking*. Dimana saat ini, infrastruktur teknologi telah

mampu memfasilitasi *straight through processing* dan *interface* yang seragam untuk nasabah.

Nasabah corporate PT BANK XXX (Persero) Tbk. merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Sektor usaha beragam, khususnya makanan, minuman, pertanian, konstruksi, kimia dan tekstil. Pada proses persetujuan kredit dan pengawasan dilaksanakan dengan prinsip *four eyes*, yakni persetujuan kredit dipisahkan dari kegiatan pemasaran dan business unit.

Sejak didirikan, PT BANK XXX (Persero) Tbk. terus bertekad untuk membentuk tim manajemen yang handal dan profesional serta bekerja berdasarkan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance*, pengawasan dan kepatuhan yang sesuai standar internasional, PT BANK XXX (Persero) Tbk. disupervisi oleh Dewan Komisaris yang terdiri dari orang – orang yang menonjol di komunitas keuangan yang ditunjuk oleh pemegang saham termasuk Menteri Negara BUMN. Tingkatan tertinggi dari manajemen eksekutif adalah Direksi, yang diketuai oleh Direktur Utama. Direksi PT BANK XXX (Persero) Tbk. terdiri dari para Bankir yang berasal dari legacy Bank dan juga para Bankir profesional dari Bank lain.

Sebagai bagian dari penerapan GCG, PT BANK XXX (Persero) Tbk. membentuk *Compliance Group, Internal Audit dan Corporate Secretary*. Dimana dari waktu ke waktu diperiksa oleh Bank Indonesia dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta diaudit setiap tahunnya oleh Auditor Independen. Komitmen PT BANK XXX (Persero) Tbk. terhadap GCG telah mendapat pengakuan berupa *Corporate Governance Award* dari majalah *AsiaMoney* untuk

kategori *Best Overall for Corporate Governance* di Indonesia dan *Best for Disclosure and Transparency*.

Pada saat ini, berkat kerja keras lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar di 909 kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang *investment Banking*, perbankan syariah serta bancassurance, Bank XXX menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik Negara, komersil, usaha kecil dan mikro serta nasabah consumer. Pada tanggal 14 Juli 2003, Pemerintah Indonesia melakukan divestasi sebesar 20% atas kepemilikan saham di Bank XXX melalui penawaran umum perdana (IPO). Selanjutnya pada tanggal 11 Maret 2004, Pemerintah Republik Indonesia melakukan divestasi lanjutan atas 10% kepemilikan di Bank XXX.

Bank XXX saat ini merupakan Bank terbesar di Indonesia dalam jumlah aktiva, kredit dan dana pihak ketiga. Total aktiva per 31 Desember 2005 sebesar Rp 254, 3 triliun (USD25,9 miliar) dengan pangsa pasar sebesar 18,0% dari total aktiva perbankan di Indonesia. Jumlah dana pihak ketiga Bank XXX sebesar Rp 199,0 triliun atau sama dengan 17,6% dari total dana pihak ketiga secara nasional, dimana jumlah tabungan merupakan 16% dari total tabungan secara nasional,. Begitu pula dengan pangsa pasar deposito berjangka sebesar 19,1% dari total deposito berjangka di Indonesia. Selama tahun 2005, pertumbuhan dana pihak ketiga kami sebesar 5,8%, sementara pertumbuhan kredit sebesar 13,3%. Bank XXX memiliki struktur permodalan yang kokoh dengan Rasio Kecukupan Modal (*Capital Adequacy Ratio-CAR*) sebesar 23,7% pada akhir tahun 2005, jauh diatas ketentuan minimum Bank Indonesia sebesar 8%.

Setelah mengalami permasalahan dan memulai fase konsolidasi di tahun 2006, maka tahun 2007 menjadi periode yang menentukan bagi kelanjutan transformasi PT BANK XXX (Persero) Tbk.. Tahun tersebut ditargetkan menjadi tahun penugasan fase konsolidasi melalui pencapaian target milestone keuangan utama, yaitu Net NPL dibawah 5 % dan perbaikan profitabilitas. Dengan komitmen, kerjasama dan rasa tanggung jawab untuk memberikan yang terbaik kepada stakeholders, seluruh jajaran organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk. telah memberikan upaya maksimal sehingga target – target *fase back on track* dapat tercapai dengan baik, yang tercermin dari hal – hal sebagai berikut:

a. Mempertahankan posisi sebagai *Market Leader* Perbankan Nasional

Pertumbuhan penghimpunan produk giro dan tabungan dari Rp 43,3 triliun menjadi Rp 152,3 triliun pada akhir 2007, DPK dari Rp 41,6 triliun menjadi Rp 247,4 Triliun di akhir 2007, total aset menembus angka Rp 300 triliun yang disertai Peningkatan Kredit Sebesar Rp 138,5 Triliun dari Rp 117,7 triliun. Pencapaian tersebut membuktikan bahwa posisi dan kapabilitas PT BANK XXX (Persero) Tbk. sebagai lembaga keuangan dan lembaga transaksi perbankan semakin dipercaya dan diakui masyarakat luas. Sampai dengan saat ini posisi PT BANK XXX (Persero) Tbk. sebagai pemimpin pangsa pasar nasional perbankan nasional, baik dari sisi asset, penyaluran kredit maupun penyaluran dana masih belum tergoyahkan.

b. Menurunkan Net NPL Ratio hingga mencapai dibawah 2%

Upaya berkesinambungan untuk mengelola penurunan net NPL hingga menjadi dibawah 5% menjadi inisiatif utama pada awal fase konsolidasi

yang terus dilanjutkan agar penyelesaian NPL pada Bank XXX dapat tuntas secara substansial. Pada akhir tahun 2007 rasio Net NPL mengalami penurunan signifikan menjadi sebesar 1,51 %. Perbaikan NPL tersebut tidak lepas dari keberhasilan untuk melakukan penagihan sebesar Rp 1,29 triliun dan perbaikan kolektibilitas sebesar Rp 2,57 triliun.

c. Membukukan peningkatan profitabilitas hingga sebesar 80 %

Pada akhir 2007, PT BANK XXX (Persero) Tbk. telah berhasil membukukan laba setelah pajak sebesar Rp 4,3 triliun, naik 80 % dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan keberhasilan meningkatkan core business yang tercermin dari peningkatan bunga bersih seiring dengan pertumbuhan pendapatan bunga kredit hingga 112 % dan penurunan *cost of fund* dari 6,4% menjadi 4,6%, hal tersebut mendorong peningkatan *net margin* sebesar 5,2 %. Penurunan biaya pencadangan hingga 50 % turut memberi kontribusi bagi peningkatan laba. Juga karena keberhasilan pengendalian efisiensi biaya yang tercermin dari perbaikan *cost efficiency ratio*.

Sementara hingga akhir tahun 2007, dengan total aktiva yang saat ini telah tumbuh mencapai lebih dari Rp 300 Triliun, atas kerja keras lebih dari 21.000 lebih karyawan yang tersebar di 956 kantor cabang dalam negeri dan 6 cabang luar negeri termasuk perwakilannya, PT BANK XXX (Persero) Tbk. telah bertekad untuk memberikan pelayanan terbaik dan menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh di bidang investment Banking, perbankan syariah serta bancassurance bagi nasabah perusahaan swasta maupun milik Negara, Komersial,

Usaha Kecil dan Mikro serta nasabah consumer. Tekad yang diwujudkan dalam kerja keras ini telah diakui melalui pemberian peringkat pertama *Banking Service Excellence Award 2007* dari majalah InfoBank dan MRI.

### 3.2 Visi dan Misi

Visi PT BANK XXX (Persero) Tbk. adalah menjadi Bank terpercaya dengan memperhatikan kepentingan pasar, pengembangan sumber daya manusia secara profesional, memberikan keuntungan yang maksimum bagi stakeholder, melaksanakan manajemen terbuka, dan peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Misi PT BANK XXX (PERSERO) TBK. adalah memprioritaskan kepentingan nasabah melalui pelayanan yang terbaik secara profesional dan bersahabat dengan menawarkan produk – produk yang kompetitif dan terjangkau, memberikan kesempatan kerja yang sama kepada siapapun yaitu melalui perekrutan, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan bakat dan kemampuan yang dimiliki dan juga memberikan penghargaan dan promosi atas dasar prestasi dan dedikasi, memberikan keuntungan yang maksimum kepada semua pihak yang berkepentingan yaitu dengan menjamin pertumbuhan dan peningkatan laba yang berkesinambungan, memiliki komitmen kerja yang tinggi dengan melaksanakan manajemen terbuka dan kerjasama yang efektif, dan mempertimbangkan kepentingan masyarakat dan lingkungan dalam setiap pengambilan keputusan.

Misi :

- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar



- Mengembangkan sumber daya manusia profesional
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
- Melaksanakan manajemen terbuka
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

### 3.3 Struktur Organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk.

PT BANK XXX (Persero) Tbk. dipimpin oleh Dewan Direksi yang dikendalikan oleh Dewan Komisaris, yang fungsinya bukan eksekutif. Dewan komisaris bertanggung jawab pengawasan secara umum terhadap Dewan Direksi. Dewan direksi bertanggung jawab untuk penyelenggaraan pengarahannya sehari – hari manajemen PT BANK XXX (Persero) Tbk. dan penggabungan keempat Bank.

Struktur Organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk. secara garis besar adalah sebagai berikut:

*Executive management* adalah lembaga yang merumuskan kebijakan Bank secara umum dan pengambilan keputusan tertinggi. Direksi terdiri dari 11 orang yaitu 1 orang direktur utama dan 1 orang deputy president director & ceo yang membawahi 9 (sembilan) orang direktur membidangi:

- *Corporate secretary, Legal & Customer Care*

Bertugas di bidang membawahi 4 group yaitu: *Corporate Secretary, Legal, Customer Care* dan *Culture & Service Specialist*

- *Technology & Operations*

Bertugas di bidang sistem informasi(membawahi) *IT Solutions & Applications Services, IT Operations, Planning, Policies and Procedures*

- *Corporate Banking*

Menangani kredit – kredit besar dan atau korporasi termasuk yang berkaitan dengan hubungannya dengan pemerintah, membawahi *corporate Banking I, Corporate Banking II, Corporate Banking III, Syndicated & Structured Finance*

- *Consumer Banking*

Bertugas pada pelayanan nasabah membawahi *consumer card, consumer loan, consumer liabilities, electronic Banking, AXA Financial services*

- *Commercial Banking*

Menangani kredit *Jakarta Commercial Sales, Regional Commercial Sales 2, Wholesale Product Management* dan Bank Syariah

- *Risk management*

Bertugas dalam penganalisaan dan pengelolaan risiko dari produk perbankan yang diluncurkan oleh PT BANK XXX (Persero) Tbk., membawahi *Marke & Operational risk, Credit Risk & Policy, Corporate Risk, Commercial Risk, Retail & Consumer Risk management*

- *Micro and retail Banking*

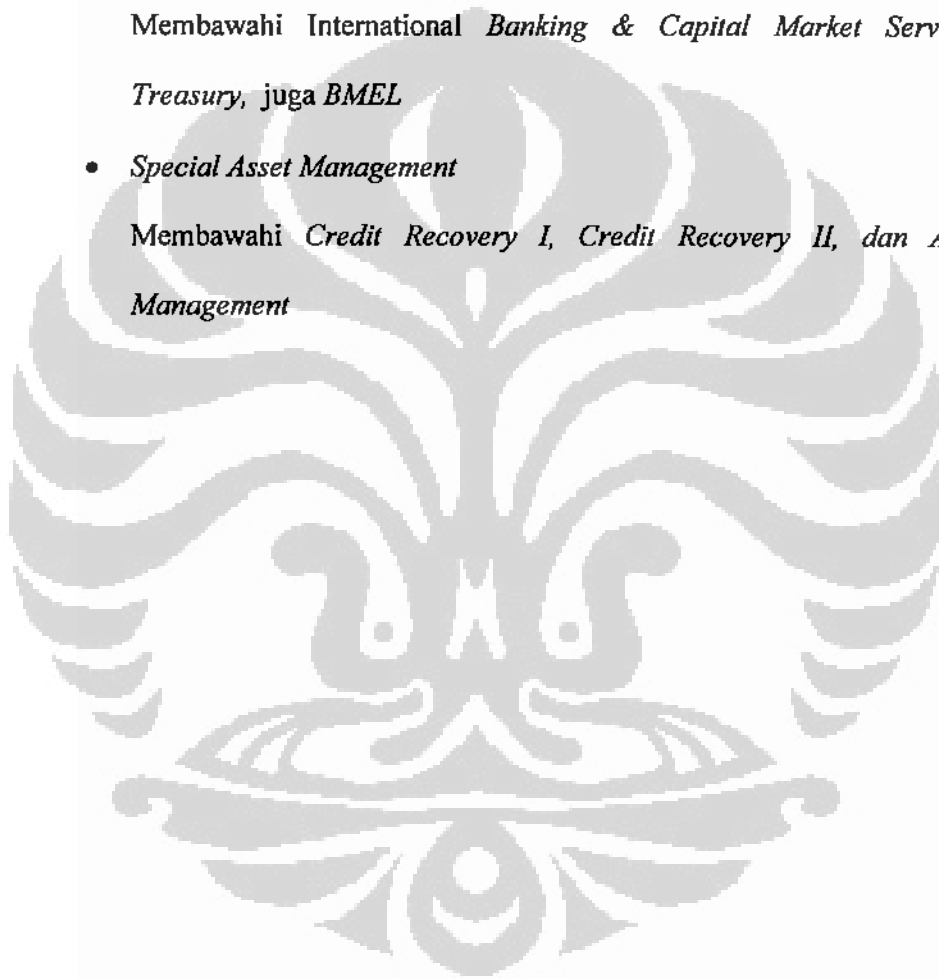
Bertugas dalam pembinaan dan pelayanan kantor wilayah dan cabang – cabang yang berada di dalam negeri, membawahi *jakarta network, Regional Network, Micro Business, Mass & Electronic Banking, Wealth Management* juga Financial Services dan Bank Xyz

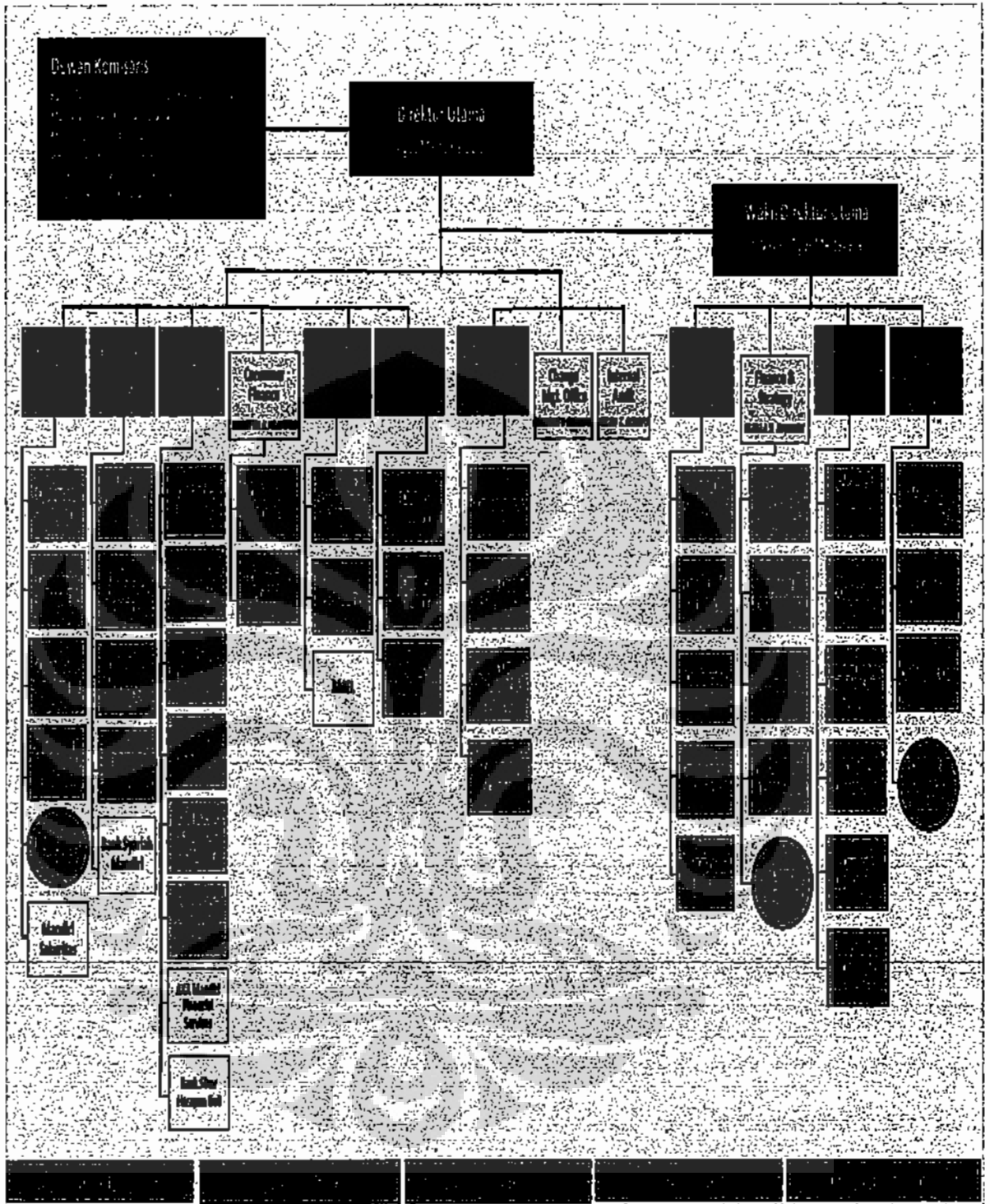
- *Treasury & International Banking*

Membawahi *International Banking & Capital Market Services, Treasury*, juga *BMEL*

- *Special Asset Management*

Membawahi *Credit Recovery I, Credit Recovery II, dan Asset Management*





Sumber : Company Profile PT Bank XXX (Persero) Tbk, 2008

### **3.4 Manajemen Risiko**

#### **Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Upaya pengendalian risiko di PT BANK XXX (Persero) Tbk. ditujukan agar Bank dapat mengambil langkah perbaikan dan penyesuaian tingkat risiko yang dapat diterima. Pengendalian risiko menyangkut pengaturan komposisi portofolio dengan risk dan return yang seimbang, dilakukan dengan mengimbangi perkembangan yang pesat dalam industri perbankan yang ditandai dengan semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha Bank.

Penerapan pengelolaan risiko pada Bank mengacu Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 dan Surat Edaran Bank Indonesia No. D/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum

Penyusunan ketentuan BI tersebut diarahkan pada pemenuhan pengimplementasian Basel II Accord sehingga diharapkan Bank-Bank di Indonesia secara penuh telah menerapkan ketentuan Basel II tersebut pada tahun 2011. Pelaksanaannya akan dilakukan secara bertahap, dimulai dari pendekatan yang paling sederhana hingga pendekatan paling kompleks yang diterapkan secara komprehensif pada 3 risiko utama yang harus dikelola Bank, yakni (1) Risiko Kredit, (2) Risiko Pasar, (3) Risiko Operasional. Pengembangan kerangka kerja pengelolaan ketiga risiko tersebut dilakukan secara simultan. Kerangka tersebut berfungsi sebagai panduan dalam proses identifikasi, pengukuran, pengelolaan, mitigasi, monitoring ketiga jenis risiko tersebut. Kerangka yang disebut dengan

*enterprise wide risk management* terdiri atas tiga unsur, yaitu : *Risk Governance, Model & Process, Risk Professional*

*Risk Governance* digunakan dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional yang efektif dalam upaya memperoleh hasil yang maksimal bagi pemegang saham. Struktur *risk governance* adalah, sbb:

- Komite yang disebut *risk and capital committee*, yang dipimpin oleh direktur utama dan terdiri atas manajemen senior mewakili semua unit kerja yang terkait dengan bisnis dan risk management. Komite ini menyetujui keputusan strategis seperti kebijakan pengelolaan risiko, kewenangan pemberian kredit, penetapan suku bunga kredit dan dana
- Managing director risk management yang ditugaskan khusus dalam pengelolaan risiko Bank dibantu oleh lima unit kerja
- Mekanisme pengelolaan risiko yang efektif dengan penerbitan kebijakan, standar dan prosedur untuk memantau kegiatan Bank

#### *Model & Process*

Model digunakan sebagai alat dan panduan dalam pengambilan keputusan strategis, membantu proses kredit, investasi, penjaminan dan keputusan operasional. Unit dalam kelompok direktorat risk management secara independen melakukan penilaian risiko pada setiap usulan transaksi unit bisnis guna memastikan coverage risiko sudah dilakukan secara optimal dan berada dibawah limit risiko yang ditetapkan manajemen. Dengan demikian suatu keputusan khususnya kredit setidaknya harus melalui dua pihak yang secara independen memutuskan yaitu unit bisnis dan *risk management* unit.

### *Risk Professional*

Bank XXX memahami diperlukannya kompetensi dan pengalaman bagi para tenaga profesional.

#### 1. Risiko Kredit

Pengelolaan risiko kredit Bank terutama diarahkan untuk meningkatkan keseimbangan antara ekspansi kredit yang sehat dengan pengelolaan kredit secara prudent agar terhindar dari penurunan kualitas atau performa Non Performing Loan serta mengoptimalkan penggunaan modal yang dialokasikan untuk risiko kredit. Untuk mendukung hal tersebut, Bank telah memiliki kebijakan dan pedoman tertulis mengenai pemberian kredit sebagai acuan untuk memberikan petunjuk pengelolaan kredit secara lengkap, mulai dari permohonan, proses analisa, persetujuan, dokumentasi, pengawasan hingga proses restrukturisasi disertai dengan analisa dan perhitungan risiko.

#### 2. Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas

##### a. Manajemen Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas yang mungkin dihadapi Bank yang akan datang diukur dan dipantau melalui *liquidity gap analysis*, yang merupakan proyeksi surplus atau defisit likuiditas berdasarkan *maturity profile* dari aktiva dan pasiva Bank termasuk kebutuhan ekspansi bisnis.

##### b. Manajemen Risiko Suku Bunga

Dalam pengelolaan risiko suku bunga, Bank menggunakan analisa *re-pricing gap*, *duration gap* dan simulasi. Untuk menggambarkan

besarnya eksposur risiko suku bunga, Bank menggunakan pendekatan re-pricing gap, untuk mengukur sensitivitas pendapatan dan nilai model ekonomis akibat pergerakan suku bunga, Bank melakukan simulasi dengan skenario kenaikan dan penurunan suku bunga (*rate shock*)

c. Manajemen Pricing

Pricing management merupakan salah satu strategi yang digunakan dalam upaya mendukung Bank menguasai pangsa pasar pendapatan dengan cara memaksimalkan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan kredit

d. Manajemen Risiko Pasar

Bank melakukan pengelolaan risiko pasar melalui monitoring atas aktivitas trading yang dilakukan oleh treasury. Sebagai acuannya, Bank menetapkan limit transaksi yang meliputi *value at risk*, limit nominal dealer dan *dealer loss limit*. Hasil dari monitoring tersebut dituangkan dalam laporan risk trading profile secara periodik yaitu harian, mingguan dan bulanan. Berbeda dengan laporan lainnya, laporan bulanan menjabarkan secara lengkap pengelolaan risiko pasar termasuk didalamnya perhitungan Scenario Analysis yang mengkuantifikasi pergerakan pasar yang abnormal. Selain itu juga dilaporkan hasil yang menilai efektifitas pengukuran VaR dan akurasi metodologi yang digunakan.

e. Manajemen Risiko Nilai Tukar



Bank mengukur dan mengelola risiko nilai tukar struktural untuk mengetahui dampak pergerakan nilai tukar terhadap pendapatan dan modal Bank. Posisi valuta asing Bank sebagian besar diisi denominasi US Dollar, dimana sisi kewajiban terutama berbentuk dana pihak ketiga dan pinjaman diterima sementara disisi aktiva terutama dalam bentuk kredit, penempatan antar Bank dan surat berharga.

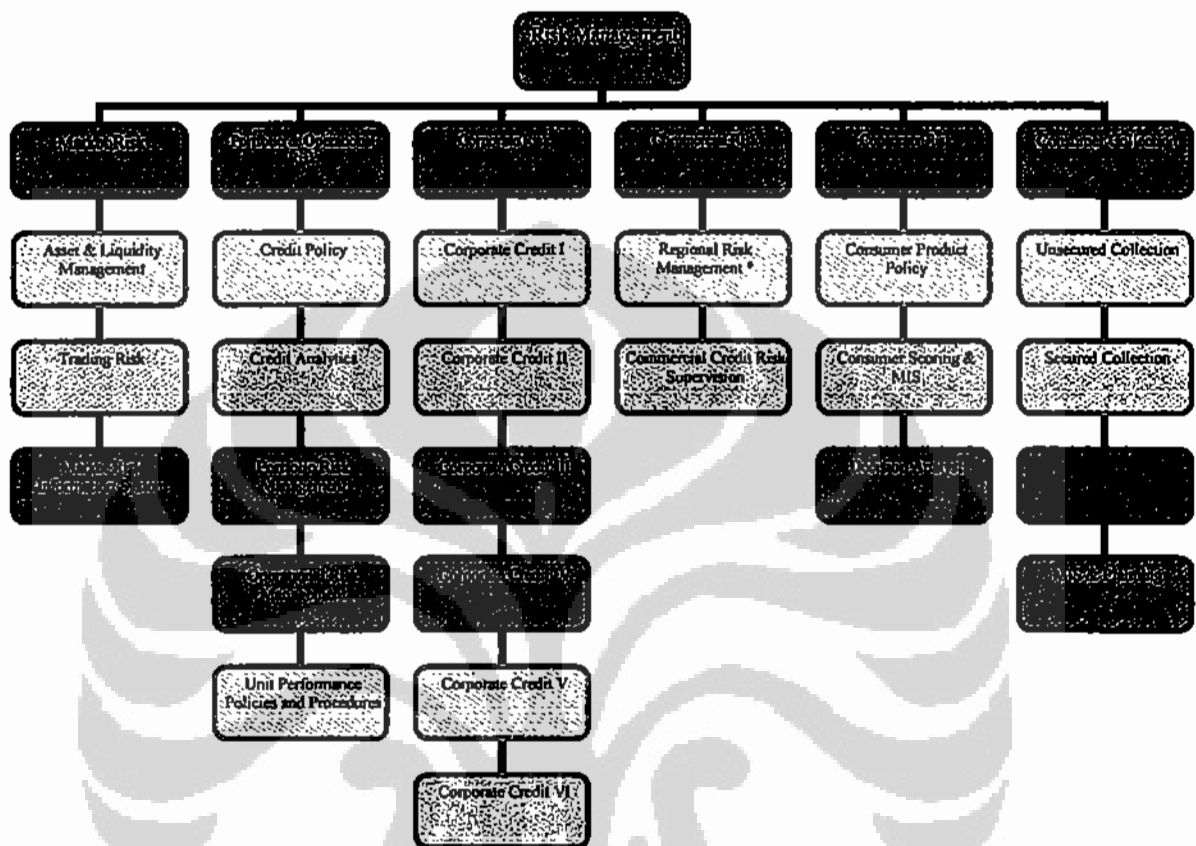
### 3. Risiko Operasional

Bank melakukan manajemen risiko operasional secara proaktif untuk membantu memenuhi target usaha serta meningkatkan citra Bank tetap dengan menerapkan prinsip kehati-hatian pada setiap kegiatan usaha Bank melalui penerapan manajemen risiko operasional maka diharapkan:

- Setiap Unit Kerja memiliki proses kerja dan mengidentifikasi dimana potensi terjadi risiko operasional, apa penyebabnya, dan bagaimana cara mitigasi risiko tersebut
- Bank secara periodik mengevaluasi action plan sebagai langkah mitigasi untuk mengurangi potensi kerugian risiko operasional

Selain beberapa framework diatas, untuk meningkatkan kompetensi jajaran Bank dalam manajemen risiko, pejabat Bank yang telah ditetapkan akan mengikuti sertifikasi manajemen risiko serta berbagai program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

### Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT BANK XXX. (Persero) Tbk.

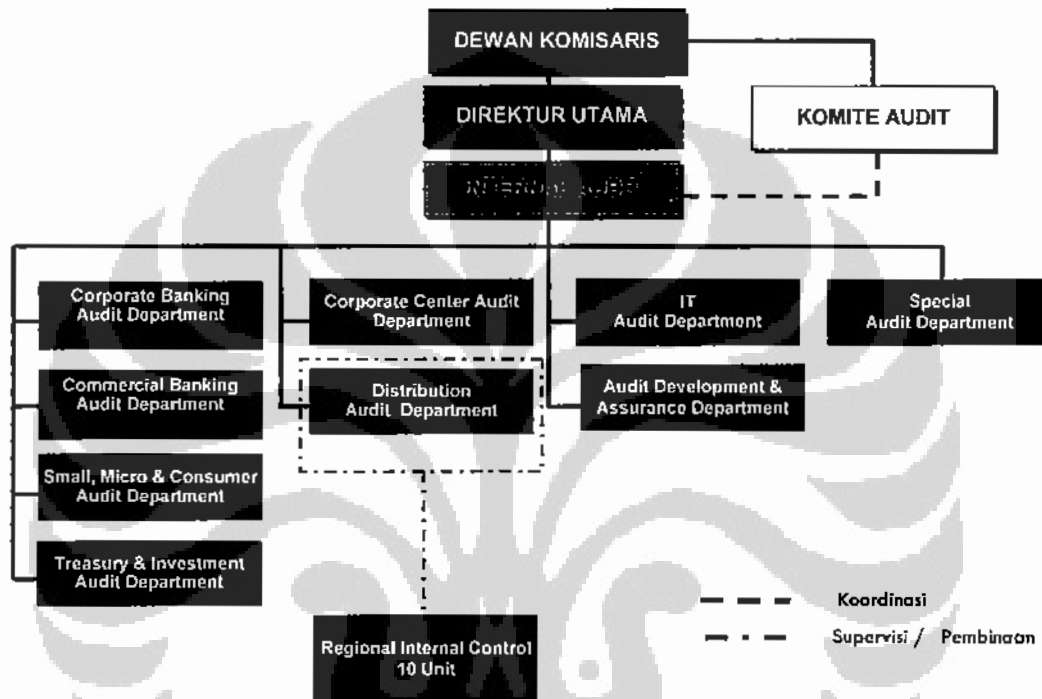


Sumber : Standard Operating Procedures Grup Manajemen Risiko PT Bank XXX (Persero) Tbk.

### 3.5 Struktur Organisasi Internal Audit PT BANK XXX (Persero) Tbk.

SKAI adalah satuan kerja dalam organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk yang membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk mewujudkan visi dan misi Bank. SKAI dipimpin oleh Kepala SKAI yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama Bank dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan

dilaporkan kepada Bank Indonesia. Kedudukan Kepala SKAI dalam organisasi langsung di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama, namun dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit.



Sumber : Standard Operating Procedures Grup Internal Audit PT Bank XXX (Pcsro) Tbk

### 3.6 Budaya Kerja Internal Audit PT BANK XXX (Persero) Tbk.

Budaya kerja sesuai dgn budaya kerja perusahaan yaitu TIPCE,yaitu:

Nilai Budaya (Corporate Value)	Perilaku Utama
1. Trust	1. Saling menghargai dan bekerjasama 2. Jujur, tulus dan terbuka
2. Integrity	3. Disiplin dan konsisten 4. Berfikir, berkata dan bertindak terpuji
3. Professionalism	5. Kompeten dan bertanggung jawab 6. Memberikan solusi dan hasil terbaik
4. Customer Focus	7. Inovatif, proaktif dan cepat tanggap 8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
5. Excellence	9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus 10. Peduli lingkungan

### 3.7 Metode Penelitian

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

1 Metode Penelitian dalam pengumpulan data guna penyusunan karya akhir ini dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu :

a. Penelitian Kepustakaan

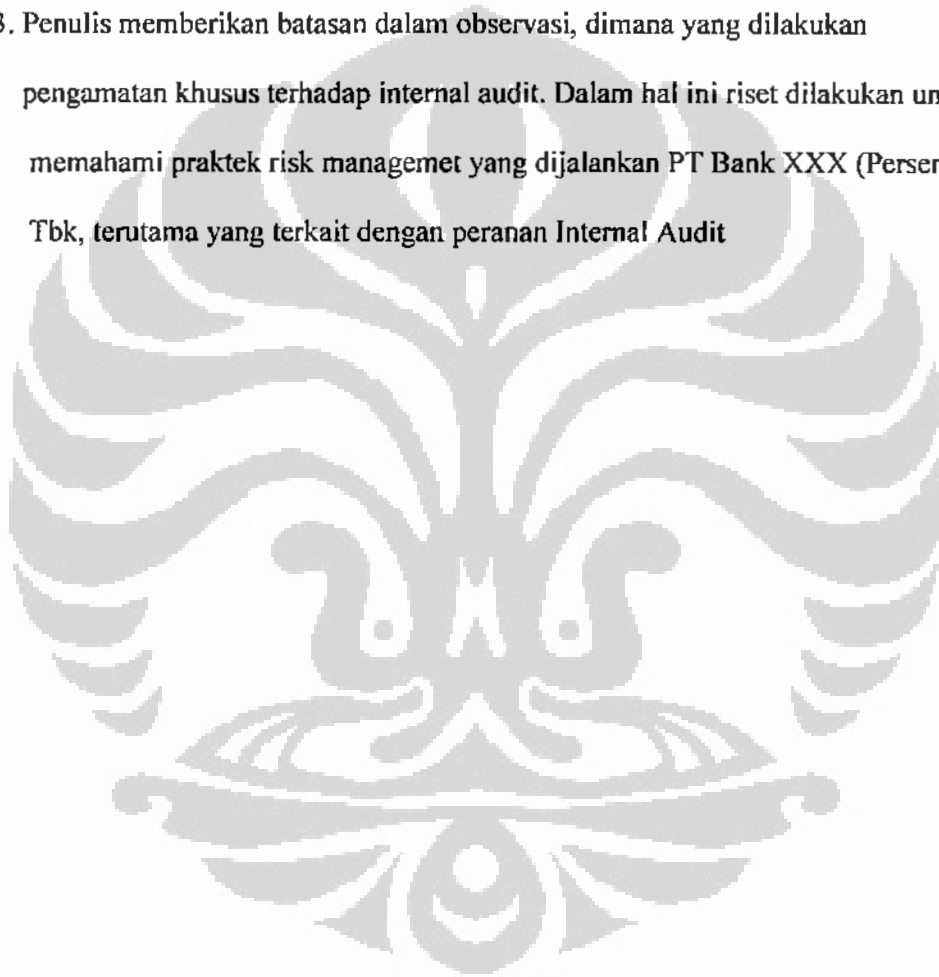
Pada umumnya penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan pedoman dalam pembahasan. Hal ini dilaksanakan dengan mempelajari buku atau literatur, jurnal yang relevan dengan topik yang dibahas dalam karya akhir ini.

b. Penelitian Lapangan dilakukan dengan wawancara secara langsung maupun observasi secara langsung dengan pihak yang terkait atau berwenang untuk mendapatkan data informasi yang dibutuhkan.

2. Analisa dilakukan dengan metode descriptive komparatif, yaitu

Membandingkan antara teori – teori yang ada dengan kenyataan atau fakta yang terjadi dalam kegiatan perusahaan dan selanjutnya disimpulkan guna memberikan saran atau rekomendasi yang dianggap perlu. Penulis akan melakukan analisa berdasarkan tahapan – tahapan dalam proses *Risk Management*. Analisa tersebut dalam rangka menilai pelaksanaan *risk management* pada PT Bank XXX (Persero) Tbk.

3. Penulis memberikan batasan dalam observasi, dimana yang dilakukan pengamatan khusus terhadap internal audit. Dalam hal ini riset dilakukan untuk memahami praktek risk managemet yang dijalankan PT Bank XXX (Persero) Tbk, terutama yang terkait dengan peranan Internal Audit



## BAB IV

### PEMBAHASAN MASALAH

#### 4.1 Kondisi Internal Audit

Untuk mengenal lebih jauh obyek yang akan diteliti dan sesuai dengan pembatasan permasalahan yang ada, maka berikut ini akan diuraikan secara ringkas mengenai kondisi dari internal audit group.

Faktor pendorong terbentuknya internal audit adalah keharusan dari undang – undang perbankan indonesia yaitu dengan dikeluarkannya SK DIR.BI No.27/163/KEP/DIR dan SE BI No.27/8/UPPB masing masing tanggal 31 maret 1995 perihal kewajiban Bank umum menetapkan standar pelaksanaan fungsi audit intern Bank, dan juga merger internal audit dari masing – masing Bank eks legacy. Berikut ini akan dijelaskan profil internal audit group secara sistematis.

##### 4.1.1 Visi, Misi dan Fungsi Divisi

Visi, misi dan fungsi internal Audit terdapat dalam piagam audit intern yang ditandatangani bersama seluruh direksi utama dan seluruh komisaris

Visi

Sebagai garis besar untuk dijadikan acuan dalam menentukan arah perjalanannya maka internal audit group PT BANK XXX (Persero) Tbk. merumuskan visinya sebagai berikut : "Menjadi organisasi Internal Audit berstandar internasional dan terpercaya"

## Misi

Menyediakan *independent, objective assurance and consulting services* untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kualitas operasional Bank. SKAI membantu organisasi mencapai tujuan melalui pendekatan yang sistematis dan konsisten untuk mengevaluasi dan memperbaiki efektivitas *internal control, risk management*, dan *governance process*.

## Fungsi

Internal audit group PT BANK XXX (Persero) Tbk. dalam pelaksanaannya membantu direktur utama dan dewan komisaris untuk mejabarkan secara operasional perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil audit dengan:

### 1. Sistem pengendalian internal

Mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem pengendalian internal secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on-site* dan pemantauan secara *off-site*, termasuk melaksanakan pemeriksaan dan tugas untuk tujuan tertentu.

- Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen.
- Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.

## 2. Penerapan *Risk Management*

SKAI membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta berperan aktif melalui rekomendasi dan solusi peningkatan kualitas Manajemen Risiko.

## 3. *Good Corporate Governance*

SKAI membantu memberikan *assurance* mengenai penerapan *governance* dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki *governance process*

### 4.1. 2 Kedudukan Grup Internal Audit

Kedudukan internal audit hendaknya dapat menjamin kebebasannya sehingga dapat melaksanakan penilaian – enilaian yang tidak memihak dan tanpa prasangka . kedudukan atau posisi internal audit group dalam struktur organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk. dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Satuan Kerja Audit Internal adalah satuan kerja dalam organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk. yang membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk mewujudkan visi dan misi Bank.
2. SKAI dipimpin oleh Kepala SKAI yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama Bank dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia.
3. Kedudukan Kepala SKAI dalam organisasi langsung di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama, namun dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite



Audit untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit.

4. SKAI harus independen dan obyektif sehingga Kepala SKAI mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa pengaruh ataupun tekanan dari pihak lain. Untuk lebih terlaksananya independensi fungsi SKAI, Direktur Utama harus memberikan dukungan sepenuhnya dan Komite Audit harus mengawasi dan membimbing pelaksanaannya.

#### 4.1.3 Ruang Lingkup Pekerjaan Grup Internal Audit

Ruang lingkup pekerjaan Internal Audit Group adalah mencakup baik PT BANK XXX (Persero) Tbk. sendiri maupun afiliasinya dan meliputi:

1. Ruang lingkup pekerjaan SKAI mencakup semua area operasi PT. Bank XXX sendiri maupun *subsidiary*/afiliasinya sepanjang tidak ada masalah hukum dan organisasi untuk menentukan kecukupan kualitas pengendalian intern, manajemen risiko, dan *governance process* dengan meyakini hal-hal sebagai berikut :
  - a. Risiko teridentifikasi dan dikelola secara wajar
  - b. Interaksi dengan berbagai unit kerja (*governance process*) terlaksana seperti yang dibutuhkan
  - c. Informasi finansial, manajerial dan operasional yang signifikan telah akurat, *reliable* dan tepat waktu
  - d. Tindakan pegawai tunduk kepada kebijakan, standar (*code of ethics* dan *code of conducts*), prosedur dan hukum serta regulasi yang berlaku

- e. Sumber daya diperoleh secara ekonomis, digunakan secara efisien, dan dilindungi secara memadai
  - f. Program, perencanaan dan sasaran yang telah ditetapkan Bank dapat tercapai secara optimal
  - g. Kualitas pengendalian intern selalu diperbaiki secara berkesinambungan
  - h. Regulasi yang berdampak dan berpengaruh signifikan pada Bank, diidentifikasi dan dikelola sewajarnya.
2. Kecukupan kualitas pengendalian intern, manajemen risiko, dan *governance process* dari unit yang diaudit dituangkan dalam Audit Rating.

#### **4.1.4 Kewenangan dan Tanggung Jawab Grup Internal Audit**

Kewenangan dan tanggung jawab yang diatur dalam PT BANK XXX (PERSERO) TBK. adalah sebagai berikut:

##### **Kewenangan Grup Internal Audit**

1. Melakukan audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi PT BANK XXX (Persero) Tbk. serta badan-badan usaha *subsidiary*/afiliasinya sepanjang tidak ada masalah hukum dan organisasi. Untuk itu SKAI berwenang melakukan akses terhadap catatan, karyawan, dan termasuk di dalamnya namun tidak terbatas pada rekening/catatan karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu.
2. Melakukan penelusuran terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan baik berupa penipuan, pemalsuan,

penggelapan, pencurian, pembongkaran, perampokan atau hal-hal lainnya yang dapat menimbulkan kerugian material maupun *immaterial* bagi Bank. Tanggung jawab untuk melakukan penelusuran terhadap kasus/masalah tersebut terbatas pada/sampai dengan pengungkapan dan pelaporan kepada manajemen.

#### **Tanggung Jawab Grup Internal Audit**

1. Kepala SKAI bertanggungjawab untuk merencanakan, melaksanakan, mengatur dan mengarahkan audit dengan penekanan pada bidang/aktivitas yang mempunyai risiko tinggi serta mengevaluasi prosedur/*control system* yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan.
2. SKAI bertanggung jawab :
  - a. atas rekomendasi yang diberikan, monitoring tindak lanjut, dan berwenang mengambil langkah yang diperlukan.
  - b. mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan pemeriksa ekstern sehingga dapat dicapai hasil audit yang optimal.

#### **4.1.5 Independensi dan Profesionalisme**

SKAI memiliki independensi dalam melakukan audit dan mengemukakan pandangan serta pemikiran sesuai dengan profesinya dan standar audit yang berlaku. Dalam menegakkan independensinya, SKAI harus :

- a. Mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa pengaruh ataupun tekanan dari pihak lain manapun.
- b. Memiliki kebebasan dalam menetapkan metode, cara, teknik dan pendekatan audit yang akan dilakukan.
- c. Melaksanakan fungsinya dengan obyektif, tercermin pada laporan yang lengkap, obyektif serta berdasarkan analisis yang cermat dan tidak memihak.
- d. Bebas dari pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) atas obyek atau kegiatan yang diperiksa. Apabila auditor mempunyai pertentangan kepentingan atas obyek atau kegiatan yang diperiksa, maka yang bersangkutan harus menyatakan keterkaitannya dan tidak ditugaskan untuk melaksanakan audit terhadap obyek atau kegiatan dimaksud.

Profesionalisme selalu menjadi acuan setiap Auditor Intern. Untuk itu Internal Auditor secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai :

- a. Sikap mental yang independen, jujur, obyektif, tekun, dan menjunjung tinggi etika serta profesi auditor intern termasuk didalamnya bersikap bijaksana dan hati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas serta tidak menggunakan informasi rahasia untuk kepentingan pribadi atau hal-hal lain yang dapat menimbulkan kerugian bagi Bank (*confidentiality code*).
- b. Mempunyai kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) sesuai dengan *competency profile* yang dibutuhkan.

- c. Mempunyai kompetensi teknis (*technical competencies*) di bidang *auditing, internal control, risk management* serta kompetensi teknis lainnya sesuai bidang audit spesialisasinya.
- d. Kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas kompetensi baik perilaku maupun teknis secara berkesinambungan

#### 4.1.6 Kode Etik Grup Internal Audit

Agar dapat mengemban Kepercayaan yang semakin besar dan menjalankan peran tersebut dengan baik, Internal Audit memerlukan suatu kode etik dan standar yang seragam dan konsisten. Kode etik ini memuat standar perilaku sebagai pedoman seluruh Internal Audit. Pada Bank XXX, kode Etik mengacu pada Code of Ethics-IIA.

*A code of ethics is necessary and appropriate for the profession of internal auditing, founded as it is on the trust placed in its objective assurance about risk management, control and governance. The Institute's Code of Ethics extends beyond the definition of internal auditing to include two essential components: (1) Principles that are relevant to the profession and practice of internal auditing (2) Rules of conduct that describe behavior norms expected of internal auditors. These rules are an aid to interpreting the principles into practical applications and are intended to guide the ethical conduct of internal auditors*

Kode Etik yang harus dijunjung tinggi oleh setiap Internal Audit adalah:

1. Internal Audit diwajibkan untuk bersikap jujur, obyektif dan hati-hati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya
2. Internal Audit harus secara terus menerus berusaha meningkatkan keahlian dan keefektifan dalam melakukan pekerjaannya

3. Internal Audit dilarang untuk menerima imbalan atau hadiah dari Auditee, pelanggan atau pihak lain yang terkait dengan tugas pemeriksaan
4. Internal Audit dilarang menggunakan informasi rahasia untuk kepentingan pribadi atau hal-hal lain yang dapat menimbulkan kerugian bagi pemberi tugas
5. Dalam menyatakan pendapatnya, Internal Audit harus menggunakan semua kemampuannya dalam memperoleh bukti-bukti yang memadai untuk mendukung pernyataannya.

#### 4.1.7 **Prosedur Pelaksanaan Audit PT BANK XXX (PERSERO) TBK.**

Ada 5 Tahapan, yaitu

1. Audit Plan / Tahap Pemeriksaan
2. Audit Preparation / Tahap Persiapan
3. Audit Execution / Tahap Pelaksanaan
4. Audit Reporting / Tahap Pelaporan
5. Audit Monitoring / Tahap Pengawasan.

Dalam rangka menjaga dan mengamankan kegiatan usaha sesuai visi dan misi PT BANK XXX (Persero) Tbk, serta memberikan landasan dan pedoman bagi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yang merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Intern, maka perlu ditetapkan *Internal Audit Charter*. *Internal Audit Charter* disusun berdasarkan Peraturan Bank Indonesia mengenai penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum (SPFAIB) serta standar dari *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.

#### 4.1.8 Penyampaian Hasil Pemeriksaan oleh Internal Audit

Tata hubungan pelaporan Grup Internal Audit terdapat di dalam Internal Audit Charter, yakni sbb:

1. Kepala SKAI menyampaikan laporan hasil audit kepada Direktur Utama dan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit dengan tembusan ke Direktur Kepatuhan serta Kepala Direktorat/unit yang diaudit untuk diketahui dan ditindaklanjuti.
2. Dalam hal terdapat kejadian/peristiwa yang berdampak material dan atau *significant* bagi Bank, maka Kepala SKAI segera melaporkan informasi tersebut kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
3. Kepala SKAI menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan Dewan Komisaris mengenai :
  - a. Pelaksanaan dan pokok-pokok hasil audit termasuk informasi hasil audit yang bersifat rahasia yang disampaikan setiap akhir bulan Juni dan Desember; selambat-lambatnya 2 bulan setelah bulan laporan.
  - b. Setiap temuan audit yang diperkirakan dapat mengganggu kelangsungan usaha Bank; selambat-lambatnya 7 hari sejak temuan audit diketahui.
4. Kepala SKAI menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh Direktur utama mengenai :
  - a. Setiap penyalahgunaan yang dilakukan melalui sarana teknologi

sistem informasi yang mengakibatkan timbulnya kerugian keuangan dan atau dapat mengganggu kelancaran operasional Bank; selambat-lambatnya 7 hari setelah diketahui penyalahgunaan tersebut.

- b. Hasil *review* oleh lembaga ekstem yang memiliki kompetensi dan independensi yang memuat pendapat tentang hasil kerja SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB serta perbaikan yang mungkin dilakukan, sekurang-kurangnya satu kali dalam tiga tahun, selambat-lambatnya satu bulan setelah hasil kaji ulang oleh pihak ekstem diterima Bank.
5. Laporan hasil audit khusus/investigasi disampaikan kepada Direksi sesuai permasalahannya untuk mendapatkan keputusan. SKAI secara triwulanan melaporkan mengenai tindak lanjut dan perkembangan atas keputusan laporan audit khusus/investigasi kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.
  6. Penyampaian laporan audit kepada pihak ketiga hanya dapat diberikan atas permintaan tertulis yang telah mendapatkan persetujuan dari Direktur Utama

## 4.2 Manajemen Risiko

Dalam Peraturan BI No.8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko secara konsolidasi bagi Bank yang melakukan pengendalian terhadap perusahaan anak, maka manajemen risiko sekurang-kurangnya harus mencakup:

### 4.2.1 Pengawasan Aktif Dewan Komisaris dan direksi



Penerapan manajemen risiko didukung oleh pengawasan aktif dari pihak manajemen Bank terhadap aktivitas pengelolaan risiko, yang diwujudkan dengan dibentuknya Komite Manajemen Risiko (*Risk & Capital Committee*) pada tanggal 10 Oktober 2001, yang bertanggung jawab atas penetapan kebijakan manajemen risiko Bank secara menyeluruh seperti :

- i. Penetapan limit internal
- ii. Penetapan kebijakan suku bunga dana dan kredit
- iii. Penetapan kebijakan kredit
- iv. Peluncuran produk baru
- v. Memonitor pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengelola risiko.

Pelaksanaan atas kebijakan dan penerapan proses manajemen risiko dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko yang independen terhadap satuan kerja operasional (*risk taking unit*), sehingga pengelolaan risiko menjadi lebih menyeluruh, terpadu, terukur dan terkendali.

Sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya, cakupan tugas dan fungsi dari komite (RCC) ini telah mengalami beberapa perubahan. Perubahan terakhir mulai diterapkan pada semester I – 2006 yang memfokuskan RCC menjadi tiga sub komite, yaitu : (1) *Asset & Liability Committee* (2) *Risk Management Committee*, (3) *Capital & Investment Committee*. Dengan adanya penyempurnaan ini, maka cakupan kontrol dan tanggung jawab terhadap setiap risiko menjadi lebih fokus dan efektif. Setiap komite ini didukung oleh grup kerja (*Working Group*) yang anggotanya terdiri dari grup – grup yang terkait langsung dengan permasalahan risiko yang masuk dalam cakupan komite dimaksud.

#### a. Tugas Utama Komisaris Independen

Keberadaan Komisaris Independen dimaksudkan untuk dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang lebih obyektif dan menempatkan kewajaran (*fairness*) dan kesetaraan diantara berbagai kepentingan termasuk kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholder lainnya.

PBI nomor 8/4/PBI/2006 menyatakan bahwa Komisaris Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan lain yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen. PBI tersebut juga mengatur bahwa paling kurang 50% dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris independen.

Sehubungan dengan hal tersebut, dan dalam rangka mendukung *Good Corporate Governance* Bank, pemegang saham dalam RUPS telah menetapkan Komisaris Independen dengan jumlah dan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku guna menjalankan tugas pengawasan terhadap Bank dan kelompok usaha Bank. Saat ini 5 (lima) dari 7 (tujuh) anggota Dewan Komisaris Bank XXX merupakan Komisaris Independen.

#### Tugas dan Tanggung jawab Dewan Komisaris

- a. Melakukan Pengawasan terhadap jalannya pengurusan Perseroan yang dilakukan Direksi serta memberi nasehat kepada Direksi termaksud mengenai rencana kerja, pengembangan Perseroan, pelaksanaan ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Umum Pemegang

Saham dan atau Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa dan peraturan perundang – undangan yang berlaku

- b. Melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar Perseroan dan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham dan atau Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa secara efektif dan efisien serta terpeliharanya efektivitas komunikasi antara Dewan Komisaris dengan Direksi, Auditor Eksternal dan otoritas Pengawas Bank atau Pasar Modal.
- c. Menjaga kepentingan Perseroan dengan memperhatikan kepentingan para Pemegang Saham dan bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham
- d. Meneliti dan menelaah laporan tahunan yang disiapkan Direksi serta menandatangani laporan tahunan tersebut
- e. Memberikan pendapat dan saran atas Rencana Kerja dan Anggaran tahunan yang diusulkan direksi dan mengesahkannya sesuai dengan ketentuan pada Anggaran Dasar Perseroan
- f. Memonitor perkembangan kegiatan Perseroan.
- g. Memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai masalah yang dianggap penting bagi kepentingan perseroan
- h. Melaporkan dengan segera kepada Rapat Umum Pemegang Saham apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Perseroan
- i. Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari sejak ditemukannya (a) pelanggaran peraturan perundang – undangan

di bidang keuangan dan perbankan dan (b) keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.

b. Tujuan pembentukan Komite Audit

Pembentukan komite audit dilaksanakan dengan mengacu pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No: 117/ M-MBU/2002, Keputusan Badan Pengawas Pasar Modal No. KEP – 29/PM/2004 dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana diubah dengan PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dengan tujuan untuk membantu dan memfasilitasi Dewan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasannya serta dalam memberikan nasehat kepada Direksi atas hal-hal yang terkait dengan informasi. Dalam mengawasi proses manajemen risiko, Komisaris dibantu oleh audit komite dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi pengawasannya serta dalam memberikan nasehat kepada Direksi atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal, efektivitas pemeriksaan auditor eksternal dan internal, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

Komite Audit bertugas dan bertanggung jawab untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris mengenai laporan dan atau hal – hal lain yang disampaikan Direksi, serta mengidentifikasi hal – hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dengan cara melakukan penelaahan dan pemantauan atas :

- a. Semua informasi keuangan yang disajikan manajemen
- b. Efektivitas pelaksanaan pengendalian intern (*internal control*)

- c. Efektivitas pelaksanaan dari hasil pemeriksaan oleh Satuan Kerja Audit Intern/ Internal Audit Group
  - d. Independensi dan objektivitas Kantor Akuntan Publik (KAP) yang akan mengikuti tender, Biaya jasa audit dan cakupan audit yang diajukan KAP terpilih, Perkembangan pelaksanaan audit oleh KAP yang terpilih dan Laporan hasil audit yang disampaikan oleh KAP terpilih
  - e. Kepatuhan terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku
  - f. Melaporkan berbagai risiko yang potensial akan terjadi
  - g. Pelaksanaan tindak lanjut oleh manajemen yang berkaitan dengan temuan – temuan hasil pemeriksaan Satuan Kerja Audit Intern, Kantor Akuntan Publik, Direktorat Pengawasan Bank – Bank Indonesia dan Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia
- d. Anggota / susunan komite
- Sesuai dengan Keputusan Dewan Komisaris PT BANK XXX (Persero) Tbk. maka susunan keanggotaan Komite Audit Bank XXX adalah sebagai berikut:
- Ketua : Komisaris Independen
- Anggota : 1. Komisaris Independen
2. Komisaris Independen
3. Pihak Independen
4. Pihak Independen
- e. Hal – hal yang telah dilakukan oleh komite audit antara lain:

Sesuai dengan laporan triwulan yang disampaikan kepada Dewan Komisaris, komite Audit telah melakukan berbagai kegiatan, yaitu :

1. Melakukan penelaahan atas data dan informasi keuangan
2. Melakukan penelaahan atas Laporan Hasil Audit Rutin taun 2007 berdasarkan pemeriksaan yang dilakukan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)
3. Melakukan 8 (delapan) kali pertemuan dengan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) untuk membahas antara lain mengenai Temuan-temuan signifikan hasil pemeriksaan SKAI dan Kantor Akuntan Publik, terutama yang berkaitan dengan implementasi kebijakan, sistem dan prosedur, sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tindak lanjut auditee atas temuan-temuan tersebut; selain itu juga membahas tindak lanjut hasil pemeriksaan Bank Indonesia,
4. Melakukan pertemuan dengan 15 (limabelas) unit kerja/usaha untuk membahas antara lain perkembangan kredit dan kualitas kredit yang mencakup segmen *Corporate, Commercial, Small & Micro* dan *Consumer*; perkembangan bisnis kartu kredit serta pengelolaan dan penyelesaian pembayaran/angsuran kartu kredit yang bermasalah
5. Melakukan 5 (lima) kali pertemuan dengan KAP yang terpilih untuk melakukan audit laporan keuangan Bank XXX untuk membahas mengenai perkembangan pelaksanaan audit Laporan Keuangan Bank XXX tahun lalu, biaya audit laporan keuangan PT BANK XXX ( (Persero) Tbk., hasil

audit perkreditan, serta Management Letter Tahun yang berakhir di tanggal 31 Desember tahun lalu

f. Program Kerja Komite Audit dan Realisasinya

Selain dari hal – hal yang telah disampaikan sebelumnya, Komite Audit juga melaksanakan hal-hal berikut:

- a. Review dan diskusi perkembangan pemilihan KAP untuk tahun buku, sebelum resmi ditunjuk KAP PSS-EY diminta untuk melakukan perubahan tim dan pendalaman untuk IT Audit
- b. Review Laporan Hasil Audit Internal Audit Group
- c. Melakukan kunjungan ke Kantor Wilayah Cabang, dengan realisasi masih perlu peningkatan pemahaman kebijakan / peraturan perkreditan bagi pejabat/pegawai perkreditan di beberapa cabang khususnya mengenai fleksibilitas yang terkait dengan penetapan kategori sektor industri
- d. Review dan diskusi mengenai tindak lanjut hasil pemeriksaan Bank Indonesia tahun 2006 dengan Compliance Group dengan realisasi bahwa semua pihak akan berupaya untuk menyelesaikan tindak lanjut atas temuan/komentar Bank Indonesia tersebut.

#### 4.2.2 Organisasi dan Fungsi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif maka Bank harus menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kompleksitas serta kemampuan Bank.. Struktur organisasi Bank harus dirancang untuk memastikan bahwa satuan kerja yang berfungsi untuk melakukan suatu

transaksi adalah independen terhadap satuan kerja yang melakukan fungsi pengendalian intern, serta independen pula terhadap satuan kerja manajemen risiko. Dalam kaitan dengan pengembangan struktur organisasi yang ada, Bank wajib membentuk komite manajemen risiko dan satuan kerja manajemen risiko.

a. Komite Pemantau Risiko di tahun 2006 telah memformalkan aturan keanggotaan, tugas, wewenang, tanggung jawab dan imbal jasa bagi Komite. Aturan tersebut mengatur bahwa tugas dan tanggung jawab Komite adalah :

1. Memberi masukan kepada Dewan Komisaris dalam penyusunan dan perbaikan kebijakan manajemen risiko
2. Mendiskusikan dengan direksi atau unit kerja terkait dengan manajemen risiko, menguji pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan membahasnya dalam rapat Dewan Komisaris atau rapat gabungan Dewan Komisaris dan direksi
3. Mempelajari dan mengkaji ulang kebijakan dan peraturan – peraturan internal tentang kebijakan manajemen risiko
4. Mempertimbangkan aspek risiko produk dan perubahan keadaan atau kejadian yang berasal dari internal maupun eksternal Bank
5. Secara periodik mengkaji manajemen risiko dan pedoman pelaksanaannya dan penyesuaiannya
6. Mengevaluasi akurasi model dan validitas data pengukuran risiko
7. Mengikuti dan mempelajari keputusan *risk and capital committee*



8. Mengkaji konsep laporan triwulan profil risiko Bank secara individual dan konsolidasi serta menyampaikan masukan kepada Dewan Komisaris atas hal-hal yang perlu didiskusikan lebih lanjut dengan Direksi

Komite telah sepakat untuk bertemu sekurang – kurangnya satu kali dalam sebulan. Pertemuan tersebut merupakan rapat yang sah dan dapat mengambil keputusan yang berupa rekomendasi kepada Dewan Komisaris. Berdasarkan rekomendasi tersebut Dewan Komisaris mengambil keputusan berupa pendapat atas suatu masalah yang menyangkut risiko. Dalam rapat tersebut Komite dapat mengundang pihak – pihak yang dianggap relevan dan terkait dengan masalah risiko yang akan dibahas.

Selain yang telah disampaikan sebelumnya, Komite Pemantau Risiko juga melaksanakan hal – hal sebagai berikut :

- a. Mereview kebijakan manajemen risiko kredit dan pasar untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut masih sesuai dengan perkembangan pasar secara global, ekonomi mikro dan makro, infrastruktur dan kompetensi yang dimiliki Bank, dengan realisasi bahwa masih terus dilakukan review untuk kebijakan manajemen risiko
- b. Memastikan bahwa *risk appetite* yang ditetapkan masih dalam batas – batas kemampuan yang wajar dari kondisi keuangan Bank

- c. Liquidity status setiap akhir bulan dan prognosa likuiditas bulan berikutnya dengan realisasi agar Bank tetap menjaga keamanan likuiditas secara berkala
- d. *Risk Profile Report* dengan realisasi evaluasi terhadap penilaian risiko komposit Bank
- e. Melakukan *Risk Assesment* sebelum produk baru diluncurkan, dengan realisasi bahwa sangat diperlukan kajian – kajian atas risiko yang muncul terkait dengan Produk dan Aktivitas Baru (PAB) serta dalam proses penilaian produk dan aktivitas baru, agar dipastikan bahwa telah dilakukan penilaian secara bisnis (*cost & benefit analysis*) bahwa PAB dimaksud dapat jalan dan termasuk penentuan jika produk tidak menguntungkan lagi
- f. Mengevaluasi kinerja *Strategic Business Unit* (SBU) berdasarkan profil risikonya, dengan realisasi bahwa implementasi SBU yang dimulai pada awal tahun dimana di dalam penerapannya terdapat beberapa risiko yang perlu mendapat perhatian dan telah dilakukan beberapa pendekatan untuk memitigasi risiko tersebut.

#### 4.2.3. Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

Kebijakan manajemen risiko merupakan arahan tertulis dalam menerapkan manajemen risiko dan harus sejalan dengan visi, misi dan rencana strategik Bank serta lebih terfokus pada risiko yang relevan pada aktivitas fungsional Bank.

Penetapan kebijakan manajemen risiko antara lain dengan menyusun strategi manajemen risiko.

Dalam rangka melakukan pengelolaan risiko yang lebih menyeluruh, terpadu, terukur, dan terkendali, Bank telah membentuk Satuan Kerja Manajemen Risiko yang berada di bawah Direktorat Manajemen Risiko. Direktorat manajemen risiko bertanggung jawab dalam mengelola/mengkoordinasikan seluruh risiko yang dihadapi Bank, termasuk menetapkan kebijakan dan pengelolaan risiko. Risiko – risiko yang dihadapi yaitu :

1. Risiko Kredit
2. Risiko Pasar
3. Risiko Operasional
4. Risiko Likuiditas
5. Risiko Hukum
6. Risiko Reputasi
7. Risiko Strategik
8. Risiko Kepatuhan

Salah satu bentuk pelaksanaan pengelolaan risiko adalah penyusunan profil Risiko Bank setiap triwulan yang dilaporkan kepada Bank Indonesia sesuai jadwal yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Laporan profil risiko ini menggambarkan risiko yang melekat dalam kegiatan bisnis Bank (*inherent risk*) termasuk sistem pengendalian sistem pengendalian risiko ( *risk control system*) untuk masing-masing jenis risiko. Selain laporan kepada BI secara triwulan, Bank juga secara internal mengupayakan penyusunan profil risiko (khususnya pemantauan

pelaksanaan action plan) dengan periode yang lebih pendek yaitu secara bulanan, sehingga kinerja risiko terdeteksi lebih awal dan akurat.

Strategi manajemen risiko yang dimiliki, yaitu :

- a. manajemen Bank yang berbasis risiko dalam format yang terperinci atas tahap-tahap serta tindakan yang harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan ketentuan – ketentuan BI (Khususnya adalah Road map Bank Indonesia dalam rangka implementasi Basel II ) maupun prinsip-prinsip dan pedoman dari *Basel Committee on Banking supervisor*.
- b. Untuk menetapkan lingkungan yang kondusif, tengah melakukan sertifikasi terhadap buku pedoman kebijakan pengelolaan risiko, dengan membandingkan antara kebijakan dan persyaratan manajemen risiko dan kepatuhan yang berlaku, baik internal maupun eksternal. Dalam prosedur dan penetapan limit, unit-unit diberi kewenangan dalam menetapkan limit tetapi harus berdasarkan persetujuan direksi.
- c. Prinsip *know your customer* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan dan prosedur manajemen risiko secara keseluruhan. KYC Diharapkan dapat meminimalkan *operational risk*, *legal risk*, dan risiko lainnya.

#### **4.2.4 Proses Penerapan Manajemen Risiko**

Proses pengelolaan risiko berpedoman pada peraturan BI tentang Penerapan manajemen risiko bagi Bank umum. Kerangka pengelolaan risiko yang diwajibkan oleh Bank Indonesia agar seluruh Bank memiliki struktur manajemen

yang mencakup beberapa risiko, yakni Risiko Pasar, Risiko Kredit dan Risiko Operasional.

*Risk governance* adalah mengambil keputusan strategis maupun operasional yang efektif dalam pengelolaan hasil yang maksimal bagi pemegang saham.

Model and proses digunakan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan strategis, membantu kredit, investasi, penjaminan dan keputusan operasional. Untuk risiko-risiko terdapat metode pengelolaan bagi masing-masing risiko yang dapat dilihat pada annual report. Unit dalam divisi risk management melakukan penilaian risiko pada setiap usulan transaksi guna memastikan *coverage* risiko sudah dilakukan secara optimal.

#### **4.2.5. Penerapan Pengendalian Intern Pada Manajemen Risiko**

Pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko dilakukan melalui *risk Control* sistem yang meliputi :

- a. Mengimplementasikan *Risk Based Audit* sejak tahun 2007 dalam rangka penyesuaian antara sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank
- b. Memisahkan fungsi satuan kerja operasional, satuan kerja manajemen risiko, dan satuan kerja audit intern dalam *risk based audit*
- c. Melakukan review yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional Bank termasuk melakukan review terhadap profil risiko triwulanan yang dibuat oleh satuan kerja manajemen risiko

- d. Mendokumentasikan secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan pengurus Bank berdasarkan hasil audit

#### **4.3 Peran Grup Internal Audit dalam Manajemen Risiko**

Fungsi Internal Audit dalam Risk Management adalah mengevaluasi

Proses manajemen risiko tersebut. Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan bahwa proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana direncanakan dan akan memungkinkan sasaran dalam tujuan organisasi tercapai. Audit atas proses kegiatan manajemen risiko dimulai dari mengidentifikasi seluruh risiko yang dilakukan oleh manajemen, kemudian fokus pada risiko-risiko utama dengan metode risk based audit yaitu serangkaian tahapan yang memuat tehnik dan prosedur untuk mengawasi suatu Bank tertentu dengan berfokus pada risiko-risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank yang terlebih dahulu memperhatikan kajian risiko (*risk assesment*) dari masing-masing unit kerja yang di audit setelah mengidentifikasi risiko kemudian menganalisa atas evaluasi potensi kemungkinan terjadinya kerugian dan besarnya kerugian, dituangkan dalam rencana audit tahunan dan anggaran audit. Diserahkan pada Dewan Komisaris dan Direksi untuk persetujuan. Internal audit menjabarkan ruang lingkup audit, fokus audit dan prosedur audit yang direncanakan dan jadwal waktu audit untuk tiap-tiap *auditable activities*.

Internal Audit akan mereview internal control terhadap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya dan memonitor pengembangan dan pemilihan metode pengelolaan risiko yang dipilih oleh manajemen. Selanjutnya memonitor kinerja

dan kesesuaian metode pengelolaan risiko dalam mengelola risiko yang ada secara terus menerus untuk melihat keefektifitasannya atas penerapan metode tersebut. Dari review tersebut internal audit akan mengumpulkan dan mengidentifikasi adanya *findings*. Berapa penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang berlaku dan salah pencatatan atau dokumen dari hasil, internal auditor akan mengkoordinasikan pelaporan risiko kepada dewan komisaris, direksi dan komite audit.

Disini fungsi internal audit memberi kebijakan bahwa internal control atas proses manajemen risiko yang telah ditetapkan telah dapat memitigasi risiko sampai ke tingkat yang dapat diterima.

Dimana penerapan Fungsi Audit Intern secara umum, ruang lingkup kegiatan Internal Audit Group mencakup baik PT BANK XXX (Persero) Tbk. maupun afiliasinya yang meliputi:

1. Penilaian kecukupan struktur pengendalian intern, untuk menentukan sampai sejauh mana sistem yang telah ditetapkan efektif dan dapat diandalkan, untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara efisien dan ekonomis
2. Penilaian efektivitas struktur pengendalian intern, untuk menentukan sampai sejauh mana struktur tersebut sudah berfungsi seperti yang diinginkan
3. Penilaian kualitas manajemen risiko untuk menentukan sejauh mana risiko – risiko yang ada telah diidentifikasi dan dikelola secara wajar sehingga diperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan

4. Memperkuat *Good Corporate Governance* melalui pengefektifan pelaksanaan audit

#### **4.4 Penilaian Terhadap Peran Grup Internal Audit Dalam Risk Manajemen Menurut COSO**

Untuk memastikan bahwa tugas Internal Audit dalam pengawasan terhadap proses *risk management* berjalan efektif maka harus dipastikan juga bahwa Internal Audit yang dimiliki oleh PT BANK XXX (Persero) Tbk. efektif. Fungsi internal audit akan efektif apabila Sistem pengendalian internal juga berjalan efektif. Dibawah ini terdapat beberapa elemen yang menjadi ukuran dalam mengevaluasi SPI, yaitu lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, dan Monitoring. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

##### **1. Lingkungan pengendalian**

Lingkungan pengendalian memiliki beberapa elemen yang lebih terperinci, yaitu:

##### **a. Integritas dan Etika**

Dalam menjalankan fungsinya, internal audit telah memiliki standar perilaku dan etika yang memadai yang tercermin dari kejujuran, objektivitas, ketekunan dan loyalitas. Internal audit harus memiliki sikap mental dan tanggung jawab profesi yang sesuai dengan kode etik sehingga kualitas hasil kerjanya dapat dipertanggungjawabkan dan dapat digunakan untuk membantu terwujudnya perkembangan Bank yang wajar dan sehat, disamping



untuk meningkatkan kepercayaan PT BANK XXX (Persero) Tbk. terhadap Internal Audit dan loyalitas Internal Audit terhadap Bank. Elemen integritas dan etika ini dapat dikatakan telah dilaksanakan dengan baik, terbukti dengan adanya kode etik internal audit dan *code of conduct* untuk seluruh pegawai PT BANK XXX (PERSERO) TBK. yang telah disosialisasikan. Sosialisasi atas *code of conduct* tersebut dilakukan secara terus menerus dan selalu dilakukan review atas standar yang sudah ada untuk memastikan keefektifannya.

Pengawasan secara berjenjang sesuai tingkatan dalam organisasinya telah dilakukan PT BANK XXX (Persero) Tbk. dalam mengawasi pelaksanaan *code of conduct* dan kode etik internal auditor. Agar dapat meningkatkan integritas internal audit PT BANK XXX (Persero) Tbk. tergabung dalam asosiasi profesi seperti IBI, Forum Komunikasi SPII, Ikatan Auditor Perbankan Indonesia, dan asosiasi *Risk Management*, tetapi sayang baru sebagian dari Grup Internal Audit yang terlibat dalam organisasi profesi tersebut.

b. Keterikatan terhadap Kompetensi

Salah satu kunci yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan adalah dengan memiliki personil yang mempunyai kompetensi yang cukup dalam menjalankan tugasnya.

Grup Internal Audit telah mempertimbangkan dengan baik pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh internal

audit, oleh sebab itu maka pengembangan berkompetensi pegawai internal audit dilakukan secara berkelanjutan agar internal audit senantiasa memiliki semua kompetensi yang dibutuhkan agar internal audit PT BANK XXX (Persero) Tbk. mampu melakukan audit terhadap semua unit dan organisasi afiliasi PT BANK XXX (Persero) Tbk.. Untuk itu, pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan kebutuhan individu pegawai, unit, dan internal audit secara keseluruhan sesuai dengan *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan dengan berbagai cara:

- Pelatihan yang bersifat *in house training* dengan pengajar dari intern PT BANK XXX (Persero) Tbk. atau praktisi eksternal
- Pelatihan yang dilakukan divisi lain, terutama untuk produk dan jasa baru
- Mengikutertakan pegawai dalam seminar / training oleh pihak eksternal baik dalam dan luar negeri
- *On job training* untuk pegawai baru
- Supervisi dan *coaching* yang dilakukan ketua tim pada anggota tim pada saat pelaksanaan audit
- Supervisi dan *coaching* yang dilakukan oleh pimpinan kepada tim audit dan review laporan hasil audit
- *Informal discussion* berupa presentasi / diskusi untuk topik-topik tertentu atau setelah tim audit selesai melakukan tahapan audit

Pengembangan kompetensi pegawai juga dilakukan dengan dukungan internal audit pada pegawai internal audit yang terlibat

dalam asosiasi profesi, baik terlibat sebagai anggota, pengurus maupun staf pengajar.

Grup Internal Audit sudah menempatkan orang yang tepat dalam suatu pekerjaan, hal ini terlihat dalam proses rekrutmen yang dilakukan. Dalam menyeleksi kecukupan kompetensi yang dimiliki calon pegawai, internal audit bekerja sama dengan divisi SDM melakukan wawancara dan evaluasi sehingga pegawai yang diterima telah sesuai dengan kebutuhan.

Grup Internal Audit, dalam upaya menggali masukan dari seluruh pegawai mengenai kebutuhan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, pimpinan akan menilai pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk pengembangan kompetensi dan kebutuhan jabatannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa elemen ini sudah memenuhi kriteria yang sesuai dengan fungsi pokok internal audit yakni melakukan pembinaan dan pengembangan audit intern dalam rangka terlaksannya *continuing process development*, melakukan identifikasi terhadap kemungkinan peningkatan mutu audit dan sistem pengendalian memastikan bahwa jumlah dan kompetensi sumber daya manusia mampu mengerjakan tugasnya secara optimal.

c. Pimpinan Grup Internal Audit

dari hasil observasi yang dilakukan, pemimpin internal audit PT BANK XXX (PERSERO) TBK. telah memiliki kriteria-kriteria

husus untuk diangkat menjadi pemimpin. Kriteria – kriteria tersebut yaitu independen, memiliki integritas dan etika serta aktif dalam mengawasi pengendalian intern. Hal ini tercermin dalam struktur organisasi. Untuk mendukung independensi dan menjamin kelancaran audit serta wewenang dalam memantau tindak lanjut hasil audit maka pemimpin internal audit berkomunikasi langsung dengan dewan komisaris untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit. Pemberian informasi tersebut dilaporkan kepada direktur utama dengan tembusan kepada Direktur kepatuhan (*compliance director*) disamping itu pengangkatan dan pemberhentian pemimpin juga harus dengan persetujuan Dewan Komisaris dan dilaporkan ke BI. Dalam menjalankan fungsinya Pimpinan Internal Audit harus tunduk terhadap kode etik internal audit dan internal audit charter.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan internal audit PT BANK XXX (Persero) Tbk. sudah memenuhi kriteria yang dimaksud untuk menjadi pemimpin organisasi.

d. **Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi**

Grup Internal Audit PT BANK XXX (PERSERO) TBK. menyadari bahwa faktor filosofi dan gaya operasionalnya merupakan faktor penunjang dari pengendalian intern. Hal ini tercermin dari visi, misi internal audit PT BANK XXX (PERSERO) TBK. yakin bahwa filosofi dan gaya operasional yang independen dan obyektif dalam melaksanakan kegiatan

e. Struktur Organisasi

struktur organisasi internal audit sudah mencakup kerangka kerja perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam mencapai tujuan. Dalam hal perencanaan, yaitu dengan menyediakan sumber daya yang memadai dan sarana yang dibutuhkan untuk kelancaran audit, membuat rencana kerja tahunan dan rencana kerja lima tahunan yang berisi rencana-rencana tugas unit kerja dan termasuk didalamnya penyusunan anggaran audit. Dalam hal pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan yaitu melaksanakan fungsi pokok untuk memastikan pelaksanaan kegiatan audit umum dan audit teknologi informasi serta audit investigasi khusus secara efektif dan efisien meliputi penyusunan RAT, pelaksanaan audit, penyusunan laporan audit, dan tindak lanjut laporan hasil audit.

f. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung jawab

setiap personil internal audit PT BANK XXX (Persero) Tbk. sudah memiliki *job desc* yang berisi wewenang dan tanggung jawab personil masing – masing yang dituangkan dalam Buku pedoman kebijakan, organisasi dan prosedur. Dengan adanya buku tersebut akan menghindari *overlapping* pekerjaan yang menyebabkan konflik didalamnya, selain itu juga memastikan bahwa seluruh prosedur penugasan telah terintegrasi. Untuk memastikannya, maka dibuat sebuah program program kerja pemeriksaan yang mengacu pada program tahunan internal audit.

g. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia

Grup Internal Audit sudah memiliki kebijakan khusus dalam kaitannya dengan sumber daya manusia yang dapat menyampaikan pesan – pesan mengenai etika dan kompetensi dalam pekerjaan. Hal ini dituangkan dalam *Code of Conduct*, selain itu juga diadakan pertemuan dalam rangka mensosialisasikan pentingnya etika dan kompetensi dalam bekerja.

Proses rekrutmen dilakukan oleh divisi Sumber Daya Manusia, dalam menyeleksi kecukupan kompetensi calon pegawai, Grup Internal Audit bekerja sama dengan divisi sdm melakukan wawancara dan evaluasi sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan internal audit. Dalam masa orientasi pegawai baru, Grup Internal Audit memberikan penjelasan yang baik berkaitan peraturan dan konsekuensi dari peraturan tersebut. Untuk kompensasi, program penilaian kinerja yang adil untuk semua karyawan, sanksi yang memadai bagi setiap pelanggaran yang terjadi dalam Grup Internal Audit mengacu pada kebijakan yang ada pada sdm.

2. Penilaian Risiko

Grup Internal Audit sudah memiliki prosedur penilaian resiko yang berpotensi mempengaruhi tujuan Grup Internal Audit. Proses penilaian risiko umumnya dilakukan oleh masing-masing unit sesuai kebijakan yang telah ditentukan oleh grup manajemen risiko. Pendekatan ini dilakukan

mengingat risiko selalu terkait dengan produk, transaksi, maupun proses yang melibatkan unit-unit bisnis. Tujuan penilaian risiko dalam pencapaian pengendalian intern, adalah untuk menilai kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian internal, menilai kecukupan dan efektifitas sistem pengelolaan risiko dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap pengelolaan risiko.

PT BANK XXX (Persero) Tbk. senantiasa mengembangkan dan menyempurnakan kerangka sistem pengelolaan risiko dan pengendalian intern yang terpadu dan komprehensif, sehingga dapat memberikan informasi secara dini dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk meminimalkan risiko.

Prosedur penilaian risiko yang berpotensi mempengaruhi tujuan divisi internal control, manfaat *risk based audit*, setiap tahun mengajukan rencana audit tahunan kpd dirut dan komisaris serta direview setiap semester, tjuan penilaian risiko dalam pencapaian pengendalian intern, untuk menilai kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian internal auditee dalam memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan sistem pengendalian internal, menilai kecukupan dan efektifitas sistem pengelolaan risiko dan memberi rekomendasi terhadap pengelolaan risiko

### 3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah suatu kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa suatu tindakan perlu diambil untuk menghadapi risiko-risiko yang ada dalam mencapai tujuan. Aktivitas pengendalian telah diterapkan, hal ini dibuktikan dengan adanya proses

pengendalian mutu audit yang dimiliki. Proses ini diyakini dapat membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilakukan dalam menghadapi risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan.

Aktivitas pengendalian telah diterapkan di setiap tingkatan dan aktivitas pengendalian juga mendukung struktur pengendalian. Divisi internal audit dalam melaksanakan aktivitas pengendalian telah memiliki kebijakan dan prosedur membuat RKT dan RKAP yang dievaluasi setiap enam bulan. Hasil review akan disampaikan kepada semua pegawai dan pimpinan digunakan sebagai masukan dalam melakukan perbaikan. Kepala divisi internal audit melakukan pengendalian dengan memonitor pelaksanaan kegiatan audit dan pelaporan audit agar sesuai rencana.

Dari penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pengendalian sudah berjalan dengan baik.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Untuk elemen ini, informasi yang diperlukan telah dikomunikasikan dengan baik ke seluruh elemen unit untuk membantu pekerjaan dari masing-masing elemen tersebut. Sistem informasi yang dimiliki sejalan dengan kebutuhan Grup Internal Audit karena sebelumnya telah dilakukan review secara berkala untuk memastikan bahwa sistem informasi yang ada sesuai kebutuhan secara keseluruhan.

Informasi yang dimiliki oleh Grup Internal Audit merupakan informasi yang tepat waktu, selalu up to date atau diperbaharui, akurat dan dapat dimanfaatkan oleh orang – orang yang tepat. Komunikasi yang dilakukan bersifat dua arah yang mencakup pihak ekstern maupun intern.



## 5. Monitoring

Pada PT BANK XXX (PERSERO) TBK. sudah tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang efektif atas pelaksanaan pengendalian intern, baik yg bersifat rutin amupun khusus. Kegiatan pemantauan direalisasikan dalam bentuk Laporan Hasil Audit. Laporan tersebut akan direview untuk menilai efektifitas pengawasan internal audit dan hasilnya disampaikan ke dewan komisaris. Jika terdapat temuan adanya pelanggaran maka akan selalu diikuti tindakan perbaikan. Selanjutnya laporan dan tindakan selalu didokumentasikan ke dalam bentuk formal, yaitu dalam buku pedoman dan praktik internal audit yang mengatur prosedur pemantauan.

### 4.5 Kesimpulan Pengendalian Menurut COSO

#### 1. Untuk Lingkungan Pengendalian

##### a. kriteria integritas dan etika

pada kriteria ini, pengawasan terhadap etika dilakukan secara berjenjang. Karena belum ada dewan kehormatan yang bertugas sebagai lembaga pengawas dalam hal etika dan integrasi

##### b. kriteria keterikatan terhadap kompetensi

pada umumnya kriteria ini telah berjalan baik, hal ini dapat dilihat bahwa Grup Internal Audit telah mengembangkan kompetensi karyawannya dengan berbagai pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki seorang internal audit. Disamping itu juga, internal audit sudah menempatkan orang yang tepat dalam suatu pekerjaan. Hal ini karena sebelum diterima

menjadi bagian internal audit, dilakukan evaluasi sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan.

c. kriteria terhadap pimpinan Grup Internal Audit

pada kriteria ini sudah cukup baik, karena pimpinan Internal Audit adalah orang yang independen, memiliki integritas dan dengan aktif mengawasi pengendalian intern.

d. kriteria filosofi manajemen dan gaya operasi

pada kriteria ini, Grup Internal Audit telah mempertimbangkan bahwa faktor filosofi dan gaya operasional sebagai bagian penunjang dari pengendalian intern.

e. Kriteria Struktur Organisasi

Pada kriteria ini, struktur Grup Internal Audit sudah mencakup kerangka kerja perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam mencapai tujuan . hal ini terangkum dalam business plan Internal Audit

f. Kriteria pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Pada poin ini pemberian wewenang dan tanggung jawab sudah terlaksana dengan baik. PT BANK XXX (Persero) Tbk. sudah memiliki pedoman yang tertuang dalam buku pedoman pemeriksaan yang mengatur wewenang dan tanggung jawab masing – masing personil internal auditor

g. kriteria kebijakan dan prkatik sdm

pada umumnya kriteria ini sudah cukup baik, Grup Internal Audit sudah memiliki kebijakan khusus dalam kaitannya dengan kebijakan dan praktik sdm.

2. Untuk kriteria Penilaian Risiko

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa untuk kriteria penilaian risiko sudah cukup baik terlaksana

3. Untuk kriteria aktivitas pengendalian

Untuk kriteria ini sudah dijalankan dengan baik. Aktivitas pengendalian di Grup Internal Audit sudah diterapkan sesuai dengan kriteria COSO

4. Untuk kriteria informasi dan komunikasi

Secara garis besar, komponen ini sudah cukup baik, sistem informasi sudah terintegrasi antara satu aktivitas dengan aktivitas lainnya

5. Untuk kriteria monitoring

Kriteria ini sudah dijalankan dengan baik, sudah tersedia prosedur untuk memantau pelaksanaan pengendalian intern, baik yang bersifat rutin maupun khusus. Jika ada yang tidak sesuai akan diambil tindakan perbaikan.

#### 4.6 Daftar Kondisi yang tidak sesuai dengan COSO

Berikut daftar hal – hal yang tidak sesuai beserta daftar akibat dan rekomendasinya

No	Kondisi	Akibat	Rekomendasi
	Secara garis besar Grup Internal Audit telah memiliki integritas dan etika, tetapi belum ada badan kehormatan yang berfungsi sebagai pengawas, pengawasan etika berjenjang	Pengawasan berjenjang kemungkinan besar tidak independen	Seharusnya Grup Internal Audit memiliki lembaga pengawas dalam hal etika dan integritas. Komite audit bisa dilibatkan sebagai lembaga pengawas karena merupakan pihak yang independen.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

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

1. Tujuan penerapan *Risk Management* DI PT Bank XXX (Persero) Tbk. Adalah tersedianya Kebijakan, Prosedur dan metodologi pengelolaan Risiko sehingga kegiatan operasional Bank tetap dapat terkendali pada limit yang dapat diterima dan memberikan keuntungan pada Bank.
2. Penerapan *Risk Management* pada PT Bank XXX (Persero) Tbk. Secara umum telah berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dari pelaksanaan proses *Risk Management* yang berpedoman sepenuhnya pada Peraturan Bank Indonesia, disamping itu juga PT Bank XXX (Persero) Tbk juga telah membentuk Komite – komite yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan manajemen risiko serta adanya pihak yang independen yang mengawasi proses *risk management* tersebut.
3. Kontribusi Internal Audit PT Bank XXX (Persero) Tbk dalam *risk management* khususnya pengelolaan risiko kredit sudah cukup baik, terbukti dari pencapaian penurunan NPL yang signifikan menjadi sebesar 1,09 % per akhir Desember 2008.
4. Prinsip Mengenal Nasabah ( *Know Your Customer*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan dan prosedur manajemen risiko secara keseluruhan sudah diaplikasikan di PT Bank XXX (Persero) Tbk.

5. Divisi internal audit dalam melaksanakan review terhadap proses *Risk Management* sudah sesuai dengan perencanaan audit berbasis risiko. Pelaksanaan audit dan pelaporannya telah dilakukan sesuai dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank yang ditetapkan oleh BI.
6. Divisi Internal Audit umumnya sudah melakukan pengawasan terhadap pengendalian internal sesuai dengan kriteria COSO. Kecuali dalam hal pelaksanaan standar perilaku dan etika, PT Bank XXX (Persero) Tbk. Belum mempunyai dewan kehormatan yang berfungsi sebagai lembaga pengawas, sehingga pengawasan atas kode etik internal auditor dilakukan secara berjenjang.
7. Koordinasi antara Grup Internal Audit dengan Auditor Eksternal adalah sebagai Fasilitator artinya IA menjadi semacam contact person yang menghubungkan antara external auditor dengan unit yg diperiksa, misalnya untuk memenuhi kebutuhan data/informasi dari EA ke unit kerja ybs dan sebaliknya termasuk menjelaskan maksud dari EA/unit kerja mengingat kadangkala pemahaman kedua belah pihak bisa berbeda terhadap suatu data/informasi atau masalah.
8. Keterbatasan – keterbatasan yang dihadapi penulis yang berpengaruh pada pemberian saran dan kesimpulan, sehingga pemberian saran bersifat agregat dan massive, diantaranya keterbatasan dalam hal :
  - Penelitian, observasi, dan wawancara secara langsung kepada Divisi Lain yang berkaitan dengan topik karya akhir, yakni Grup Manajemen Risiko
  - Tidak dapat melihat kertas kerja, *Audit Findings* dan *review* karena bersifat *confidential*
9. Perbandingan PT Bank XXX ( Persero) Tbk dengan bank-bank lainnya yang sekelas sebagai *benchmark* atau pembanding untuk melihat kinerja perusahaan, bahwa dengan adanya pengimplementasian manajemen risiko dari setiap lini bisnis, koordinasi dan kerjasama yang dilakukan setiap Lini Bisnis Unit dengan Internal Audit memberikan dampak positif bagi

perusahaan, yakni dengan ditetapkannya PT Bank XXX (Persero) Tbk sebagai *Best Consumer Banking* berkat *Fee Based Income* yang tinggi yang berasal dari aktivitas jasa layanan nasabah individu, contohnya dari layanan fee administrasi kartu ATM, *SMS Banking*, *Internet Banking*, juga penjualan Reksa dana, surat utang, dan layanan *bancaassurance*. Selain itu terdapat pula layanan *consumer banking terasury*, yakni Obligasi Ritel Indonesia, dimana untuk seri 004 fee yang didapat sebesar Rp 12 miliar.

<b>Peringkat 'Consumer Banking' 2008</b>		
<b>Sumber: Investor Juni 2008</b>		
<b>No</b>	<b>Nama Bank</b>	<b>DPK (Miliar Rp) Des - 07</b>
1	Bank XXX Tbk	137.116,30
2	Bank Rakyat Indonesia Tbk	92.069,00
3	Bank Lippo Tbk	18.339,00
4	Bank Mega Tbk	15.633,30
5	Bank Arta Graha Internasional Tbk	9.161,54
6	Bank Century Tbk	6.858,08
7	BPD Jawa Timur	3.041,00
8	Bank Bumiputera Tbk	2.811,80
9	BPD Sulawesi Selatan	2.554,62
10	Bank Mayapada Internasional Tbk	2.256,81

**BANK DENGAN 'FEE BASED INCOME' TERBESAR 2007**

Sumber: Investor Juni 2008

No	Nama Bank	Fee Based Income (juta Rp)	
		2006	2007
1	Bank XXX Tbk	2.106.372	2.848.745
2	Bank Negara Indonesia Tbk	2.045.756	2.641.338
3	Bank Central Asia Tbk	2.000.956	2.603.927
4	Bank Rakyat Indonesia Tbk	1.024.851	1.597.236
5	Citibank	776.875	1.231.890
6	Bank Internasional Indonesia Tbk	943.086	1.143.181
7	Bank Danamon Tbk	859.382	1.030.383
8	Bank Permata Tbk	390.788	946.110
9	Bank Lippo Tbk	576.753	753.931
10	Standard Chartered Bank	375.300	576.591
	<b>Sub Total</b>	<b>8.993.827</b>	<b>12.474.587</b>
	<b>Total Bank</b>	<b>16.034.072</b>	<b>21.778.163</b>

**Posisi Dana Pihak Ketiga, CAR, ROA, ROE dan LDR Per September 2007**

Sumber: InfoBank Desember 2008

No	Nama Bank	Asset Total (Rp Juta) 2008	Dana Pihak Ketiga (Rp Juta) ) 2008	CAR %	ROA %	ROE %	LDR %
1	Bank XXX (Persero) Tbk	318.670.683	245.325.333	17,08	2,64	22,38	62,07
2	Bank Central Asia	228.089.579	192.891.799	15,79	3,43	28,29	54,65
3	Bank Rakyat Indonesia	219.638.599	175.464.584	13,90	4,14	32,86	86,35
4	Bank Negara Indonesia	179.644.240	143.248.549	15,13	0,94	8,11	73,20

Universitas Indonesia



10. Berikut Kesimpulan dari Internal Control – PT Bank XXX (Persero) Tbk. COSO ERM Framework berasal dari COSO (Committee Of Sponsoring Organization). COSO ERM Framework (8 komponen) merupakan pengembangan dari Internal Control Framework (yg 5 komponen). Keduanya diterbitkan oleh COSO.

COSO Component	Risks	Control
Internal Environment	Pegawai yang direkrut tidak qualified	Manajemen menetapkan standar kualifikasi pegawai dan mengevaluasinya secara periodik.
Objective Setting	Tujuan/sasaran unit kerja tidak tercapai.	Manajemen mereview kecukupan sumber daya dan memeriksa ketersediaan rencana untuk memperoleh tambahan sumberdaya apabila dibutuhkan.
Event Identification	Kegagalan mengidentifikasi risiko dan peluang.	Manajemen menetapkan mekanisme untuk menganalisa perubahan-perubahan yang signifikan pada faktor-faktor external.
Risk Assessment	Tujuan untuk memasuki pasar yang baru, pengembangan jenis usaha, peluncuran produk dan jasa baru, tidak tercapai secara optimal/gagal.	Manajemen menetapkan suatu mekanisme untuk mengidentifikasi risiko-risiko bisnis dari pasar/jenis usaha / penawaran produk/jasa baru.
Risk Response	Risk response tidak tepat.	Manajemen telah mengevaluasi seluruh alternatif risk response (avoid, price, transfer, accept/control, accept) pada saat menghadapi risiko yang signifikan.
Control Activities	Penerimaan Uang Palsu	Teller memverifikasi keaslian uang yang diterima melalui pemeriksaan fisik uang dengan lampu Ultra Violet dan ciri-ciri uang asli menurut ketentuan BI
Information & Communication	Laporan keuangan tidak akurat dan reliable.	Manajemen memiliki alat-2 (media) dan sistem kerja yang menjamin bahwa sistem informasi keuangan menghasilkan laporan keuangan internal yang akurat dan reliable serta dilaporkan tepat waktu.
Monitoring	Masalah berulang, karena kelemahan control tidak dikaji ulang dan diperbaiki.	Manajemen menetapkan mekanisme untuk mengkaji ulang dan memonitor efektifitas kontrol.

contoh-2 risiko di setiap komponen Dari setiap risiko-2 yg diidentifikasi, antara lain

#	COSO Component	Risks
1	<b>Internal Environment</b>	Koordinasi antar fungsi tidak optimal.
2	<b>Objective Setting</b>	Sasaran unit kerja tidak mendukung sasaran perusahaan.
3	<b>Event Identification</b>	Manajemen gagal mengantisipasi peristiwa-peristiwa yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan.
4	<b>Risk Assessment</b>	Tujuan untuk memasuki pasar yang baru, pengembangan jenis usaha, peluncuran produk dan jasa baru, tidak tercapai secara optimal/gagal.
5	<b>Risk Response</b>	Risiko baru atau perubahan risiko tidak dimitigasi dengan tepat.
6	<b>Control Activities</b>	Penerimaan Uang Palsu
7	<b>Information &amp; Communication</b>	Struktur teknologi informasi tidak memadai untuk mendukung operasional perusahaan dan atau tidak upto date.
8	<b>Monitoring</b>	Masalah berulang, karena kelemahan control tidak dikaji ulang dan diperbaiki.

contoh-2 risiko di setiap komponen. Dari setiap risiko-2 yg diidentifikasi, antara lain

#	COSO Component	Risks
1	Internal Environment	Koordinasi antar fungsi tidak optimal.
2	Objective Setting	Sasaran unit kerja tidak mendukung sasaran perusahaan.
3	Event Identification	Manajemen gagal mengantisipasi peristiwa-peristiwa yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan.
4	Risk Assessment	Tujuan untuk memasuki pasar yang baru, pengembangan jenis usaha, peluncuran produk dan jasa baru, tidak tercapai secara optimal/gagal.
5	Risk Response	Risiko baru atau perubahan risiko tidak dimitigasi dengan tepat.
6	Control Activities	Penerimaan Uang Palsu
7	Information & Communication	Struktur teknologi informasi tidak memadai untuk mendukung operasional perusahaan dan atau tidak upto date.
8	Monitoring	Masalah berulang, karena kelemahan control tidak dikaji ulang dan diperbaiki.

## Saran

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

1. Divisi Internal Audit telah menerapkan Audit Berbasis Risiko atau *Risk Based Audit*, dimana dalam implementasinya sudah berjalan secara optimal dan dilakukan secara berkesinambungan dan bekerjasama dengan *Strategic Business Unit* dalam hal manajemen risiko sehingga posisi Internal Audit bukan hanya sebagai *WatchDog* tetapi juga *business partner* dan konsultan bagi SBU. Hal itu harus tetap dipertahankan dan perlu disempurnakan secara terus menerus sesuai dengan kondisi dan lingkungan yang senantiasa berkembang.
2. Divisi Internal Audit memiliki mekanisme pengawasan atas pelaksanaan kode etik tersebut agar setiap personil berfungsi seperti yang diharapkan. Selain Komite Audit, Grup Sumber Daya Manusia juga bisa dilibatkan sebagai lembaga pengawas dalam hal etika dan integritas. Karena secara fungsional tugas dan kewajiban dari Grup Sumber Daya Manusia adalah mengawasi kepatuhan beserta etika dan integritas karyawan di dalam perusahaan, jika terjadi hal – hal yang bertentangan atau melanggar aturan yang berlaku maka sudah menjadi keharusan untuk pemberian sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku, pun demikian jika prestasi yang ditorehkan maka pemberian penghargaan sebagai bentuk apresiasi juga harus dilakukan guna mempertahankan semangat dan motivasi untuk senantiasa bekerja lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

Agoes, Sukrisno, *Peranan Internal Audit Department, Enterprises Risk Management, dan Good Corporate Governance terhadap Pencegahan Fraud dan Implikasinya kepada Peningkatan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi di Indonesia*”, Jakarta :Penerbit Salemba Empat, 2005

Agoes, Sukrisno, *Auditing (Pemeriksaan akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*” Jilid 2, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004

*Annual Report (2007)*. PT Bank XXX (Persero) Tbk

Buchory, A. Herry (2005) Penelitian Atas Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Intermediasi Keuangan, Penerapan Manajemen Risiko dan Struktur Permodalan Bank Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan (Survey Pada Bank Pembangunan Daerah di Indonesia)

Hardanto, Sulad Sri (2006) Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, Kisi – Kisi Ujian Sertifikasi Manajemen Risiko Perbankan Tingkat I. Jakarta. PT Gramedia.

Indonesia Certificate In Banking Risk and Regulation (2007). Workbook tingkat I. Jakarta. *Global Association of Risk Professionals* dan Badan Sertifikasi Manajemen Risiko.

Internal Audit Manual, PT Bank XXX (Persero) Tbk.

Internal Audit Charter, PT Bank XXX (Persero) Tbk.

Investor Business & Capital Markets (Juni 2008). Gramedia. Jakarta

KPMG (1999) *Transforming Internal Audit From Its Compliance Role Into a Strategic Organizational Tool*. KPMG London

Konrath, Larry F. *Auditing, Concept and Application, a Risk Analysis Approach*, 5<sup>th</sup> edition, South Western College Publishing, 2002

McNamee, David and George M. *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*, Aaltamore Spring Florida : the institute of Internal Auditor's Research Foundation, 1998

Moeller, Robert R (2007). *COSO: Enterprise Risk Management. Understanding The New Integrated ERM Framework*. Kanada. John Wiley & Sons. Inc

Moeller, Robert. *Brink's Modern Internal Auditing*. John Wiley & Sons. Inc. Canada.

P, Sovia Lolita A. “Penelitian atas Peranan Internal Audit dalam Risk Management (Studi Kasus PT Bank BNI, Tbk)” *Karya Akhir Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Indonesia, Jakarta, 2008*

PT Bank XXX (Persero) Tbk. 2007. Annual Report

Peraturan Bank Indonesia 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko Bagi Bank Umum

Peraturan Bank Indonesia 8/6/PBI/2006 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank yang Melakukan Pengendalian terhadap Perusahaan Anak

Picket, KH Spencer (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing*. John Wiley & Sons, Ltd, England.

Samosir, Hugeng P. "Penelitian atas Audit Berbasis Risiko dalam Pemeriksaan Kredit dan Kaitannya dengan *Credit Risk Management* di PT Bank XYZ (Persero) Tbk" *Karya Akhir Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Indonesia, Jakarta, 2005*

Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 5/21/DPNP tentang Penerapan Manajemen Resiko bagi Bank Umum

Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 5/22/DNP tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern Bagi Bank Umum

*The Professional Practices Framework* (2007). Altamode Springs, Florida. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*.

## INTERNAL AUDIT CHARTER

Dalam rangka menjaga dan mengamankan kegiatan usaha sesuai visi dan misi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, serta memberikan landasan dan pedoman bagi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) yang merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Intern, maka perlu ditetapkan *Internal Audit Charter*. *Internal Audit Charter* disusun berdasarkan Peraturan Bank Indonesia mengenai penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum (SPFAIB) serta standar dari *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.

### Bab I

#### VISI, MISI DAN FUNGSI

##### Artikel 100 : Visi

Menjadi organisasi Internal Audit berstandar internasional dan terpercaya.

##### Artikel 110 : Misi

Menyediakan *independent, objective assurance and consulting services* untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kualitas operasional bank. SKAI membantu organisasi mencapai tujuan melalui pendekatan yang sistematis dan konsisten untuk mengevaluasi dan memperbaiki efektivitas *internal control, risk management, dan governance process*.

##### Artikel 120 : Fungsi

#### 1. Sistem Pengendalian Intern

Mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan :

- a. Membuat analisis dan penelitian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan secara *on-site* dan pemantauan secara *off-site*, termasuk melaksanakan pemeriksaan dan tugas untuk tujuan tertentu.
- b. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang direview kepada semua tingkatan manajemen.

- c. Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.

## 2. Penerapan *Risk Management*

SKAI membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko serta berperan aktif melalui rekomendasi dan solusi peningkatan kualitas Manajemen Risiko.

## 3. *Good Corporate Governance*

SKAI membantu memberikan *assurance* mengenai penerapan *governance* dengan melakukan penilaian dan memberikan rekomendasi dan solusi untuk memperbaiki *governance process*

## Bab II

### KEDUDUKAN DAN RUANG LINGKUP

#### **Artikel 200 : Kedudukan**

1. SKAI adalah satuan kerja dalam organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk mewujudkan visi dan misi bank.
2. SKAI dipimpin oleh Kepala SKAI yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama Bank dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia.
3. Kedudukan Kepala SKAI dalam organisasi langsung di bawah dan bertanggungjawab kepada Direktur Utama, namun dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit.
4. SKAI harus independen dan obyektif sehingga Kepala SKAI mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa pengaruh ataupun tekanan dari pihak lain. Untuk lebih terlaksananya independensi fungsi SKAI, Direktur Utama harus memberikan dukungan sepenuhnya dan Komite Audit harus mengawasi dan membimbing pelaksanaannya.

#### **Artikel 210 : Ruang Lingkup Pekerjaan**

1. Ruang lingkup pekerjaan SKAI mencakup semua area operasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sendiri maupun *subsidiary*/afiliasinya sepanjang tidak ada masalah hukum dan organisasi untuk menentukan kecukupan kualitas pengendalian intern, manajemen risiko, dan *governance process* dengan meyakini hal-hal sebagai berikut :
  - a. Risiko teridentifikasi dan dikelola secara wajar
  - b. Interaksi dengan berbagai unit kerja (*governance process*) terlaksana seperti yang dibutuhkan



- c. Informasi finansial, manajerial dan operasional yang signifikan telah akurat, *reliable* dan tepat waktu
  - d. Tindakan pegawai tunduk kepada kebijakan, standar (*code of ethics* dan *code of conducts*), prosedur dan hukum serta regulasi yang berlaku
  - e. Sumber daya diperoleh secara ekonomis, digunakan secara efisien, dan dilindungi secara memadai
  - f. Program, perencanaan dan sasaran yang telah ditetapkan Bank dapat tercapai secara optimal
  - g. Kualitas pengendalian intern selalu diperbaiki secara berkesinambungan
  - h. Regulasi yang berdampak dan berpengaruh signifikan pada Bank, diidentifikasi dan dikelola sewajarnya.
2. Kecukupan kualitas pengendalian intern, manajemen risiko, dan *governance process* dari unit yang diaudit dituangkan dalam Audit Rating.

### Bab III

#### KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB

##### Artikel 300 : Kewenangan

1. Melakukan audit terhadap kegiatan semua unit kerja dalam organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk serta badan-badan usaha *subsidiary*/afiliasinya sepanjang tidak ada masalah hukum dan organisasi. Untuk itu SKAI berwenang melakukan akses terhadap catatan, karyawan, dan termasuk di dalamnya namun tidak terbatas pada rekening/catatan karyawan dan sumber daya serta hal-hal lain yang dianggap perlu.
2. Melakukan penelusuran terhadap kasus/masalah pada setiap aspek dan unsur kegiatan baik berupa penipuan, pemalsuan, penggelapan, pencurian, pembongkaran, perampokan atau hal-hal lainnya yang dapat menimbulkan kerugian material maupun *immaterial* bagi bank. Tanggung jawab untuk melakukan penelusuran terhadap kasus/masalah tersebut terbatas pada/sampai dengan pengungkapan dan pelaporan kepada manajemen.

##### Artikel 310 : Tanggung Jawab

1. Kepala SKAI bertanggungjawab untuk merencanakan, melaksanakan, mengatur dan mengarahkan audit dengan penekanan pada bidang/aktivitas yang mempunyai risiko tinggi serta mengevaluasi prosedur/*control system* yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan.
2. SKAI bertanggung jawab :

- a. atas rekomendasi yang diberikan, monitoring tindak lanjut, dan berwenang mengambil langkah yang diperlukan.
- b. mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan pemeriksa ekstern sehingga dapat dicapai hasil audit yang optimal.

## Bab IV

### INDEPENDENSI DAN PROFESIONALISME

#### **Artikel 400 : Independensi**

SKAI memiliki independensi dalam melakukan audit dan mengemukakan pandangan serta pemikiran sesuai dengan profesinya dan standar audit yang berlaku. Dalam menegakkan independensinya, SKAI harus :

1. Mampu mengungkapkan pandangan dan pemikirannya tanpa pengaruh ataupun tekanan dari pihak lain manapun.
2. Memiliki kebebasan dalam menetapkan metode, cara, teknik dan pendekatan audit yang akan dilakukan.
3. Melaksanakan fungsinya dengan obyektif, tercermin pada laporan yang lengkap, obyektif serta berdasarkan analisis yang cermat dan tidak memihak.
4. Bebas dari pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) atas obyek atau kegiatan yang diperiksa. Apabila auditor mempunyai pertentangan kepentingan atas obyek atau kegiatan yang diperiksa, maka yang bersangkutan harus menyatakan keterkaitannya dan tidak ditugaskan untuk melaksanakan audit terhadap obyek atau kegiatan dimaksud.

#### **Artikel 410 : Profesionalisme**

Profesionalisme selalu menjadi acuan setiap Auditor Intern. Untuk itu Auditor Intern secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai :

1. Sikap mental yang independen, jujur, obyektif, tekun, dan menjunjung tinggi etika serta profesi auditor intern termasuk didalamnya bersikap bijaksana dan hati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas serta tidak menggunakan informasi rahasia untuk kepentingan pribadi atau hal-hal lain yang dapat menimbulkan kerugian bagi bank (*confidentiality code*).
2. Mempunyai kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) sesuai dengan *competency profile* yang dibutuhkan.
3. Mempunyai kompetensi teknis (*technical competencies*) di bidang *auditing, internal control, risk management* serta kompetensi teknis lainnya sesuai bidang audit spesialisasinya.

4. Kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas kompetensi baik perilaku maupun teknis secara berkesinambungan

## **Bab V**

### **INFORMASI DAN LAPORAN**

#### **Artikel 500 : Standar Laporan**

Laporan Hasil Audit sekurang-kurangnya memenuhi standar sebagai berikut :

1. Tertulis
2. Diuraikan secara sistematis, singkat dan mudah dipahami
3. Didukung kertas kerja yang memadai
4. Obyektif dan didasarkan pada fakta (*facts finding*)
5. Konstruktif
6. Dibuat dan disampaikan tepat waktu
7. Ditandatangani oleh Auditor Intern

#### **Artikel 510 : Penyampaian Laporan dan Informasi**

1. Kepala SKAI menyampaikan laporan hasil audit kepada Direktur Utama dan kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit dengan tembusan ke Direktur Kepatuhan serta Kepala Direktorat/unit yang diaudit untuk diketahui dan ditindaklanjuti.
2. Dalam hal terdapat kejadian/peristiwa yang berdampak material dan atau *significant* bagi Bank, maka Kepala SKAI segera melaporkan informasi tersebut kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
3. Kepala SKAI menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan Dewan Komisaris mengenai :
  - a. Pelaksanaan dan pokok-pokok hasil audit termasuk informasi hasil audit yang bersifat rahasia yang disampaikan setiap akhir bulan Juni dan Desember; selambat-lambatnya 2 bulan setelah bulan laporan.
  - b. Setiap temuan audit yang diperkirakan dapat mengganggu kelangsungan usaha bank; selambat-lambatnya 7 hari sejak temuan audit diketahui.
4. Kepala SKAI menyiapkan laporan kepada Bank Indonesia yang ditandatangani oleh Direktur utama mengenai :

- a. Setiap penyalahgunaan yang dilakukan melalui sarana teknologi sistem informasi yang mengakibatkan timbulnya kerugian keuangan dan atau dapat mengganggu kelancaran operasional bank; selambat-lambatnya 7 hari setelah diketahui penyalahgunaan tersebut.
  - b. Hasil *review* oleh lembaga ekstern yang memiliki kompetensi dan independensi yang memuat pendapat tentang hasil kerja SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB serta perbaikan yang mungkin dilakukan, sekurang-kurangnya satu kali dalam tiga tahun, selambat-lambatnya satu bulan setelah hasil kaji ulang oleh pihak ekstern diterima Bank.
5. Laporan hasil audit khusus/investigasi disampaikan kepada Direksi sesuai permasalahannya untuk mendapatkan keputusan. SKAI secara triwulanan melaporkan mengenai tindak lanjut dan perkembangan atas keputusan laporan audit khusus/investigasi kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan.
6. Penyampaian laporan audit kepada pihak ketiga hanya dapat diberikan atas permintaan tertulis yang telah mendapatkan persetujuan dari Direktur Utama.

## **Bab VI**

### **TINDAK LANJUT HASIL AUDIT**

#### **Artikel 600 : Tindak Lanjut Hasil Audit**

1. SKAI wajib memantau *Auditee* telah menindaklanjuti temuan audit sesuai jadwal sebagaimana tercantum dalam Daftar Monitoring Tindak Lanjut (DMTL).
2. Dalam hal *Auditee* tidak menindaklanjuti temuan sebagaimana disebutkan di atas, maka hal tersebut :
  - a. Dilaporkan kepada Direktur Bidang yang bersangkutan
  - b. Akan mempengaruhi penilaian Audit Rating berikutnya.

## **Bab VII**

### **LAIN-LAIN**

#### **Artikel 700 : Lain-lain**

Secara periodik Internal Audit Charter ini perlu dinilai kecukupannya oleh Direktur Utama dan Dewan Komisaris agar pelaksanaan Audit Intern senantiasa berada pada tingkat optimal.

Internal Audit Charter ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan atau kekurangan, atas Internal Audit Charter ini akan diadakan penyesuaian seperlunya.