

BAB IV

ANALISA PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Internal Audit PT. Bank BNI (Persero) Tbk

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* PT. Bank BNI Tbk.

Berikut ini akan dijelaskan profil *Internal Audit Group* secara sistematis :

4.1.1 Visi, Misi dan Fungsi Divisi Internal Audit PT. Bank BNI (Persero) Tbk

Visi, misi dan Fungsi Divisi Internal Audit terdapat dalam Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*) yang ditandatangani bersama Direktur Utama dan seluruh Komisaris.

i) Visi Divisi Internal Audit

Visi dari Divisi Internal Audit adalah menjadi mitra bisnis profesional yang independen dan obyektif untuk mendukung terwujudnya BNI sebagai bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

ii) Misi Divisi Internal Audit

Misi dari Divisi Internal Audit adalah melaksanakan kegiatan *assurance* dan konsultasi berdasarkan *best practice* yang memberikan nilai tambah dalam peningkatan efektivitas *risk management, control dan governance process*.

Apabila dilihat dari misi tersebut, maka peran Internal Audit tidak lagi hanya sebagai *watchdog* tetapi telah mengalami perkembangan menjadi konsultan dan katalisator. Peran Divisi Internal Audit sebagai konsultan diimplementasikan dalam melakukan

evaluasi atas efektivitas dan efisiensi sumber daya. Sedangkan peran sebagai katalisator adalah dalam hal memberikan saran perbaikan dan informasi yang relevan dan obyektif atas kegiatan kerja yang dikaji pada semua tingkatan manajemen.

iii) Fungsi Divisi Internal Audit

Fungsi Divisi Internal Audit Bank BNI adalah memberikan rekomendasi perbaikan terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja, kualitas dan efektivitas pengelolaan risiko serta kecukupan dan efektivitas pengendalian intern berdasarkan proses *assurance* dan *consultancy* yang dilakukan berdasarkan standar.

4.1.2 Kedudukan Divisi Internal Audit

Pada Internal Audit Charter kedudukan atau posisi Divisi Internal Audit dalam struktur organisasi PT. Bank BNI (Persero) Tbk dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Divisi Internal Audit bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama untuk membantu Direktur Utama dan Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan untuk mewujudkan bank yang sehat, berkembang secara wajar dan dapat menunjang perekonomian nasional. Agar tetap independen maka Internal Audit menyampaikan laporan hasil audit nya kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris /Komite Audit secara simultan sehingga laporan hasil audit tersebut *reliable* digunakan Dewan Komisaris untuk melakukan pengawasan terhadap Direksi.
2. Divisi Internal Audit dipimpin oleh seorang Pemimpin Internal Audit yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi Bank dengan persetujuan dari Dewan Komisaris dan dilaporkan kepada Bank Indonesia sesuai dengan SPFAIB (Standar Fungsional Audit Intern Bank) yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia .

3. Pemimpin Internal Audit dalam melakukan fungsi dibantu oleh tiga orang wakil pemimpin yang secara otonomi mengelola sumber daya di masing-masing Internal Audit area.

Divisi Internal Audit bertanggung jawab melakukan pemeriksaan secara independen terhadap seluruh unit operasional. Divisi Internal Audit bekerja berdasarkan standar audit yang ditetapkan dan dituangkan dalam rencana audit tahunan yang sebelumnya telah disetujui oleh Komite Audit. Hasil audit Divisi Internal Audit dilaporkan langsung kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan dan Komite Audit. Komite Audit kemudian melaporkan hasil-hasil tersebut kepada Komisaris beserta rekomendasi untuk tindak lanjutnya. Selanjutnya, Komisaris akan memantau dan mengkonfirmasi apakah manajemen telah mengambil langkah-langkah yang memadai atas hasil temuan audit tersebut.

4.1.3 Ruang Lingkup Pekerjaan Divisi Internal Audit

Ruang lingkup pekerjaan Divisi Internal Audit BNI berdasarkan *Internal Audit Charter* adalah:

1. Aktivitas *assurance*

Aktivitas *assurance* / audit dilakukan melalui pelaksanaan pemeriksaan terhadap suatu unit/aktivitas/proses bisnis, baik secara *onsite* maupun *offsite* berdasarkan hasil *risk assessment*.

Jenis audit nya terbagi 2 yaitu Audit umum (regular) dengan ruang lingkupnya audit Non IT, audit IT. Dan Audit Khusus dengan ruang lingkup Audit Proyek, Audit Issue dan Audit Kasus.

2. Aktivitas konsultasi

Aktivitas dilakukan melalui pelaksanaan review/identifikasi/rapat/sosialisasi atau bentuk lainnya yang disepakati antara Internal Audit dengan unit yang memerlukan jasa konsultasi terhadap suatu unit/aktivitas/proses bisnis, baik secara *onsite* maupun *offsite* berdasarkan hasil *risk assessment*.

Jenis konsultasinya dapat berupa konsultasi formal maupun konsultasi informal.

4.1.4 Kewenangan dan Tanggung Jawab Divisi Internal Audit

Kewenangan Pemimpin Internal Audit :

1. Mengalokasikan semua sumber daya, menyusun jadwal audit, memilih objek yang akan diaudit, menetapkan rentang atau ruang lingkup pekerjaan audit, serta mengaplikasikan semua teknik (*audit program*) yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan audit.
2. Kewenangan untuk mengakses semua dokumen, informasi, asset, data pegawai BNI, termasuk yang dikelola pihak lain dalam rangka penugasan audit.
3. Memiliki akses komunikasi formal dengan Dewan Komisaris dan Komite Audit.
4. Internal Audit tidak berwenang untuk menjalankan tugas operasional baik dalam perusahaan maupun afliasinya.
5. Internal Audit tidak berwenang untuk menyetujui transaksi akuntansi diluar Divisi Internal Audit.

Tanggung jawab grup Internal Audit :

1. Pemimpin Internal Audit bertanggungjawab dalam :
 - Mengkordinasikan keseluruhan pelaksanaan kegiatan kerja di Divisi Internal Audit.

- Perbaikan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* serta mengkaji ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.
- Penciptaan dan pengembangan kebijakan, sistem, dan prosedur pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.
- Kualitas pelaksanaan kerja secara keseluruhan yang dimulai dari pembuatan rencana audit, persiapan, pelaksanaan dan pelaporan, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit.
- Kecukupan sumber daya audit.

2. Wakil pemimpin bertanggung jawab dalam :

Memberikan dukungan terhadap pemimpin dan berperan aktif dalam :

- Evaluasi kecukupan dan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* di BNI.
- Perbaikan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* serta mengkaji ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.
- Kualitas pelaksanaan kerja secara keseluruhan yang dimulai dari pembuatan rencana audit, persiapan, pelaksanaan dan pelaporan, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit.
- Koordinasi pelaksanaan kegiatan dibidang yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Pemimpin Kelompok bertanggung jawab dalam hal :

- Membantu koordinasi pelaksanaan evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* di BNI untuk kegiatan kerja yang mejadi tugasnya.
- Berpartisipasi aktif mengkaji ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.
- Berpartisipasi dalam mengendalikan kualitas pelaksanaan kerja secara keseluruhan yang dimulai dari pembuatan rencana audit, persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit.

4. Auditor Madya (MGR Auditor) bertanggung jawab dalam :

- Mengkordinasi dan melaksanakan evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* di BNI.
- Berperan aktif dalam perbaikan efektifitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* serta mengkaji ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.
- Berpartisipasi dalam mengendalikan kualitas pelaksanaan kerja secara keseluruhan yang dimulai dari pembuatan rencana audit, persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit.

5. Auditor (AMGR Auditor) bertanggung jawab dalam :

- Melaksanakan evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* di BNI.
- Berperan aktif dalam perbaikan efektifitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan *proses governance* serta mengkaji ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan jasa *assurance* dan konsultasi.

- Berpartisipasi dalam mengendalikan kualitas pelaksanaan kerja secara keseluruhan yang dimulai dari pembuatan rencana audit, persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit.

4.1.5 Pelaporan pada Divisi Internal Audit

Tata hubungan pelaporan Divisi Internal Audit terdapat di dalam *Internal Audit Charter* sebagai berikut :

- Secara fungsional Divisi Internal Audit menyampaikan Laporan Hasil Audit ke Direktur Utama, Dewan Komisaris dan tembusan Direktur Kepatuhan secara paralel, Rencana Audit Tahunan (RAT), dan Laporan Tindaklanjut Hasil Audit ke Direktur Utama dan Dewan Komisaris.
- Secara administrative, Divisi Internal Audit menyampaikan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan laporan realisasinya ke Direktur Utama.
- Penyampaian Hasil Audit ke auditee dan atasan auditee dilakukan untuk mendukung penyelesaian tindak lanjut hasil audit.

Laporan terkait dengan fungsi administrative seperti anggaran dan kepegawaian disampaikan kepada Direktur Utama sebagai Direktur sektor Divisi Internal Audit.

4.1.6 Independensi

Sikap independensi yang menjadi dasar Internal Audit PT. Bank BNI (Persero) Tbk sebagai berikut :

1. Manajemen harus memberikan dukungan sepenuhnya kepada Internal Audit agar dapat bekerja tanpa campur tangan pihak manapun.

2. Dalam menetapkan metode, teknik, pengekatan audit, Internal audit harus meminta persetujuan Dewan Audit terlebih dahulu.
3. Internal Audit harus memiliki sikap mental independen yang tercermin dalam laporan yang lengkap, obyektif serta berdasarkan analisis yang cermat dan tidak memihak.
4. Internal Audit tidak boleh memiliki kepentingan atas obyek atau kegiatan yang diperiksanya

Agar Internal Audit bisa bekerja dengan maksimal maka perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan, kepuasan dan motivasi para karyawannya. Dibawah ini terdapat beberapa fasilitas yang diberikan BNI yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai berikut:

- Gaji, Reward, Apresiasi (LHA Award), Remunerasi dan Recognition.

Gaji yang diterima Internal Audit didasarkan standar remunerasi bagi pegawai Internal Audit sesuai dengan jenjang jabatan, untuk posisi pangkat yang sama Internal audit mendapatkan grade posisi tertinggi sehingga relative lebih tinggi remunerasi yang diperoleh dibanding dengan unit lain dengan pangkat yang sama.

- Fasilitas cuti tahunan.besar/melahirkan berikut tunjangan cuti.
- Fasilitas izin sakit, acara keagamaan dan keperluan pribadi.
- Fasilitas asuransi kesehatan dan jamsostek.
- Program Pensiun.
- Fasilitas uang muka gaji
- Santunan kematian dan bencana alam
- Tunjangan rekreasi dan olahraga

- Kondisi dan kelengkapan sarana kerja
- Program rotasi, mutasi dan promosi.

Pengelompokan faktor-faktor tersebut dilakukan berdasarkan jenjang jabatan, unit kerja dan masa kerja pegawai, sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Divisi SDM.

4.1.7 Kode Etik Divisi 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 bagi seluruh Internal Audit.

Pada BNI, kode etik Internal Audit mengacu pada :

- *Code of Conduct* BNI.
- Surat Direksi No. DIR/491 tanggal 31 Des 2003 mengenai larangan bagi manajemen dan pegawai BNI menerima imbalan dari mitra usaha, pihak-pihak yang berkepentingan dan sesama pegawai.
- Surat Direksi No. DIR/184 tanggal 6 April 2005 mengenai *Good Corporate Governance* (GCG).
- Kode Etik dari Institute of Internal Auditors (IIA) atau *best practices* mengenai kode etik internal auditor.

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 untuk 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.

4.1.8 Profil personil Divisi Internal Audit

Profil personil Divisi Internal Audit PT. Bank BNI (Persero) Tbk yang diharapkan sebagai personil internal audit yang selalu siap sedia membantu auditee dalam menghadapi semua permasalahan yang ada.

Divisi Internal Audit PT. Bank BNI (Persero) sudah memiliki jumlah personil yang memadai yaitu 162 orang per Juni 2007 sebagaimana terlihat dibawah ini :

- Pemimpin SPI : 1
- Wakil Pemimpin : 3
- Pemimpin Kelompok : 9
- Auditor Madya : 56
- Auditor : 82
- Asisten : 10
- Staff Menunggu Penempatan (SMP) : 2

Masing-masing umur petugas Internal Audit tersebut berkisar antara 30-40 tahun dan mayoritas pegawai Internal Audit masa dinasnya di Divisi Internal Audit antara 3-12 tahun. Sebagian besar latar belakang pendidikan Internal Audit BNI berasal dari ekonomi dan akuntansi dan sudah memiliki pengalaman kerja sebagai auditor sebelum masuk ke BNI.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik Internal Audit BNI sudah cukup memadai untuk melakukan fungsinya.

Dalam rangka meningkatkan profesionalismenya, maka para Internal Audit secara berkelanjutan diikutkan training maupun seminar dari dalam maupun luar negeri. Seminar yang diikuti oleh mencapai 20 kali dalam setahun dengan jumlah peserta yang dikirim bervariasi. Sedangkan untuk training dialokasikan 2 minggu dalam setahun bagi Internal Audit untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan kompetensi auditor. Training yang diikuti antara lain *Conference IIA Internasional* dan *Indonesian chapter, risk based audit training, audit reporting technique, continuous audit, risk assessment for audit planning, audit quality assurance training, risk management seminar, advance auditing* dll.

Berkaitan dengan sertifikasi, sampai dengan saat ini, para Internal Audit yang memperoleh sertifikasi adalah sebagai berikut :

- *Certified Internal Auditor (CIA)* : 3 orang
- *Certified Bank Auditor (CBA)* : 10 orang
- *Risk Management Level 1* : 13 orang
- *Risk Management Level 2* : 2 orang
- *Green Belt Six Sigma* : 3 orang

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

4.1.9 Prosedur Pelaksanaan Audit PT. Bank BNI (Persero) Tbk

Internal Audit dalam melaksanakan fungsinya mengacu pada pedoman audit yang mencakup tata cara pelaksanaan tugas Internal audit. Secara garis besar pelaksanaan audit terdiri dari 5 tahap. Tahapan dalam proses audit tersebut akan diuraikan dibawah ini:

1. Tahap Perencanaan (*Audit Plan*), pada tahap ini :

Aktivitas yang harus diselesaikan pada tahap ini adalah *audit planning*. Tahap ini terdiri dari 4 proses yaitu :

Pada tahap ini :

- a. *Risk based audit* (audit berdasar risiko) dilakukan untuk menentukan level risiko dari auditee.
- b. Mengidentifikasi risiko untuk membuat rencana audit tahunan.
- c. Menyusun rencana audit tahunan dan anggaran audit.

Laporan realisasi anggaran akan dilaporkan secara bulanan kepada divisi Pengendalian Keuangan dan disampaikan kepada Dirut dan Dekom secara triwulanan.

- d. Kemudian rencana audit tahunan tersebut diserahkan ke CEO dan BOC untuk mendapatkan persetujuan.

2. Tahap Persiapan (Audit Preparation)

Pada tahap ini :

- a. Tim audit menentukan risiko auditee dan kemudian menjabarkan : ruang lingkup audit, fokus audit, dan prosedur audit yang direncanakan dan jadwal waktu untuk tiap-tiap *auditable activities* berdasarkan *activities risk matrix*. Jadwal audit diperlukan untuk mengatur panduan terhadap aktivitas audit. *Audit schedule* terdiri dari tanggal dan jangka waktu penyelesaian setiap aktivitas.
- b. Menyiapkan laporan presentasi audit untuk direview oleh supervisor.
- c. Menyiapkan anggaran tim audit.
- d. *Audit Group Head* mereview laporan persiapan audit.
- e. Kemudian *Chief Regional Audit* mereview persiapan audit.
- f. Selanjutnya menyiapkan surat penugasan.

Surat penugasan merupakan penunjukan tim formal untuk melakukan audit secara professional. Surat penugasan berisi nama anggota tim, nomor karyawan, pekerjaan, objek audit, jadwal, tujuan, dan tanda tangan dari masing-masing karyawan yang ditugaskan.

3. Tahap Pelaksanaan (Audit Execution)

Pada tahap ini :

- a. Kepala tim audit mereview dan menyesuaikan fokus audit dengan penjelasan auditee yang berkaitan dengan fokus audit yang dijabarkan di laporan persiapan audit.
- b. Menentukan sampling audit yang berkaitan dengan seluruh aktivitas audit.

- c. Menyelesaikan audit dan mendokumentasikan aktivitas audit tersebut didalam kertas kerja audit.
- d. Kepala tim audit mensupervisi seluruh kertas kerja audit dan menyiapkan draft atas temuan audit untuk dikonfirmasi pada saat sesi diskusi audit.

4. Tahap Pelaporan (Audit Reporting)

Pada tahap ini :

- a. Laporan audit disiapkan oleh tim audit dan diawasi oleh Kepala Group Audit dan Kepala Audit Wilayah dan disetujui oleh Kepala Divisi Audit
 - b. Kemudian, laporan audit tersebut akan di serahkan kepada :
 - Presiden Direktur, dengan tembusan Direktur Kepatuhan
 - Dewan Komisaris
 - Manajemen Lini Auditee
- #### 5. Tahap Monitoring (Audit Monitoring)

Pada tahap ini :

- a. Memonitor temuan audit yang di *follow up* oleh auditee di saat diskusi akhir audit.
- b. Memonitor temuan audit yang di *follow up* dan dikomunikasikan ke Dewan Direksi dalam bentuk laporan audit.
- c. Temuan audit yang difollow up dilaporkan oleh unit *Branch Quality Assurance* (BQA).
- d. Memonitor skedul pengujian dan laporan *Branch Quality Assurance*.
- e. Memonitor data atas aktivitas auditee yang dilakukan dengan menggunakan CAAT.

Untuk prosedur spesial audit, langkah-langkahnya adalah sebagai berikut.
Beberapa tahapan dalam proses spesial audit akan diuraikan dibawah ini :

1. Audit Plan

Pada tahap ini :

- a. Perencanaan audit didasarkan atas *Zero Fraud Operation Program*.

Jadi perencanaan spesial audit ini berkaitan dengan adanya indikasi fraud dan mempunyai dampak yang signifikan secara keseluruhan.

- b. Melakukan pemetaan dan menganalisis temuan audit yang ada di General Audit yang cenderung ke fraud dan informasi yang relevan dari surat kaleng atau informasi informal yang diperoleh akan diajukan ke Kepala Internal Audit untuk mendapat persetujuan investigasi.

2. Audit Preparation

Pada tahap ini :

- a. Menganalisa Temuan Audit Umum yang diajukan untuk menginvestigasi *special* audit dan disetujui oleh Kepala Divisi Audit.
- b. Menjabarkan fokus investigasi dan mengajukan prosedur audit investigasi untuk aktivitas-aktivitas yang akan diinvestigasi.
- c. Menyiapkan laporan persiapan untuk direview oleh audit supervisor.
- d. Mengajukan anggaran tim audit.
- e. Mereview laporan persiapan audit yang dilakukan oleh Kepala Grup Audit.
- f. Menyiapkan surat penugasan.

3. Audit Execution

Pada tahap ini :

- a. Kepala tim audit mereview dan menyesuaikan fokus investigasi dengan wawancara pendahuluan dengan auditee yang berkaitan dengan fokus investigasi yang dijabarkan di laporan persiapan audit.
- b. Menentukan sampling audit yang berkaitan dengan seluruh aktivitas audit.
- c. Menyelesaikan audit investigasi dan mendokumentasikan aktivitas audit tersebut didalam kertas kerja audit.
- d. Kepala tim audit mensupervisi seluruh kertas kerja audit dan menyiapkan draft atas temuan audit .

4. Audit Reporting

Pada tahap ini :

- a. Laporan audit disiapkan oleh tim audit dan diawasi oleh Kepala Group Special Audit dan disetujui oleh Kepala Divisi Audit.
- b. Kemudian, laporan audit tersebut akan di serahkan kepada :
 - Presiden Direktur, cc Direktur Kepatuhan
 - Dewan Komisaris
 - Divisi Sumber Daya

5. Follow-Up Audit Monitoring

Pada tahap ini :

- a. Memonitor hubungan unit yang di follow up yang berhubungan dengan temuan *special audit*.
- b. Memonitor temuan audit yang di follow up dan dikomunikasikan ke Dewan Direksi dalam bentuk laporan *special audit*.

4.1.10. Penyampaian Hasil Pemeriksaan oleh Internal Audit BNI

Setelah pelaksanaan pemeriksaan dilakukan, pada akhir kegiatan pemeriksaan Internal Audit BNI berkewajiban membuat notisi yang isinya semua temuan yang signifikan yang dapat dibuktikan tim pemeriksa, kemudian notisi hasil pemeriksaan ini diserahkan pimpinan yang menjadi objek pemeriksaan. Laporan pemeriksaan tersebut sudah dibuat sesuai dengan norma pelaporan dan pemeriksaan dibuat segera setelah pemeriksaan selesai dan telah diverifikasi Pemimpin Kelompok Auditor dan Pemimpin SPI area dan ditandatangani oleh Pemimpin Internal Audit. Laporan hasil pemeriksaan hampir 98% disampaikan tepat waktu, sebagian lagi terlambat karena terkait hal-hal teknis atau *force major*. Ketepatan penyampaian laporan hasil pemeriksaan menjadi *concern* bagi Internal Audit BNI karena terkait dengan penilaian performance unit Internal Audit dan para auditor.

4.2. Manajemen Risiko Bank BNI (Persero) Tbk

Dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/6/PBI/2006 tentang Penerapan Manajemen Risiko Secara Konsolidasi Bagi Bank Yang Melakukan Pengendalian Terhadap Perusahaan Anak, manajemen risiko sekurang-kurangnya harus mencakup:

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi.

Komisaris BNI bertanggung jawab kepada pemegang saham dan bertugas secara independen terhadap Direksi dalam melakukan tugas utamanya yaitu mengawasi kebijakan Direksi dalam menjalankan pengelolaan perusahaan. Komisaris bersama-sama dengan Komite Audit, Komite Remunerasi dan Nominasi serta Komite Pemantau Risiko senantiasa memantau manajemen dan melakukan penilaian yang seksama atas kinerja bank berdasarkan anggaran tahunan serta rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

Dewan Komisaris BNI terdiri dari tujuh orang anggota, termasuk tiga orang Komisaris Independen yang bebas dari pengaruh pemegang saham pengendali. Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, dengan masa jabatan sampai dengan RUPS kelima setelah tahun pengangkatan, kecuali ditentukan lain.

BNI memiliki tiga orang Komisaris Independen yang tidak mempunyai keterkaitan dengan BNI dan pemegang saham selain dari penugasannya sebagai Komisaris sesuai ketentuan anggaran dasar BNI. Jumlah ini telah memenuhi ketentuan Bursa Efek Jakarta (BEJ) bahwa sedikitnya setengah dari anggota Komisaris pada perusahaan publik yang terdaftar di BEJ merupakan Komisaris Independen dan kualifikasi anggota Dewan Komisaris sudah baik dibuktikan dengan pendidikan dan pengetahuan yang memadai yang dimiliki oleh masing-masing anggota Dekom, pengalaman profesional dan mempunyai hubungan yang luas sehingga dengan demikian dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Tugas utama Komisaris Independen adalah memperjuangkan kepentingan pemegang saham minoritas BNI, yang merupakan salah satu prinsip utama dalam tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam mengawasi proses *risk management*, Komisaris dibantu oleh Komite Pemantau Risiko. Komite ini adalah Subkomite lain dari Dewan Komisaris, yang bersama-sama dengan Komite Audit bertanggung jawab memastikan bahwa keseluruhan pengendalian resiko perusahaan telah berjalan dengan baik. Komite Pemantau Risiko bertanggung jawab mengevaluasi perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang risiko dan kepatuhan oleh manajemen dengan lingkup tugas sebagai berikut :

- Melakukan evaluasi atas kebijakan dan strategi manajemen risiko yang disusun oleh manajemen setiap tahun.
- Melakukan evaluasi terhadap laporan pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan kepatuhan.
- Mengevaluasi langkah yang diambil oleh Direksi dalam rangka memenuhi peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian, khususnya yang berkaitan dengan manajemen risiko dan kepatuhan.
- Mengevaluasi hasil pemantauan Direksi terhadap kegiatan usaha Bank agar tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.
- Mengevaluasi hasil pemantauan atas kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Direksi kepada Bank Indonesia.
- Melakukan evaluasi terhadap permohonan atau usulan Direksi yang berkaitan dengan transaksi atau kegiatan usaha yang melampaui batas kewenangan Direksi untuk dapat digunakan oleh Komisaris sebagai dasar pengambilan keputusan.
- Mengevaluasi kepatuhan terhadap ketentuan internal BNI berdasarkan, namun tidak terbatas pada, laporan pemeriksaan SPI dan Direktur Kepatuhan.
- Melakukan tugas-tugas lain yang diminta oleh Komisaris.

Anggota Komite Pemantau Risiko per 31 Desember 2006 :

Susunan Komite Pemantau Risiko per 31 Desember 2005 adalah sebagai berikut:

- Felia Salim (Ketua)
- Hasan Mas'ud (Sekretaris, tidak merangkap sebagai anggota)

- H.M.S. Latif, Emma Siamuljati Tjakradinata, Sutirta Budiman, Ibrahim Husein (Anggota).

Hal-hal yang telah dilakukan oleh Komite Pemantau Risiko selama tahun 2006 antara lain sebagai berikut:

1. Menyusun program kerja tahunan.
2. Melaksanakan rapat internal atau rapat bersama Komisaris, Komite Audit atau manajemen BNI.
3. Melakukan evaluasi tahunan atas kebijakan dan strategi manajemen risiko yang disusun oleh manajemen.
4. Melakukan evaluasi laporan-laporan internal berkala dari Direksi, Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko, Divisi Kepatuhan, hasil pemeriksaan Bank Indonesia dan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan. Hasil dari evaluasi laporan-laporan tersebut digunakan sebagai alat pemantau kinerja manajemen dan jika dianggap perlu, sebagai dasar rekomendasi kepada Komisaris mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan Komisaris dalam melakukan tugasnya.
5. Melakukan evaluasi atas proses manajemen kredit BNI (kriteria minimum permohonan kredit, proses klasifikasi kredit dan kepatuhan terhadap peraturan Bank Indonesia, kualitas portofolio kredit BNI).
6. Membuat rekomendasi dan masukan kepada Komisaris antara lain yang berkaitan dengan kebijakan dan prosedur proses konsultasi kredit; organisasi manajemen risiko BNI untuk penerapan *Four Eyes Principle* dalam proses persetujuan kredit. Prinsip *Four Eyes Principle* adalah bahwa pada setiap pengambilan keputusan kredit merupakan persetujuan antara 1 orang officer dari business unit bersama satu orang

dari *credit risk management* yang memiliki kewenangan. Prinsip ini juga digunakan dalam rangka restrukturisasi kredit-kredit bermasalah di BNI.

7. Membuat rekomendasi dan masukan kepada Komisaris atas *action plan* Direksi berkaitan dengan penyelesaian pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit.
8. Melakukan evaluasi atas struktur dan isi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta Rencana Bisnis BNI.

Komite Pemantau Risiko telah memberikan penilaian dan rekomendasi yang independen kepada Komisaris mengenai aktivitas dan kinerja BNI dari hasil analisa laporan internal dan eksternal serta pembahasan dalam rapat-rapat internal dan dengan manajemen BNI selama tahun 2006.

Berdasarkan Piagam Komite Pemantau Risiko disebutkan bahwa Komite wajib mengadakan rapat sekurang-kurangnya satu kali dalam satu bulan. Namun mengingat banyaknya permasalahan yang terkait dengan aspek risiko yang perlu dipantau dan dievaluasi, maka disepakati rapat komite dapat dilakukan satu kali dalam satu minggu. Jumlah keseluruhan rapat yang telah dilaksanakan oleh Komite Pemantau Risiko baik rapat internal maupun rapat bersama Komisaris, Komite Audit atau manajemen BNI selama tahun 2006 sebanyak 54 rapat.

Disamping pengawasan Dewan Komisaris, *risk management* juga berada dalam pengawasan aktif Dewan Direksi. Direksi bertanggung jawab mengelola BNI, merumuskan dan melaksanakan strategi dan kebijakan bisnis, memelihara dan mengelola aktiva, memastikan pencapaian sasaran dan tujuan usaha, serta terus berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya. Direksi terdiri dari seorang Direktur Utama, seorang Wakil Direktur Utama dan delapan Direktur dengan bidang tugas dan tanggung

jawab masing-masing. Dalam *risk management*, *Managing Director Risk Management* bertanggung jawab penuh dan ditugaskan khusus dalam pengelolaan risiko.

Disamping agar proses *risk management* berjalan dengan efektif, Bank juga harus memastikan tersedianya pegawai yang kompeten di bidang manajemen risiko. Agar memiliki pegawai yang mempunyai keahlian dalam manajemen risiko, maka BNI mengikutsertakan pegawainya dalam Program Sertifikasi Pengelolaan Risiko Level 1 dan Level 2. Diharapkan dengan memiliki sertifikasi tersebut, kesadaran dan pemahaman risiko di kalangan pegawai akan meningkat.

2. Organisasi dan Fungsi Manajemen Risiko

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, 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.

Komite Manajemen Risiko BNI adalah komite pada tingkatan manajemen yang bertugas untuk mengidentifikasi dan melakukan *mapping* atas risiko pada masing-masing divisi dan membuat prosedur untuk mengendalikan risiko, serta memantau secara bulanan pelaksanaan dari prosedur yang ditetapkannya. Laporan yang dihasilkan oleh Komite Manajemen Risiko kemudian didistribusikan secara internal kepada Satuan Pengawas Intern, Komite Kepatuhan, dan Komite Audit. Selain distribusi kepada pihak

intern, Laporan dari Komite Manajemen Risiko juga didistribusikan kepada pihak eksternal, yaitu Bank Indonesia sebagai Regulator Perbankan.

Wewenang dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko BNI yaitu memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama, mengenai :

- Penyusunan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan manajemen risiko.
- Pemyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan hasil evaluasi.
- *Justification* hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal (*irregularities*).

Struktur organisasi Satuan Kerja Manajemen Risiko disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha bank serta risiko yang melekat pada bank. Satuan kerja Manajemen Risiko BNI harus independen terhadap satuan kerja operasional dan pengendalian intern. Satuan kerja Manajemen Risiko ini juga harus bertanggung jawab kepada Direktur Utama atau Direktur yang ditugaskan secara khusus.

Wewenang dan Tanggung Jawab Satuan Kerja Manajemen Risiko BNI antara lain adalah:

- Pemantauan pelaksanaan strategi manajemen risiko
- Kaji ulang terhadap proses manajemen risiko
- Pengkajian usulan aktivitas/produk baru
- Rekomendasi kepada Komite Manajemen Risiko
- Menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko kepada Direktur utama/Direktur yang ditugaskan secara khusus dan Komite Manajemen Risiko.

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. Strategi manajemen risiko yang dimiliki BNI yaitu dengan menerapkan pendekatan berbasis risiko yang dikenal dengan Manajemen Bank yang Berbasis Risiko (MBBR) dalam format Arsitektur Manajemen Risiko BNI, yaitu berisi *road map* yang terperinci atas tahap-tahap serta tindakan yang harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan ketentuan-ketentuan Bank Indonesia (khususnya adalah *road map* Bank Indonesia dalam rencana implementasi Basel II) maupun prinsip-prinsip dan pedoman dari *Basel Committee on Banking Supervision*.

Untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, BNI saat ini tengah melakukan proses sertifikasi terhadap buku Pedoman Kebijakan Pengelolaan Risiko, dengan membandingkan antara kebijakan dan prosedur dengan ketentuan 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.

Prinsip Mengenal Nasabah (*Know Your Customer*) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan dan prosedur manajemen risiko secara keseluruhan. Prinsip Mengenal Nasabah adalah prinsip yang diterapkan Bank untuk mengetahui identitas nasabah, memantau kegiatan transaksi nasabah termasuk pelaporan transaksi yang mencurigakan. Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah (*Know Your Customer Principles*)

sebagai salah satu upaya untuk mencegah agar sistem perbankan tidak digunakan sebagai sarana kejahatan pencucian uang, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung oleh pelaku kejahatan. Di BNI sudah dilaksanakan aturan KYC berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 3/10/PBI/2001 di seluruh unit operasional. Bahkan BNI juga sudah melakukan sosialisasi ke Internal terkait dengan pelaksanaan prinsip KYC tersebut.

Dengan menerapkan Prinsip Mengenal Nasabah diharapkan BNI dapat meminimalkan kemungkinan risiko yang mungkin timbul yaitu *operational risk*, *legal risk*, *concentration risk* dan *reputational risk*.

Selain menerapkan Prinsip Mengenal Nasabah untuk menerapkan *risk management* yang baik BNI berencana untuk membentuk Lembaga Mediasi Perbankan yang diharuskan oleh BI terbentuk pada tahun 2008. Lembaga Mediasi Perbankan ini diharapkan nantinya dapat menangani dan menyelesaikan berbagai keluhan dan pengaduan nasabah. Dalam hal ini, bank harus merespons setiap keluhan dan pengaduan yang diajukan oleh nasabah, khususnya yang terkait dengan transaksi keuangan yang dilakukan nasabah melalui bank tersebut. Lembaga ini bersifat independen dimana pengurusnya berasal dari unsur masyarakat (akademisi, pengamat, tokoh masyarakat dll). Pada saat ini di BNI yang menangani komplain dan keluhan dari nasabah adalah Divisi Layanan. Komite layanan ruang lingkupnya adalah memberikan layanan dan mediasi jika ada keluhan nasabah. Pada tahun 2006 Komite Layanan meminta pihak independen (Market Research Indonesia/MRI) untuk mengevaluasi kinerja layanan BNI, dimana hasil pengukuran MRI tersebut menjadi salah satu acuan untuk memperbaiki tingkat layanan BNI.

4. Proses Penerapan Manajemen Risiko

Proses pengelolaan risiko di BNI berpedoman pada peraturan Bank Indonesia tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dan umumnya dilakukan oleh masing-masing unit sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko. Pendekatan ini dilakukan mengingat setiap risiko selalu terkait dengan produk, transaksi, maupun proses yang melibatkan unit-unit bisnis. Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko mengkoordinasikan aktivitas ini, selain juga menjalankan tugas utama mereka dalam menetapkan kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko serta melakukan serangkaian proses dalam menghimpun dan menguji berbagai laporan pengelolaan risiko dari para pemilik risiko. Dalam menetapkan kebijakan pengelolaan risiko, beberapa hal membutuhkan persetujuan Direksi, khususnya yang menyangkut pemberian kewenangan dan penetapan limit-limit transaksi. Laporan evaluasi risiko berkala disampaikan kepada Direksi secara harian, mingguan, dan bulanan. Beberapa jenis laporan juga disampaikan kepada Komisaris serta kepada pihak eksternal terkait, seperti Bank Indonesia.

Kerangka pengelolaan risiko BNI mencakup tiga yakni *risk governance, model & process dan risk professional*. *Risk governance* digunakan untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional yang efektif dalam pengelolaan hasil yang maksimal bagi pemegang saham. Struktur *risk governance* yaitu membangun struktur pengelolaan risiko dari yang paling atas yaitu *corporate level* hingga struktur paling bawah, *operasional level*. Pada *level corporate*, dilakukan peningkatan fungsi komite risiko yakni *Global Risk Management Committee (RMC)*, *Asset Liability Committee (ALCO)* dan *Credit*

Policy Commitee (CPC) serta menunjuk Direktur Manajemen Risiko dan Direktur Kepatuhan.

– Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko ini beranggotakan 6 orang direktur dan beberapa pemimpin divisi, yang diketuai oleh Direktur Manajemen Risiko. Komite ini bertanggung jawab memantau dan mengendalikan risiko bank secara keseluruhan yang meliputi *profitability risk, liquidity risk, position risk, productivity risk, interest rate risk, credit risk, market risk, solvency risk, sustainable growth risk, dan financial leverage risk.*

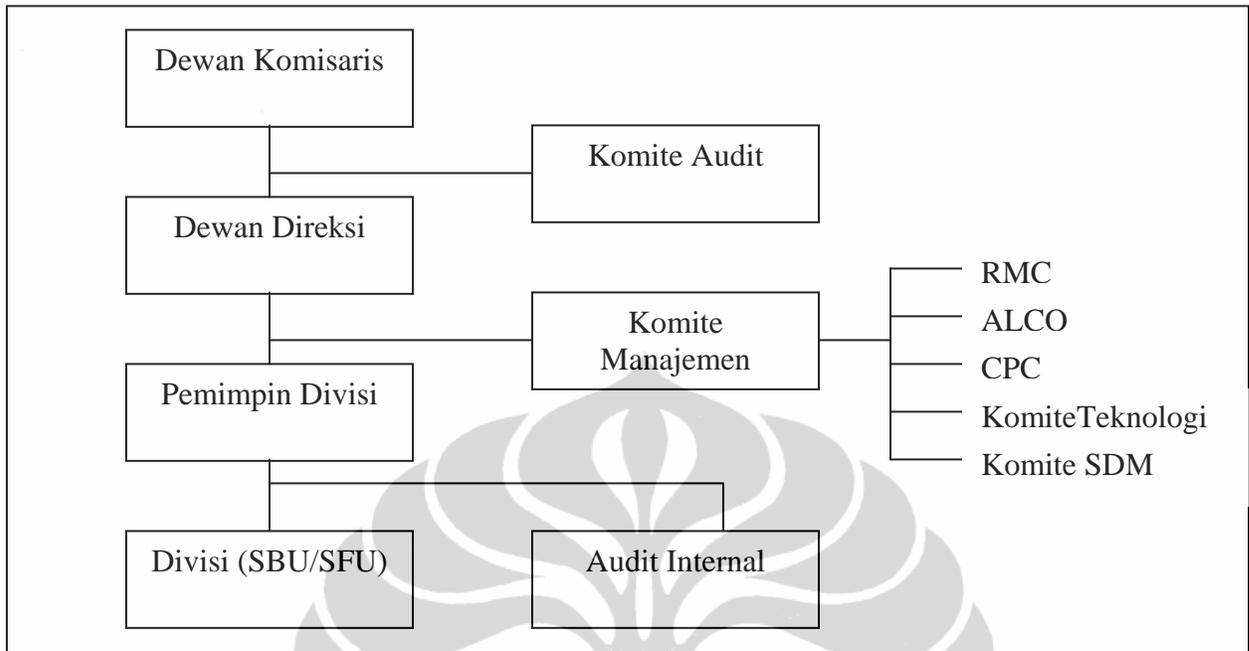
– ALCO (*Asset & Liability Commitee*)

Komite ini beranggotakan seluruh Direktur dan beberapa Pemimpin Divisi terkait, serta diketuai oleh Direktur Utama. ALCO bertanggung jawab terhadap pengelolaan aset dan liability perusahaan. Aktivitas ALCO meliputi manajemen likuiditas, manajemen posisi, manajemen nilai tukar dan manajemen pendapatan dan investasi.

– Komite Kebijakan Kredit

Komite kebijakan kredit ini beranggotakan 6 Direktur dan beberapa Pemimpin Divisi, serta diketuai oleh Direktur Manajemen Risiko. Komite ini bertanggung jawab mengelola penciptaan, penyempunaan dan pengembangan kualitas kebijakan dan sistem manajemen perkreditan BNI, memantau limit dan exposure kredit, serta mengevaluasi *exception* dalam pemberian kredit. Keberadaan komite-komite tersebut didalam struktur organisasi Bank BNI dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 1. Struktur Organisasi Board Committee di BNI



Sumber : Struktur Organisasi BNI 2006

Pada level SBU dibentuk *Directorship Management Forum (DMF)*. Seperti juga halnya komite, forum ini merupakan sarana untuk membantu masing-masing Direktur sebagai *senior management* di SBU. Sementara di unit-unit operasional di bentuk unit pengelolaan risiko yang bertugas untuk mengukur risiko.

Kemudian pada *Model&Process*, model 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 BNI. Unit dalam divisi Risk Management melakukan penilaian risiko pada setiap usulan transaksi guna memastikan coverage risiko sudah dilakukan secara optimal. Untuk itu sistem pelaporan risiko juga dilakukan agar informasi dini tentang risiko dapat diterima manajemen sesuai dengan bobotnya.

Informasi risiko yang bersifat *corporate* harus diterima Direksi pada kesempatan pertama. Sementara informasi yang bersifat operasional cukup pada Direktur sector atau jika dianggap terlalu teknis cukup sampai Pemimpin Divisi.

Guna memastikan laporan yang diberikan transparan dan benar, maka sistem pelaporan dibangun dengan memperhatikan indenpendensi staff pengelola risiko. Unit pengelola risiko kredit di Kantor Cabang berada di bawah penyeliaan Pemimpin Bidang Operasional, sementara Pengelola Pemasaran berada di bawah Penyeliaan Pemimpin Cabang. Sedangkan kontrol intern yang bertugas di kantor cabang melaporkan hasil penemuannya langsung kepada Pemimpin wilayah, sehingga Pemimpin Cabang tidak dapat mengintervensi laporan tersebut.

Pada poin ketiga yakni *risk professional* BNI mengikutsertakan pegawainya dalam Program Sertifikasi Pengelolaan Risiko Level 1 dan Level 2 agar memiliki pegawai yang mempunyai keahlian dalam manajemen risiko. Diharapkan dengan memiliki sertifikasi tersebut, kesadaran dan pemahaman risiko di kalangan pegawai akan meningkat.

5. Pengendalian Intern dalam Penerapan Manajemen Risiko

Pengendalian intern dilakukan melalui *risk control system* yang meliputi:

- Pengawasan Dewan Komisaris terhadap Dewan Direksi
- Penetapan kebijakan manajemen risiko oleh Komite Risiko dan Kapital dengan Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko sebagai *supporting group*.
- Penetapan *policy* dan pembakuan dalam BPP (Buku Pedoman Perusahaan) sebagai Standar Operating Procedure.
- Penetapan limit secara *bankwide* maupun bisnis line dan bisnis unit

- Monitoring terhadap operasional dikaitkan dengan SOP dan limit yang telah ditetapkan
- Melaporkan hasil monitoring yang dituangkan dalam Laporan Profil Risiko secara bulanan dan dilaporkan kepada Bank Indonesia secara triwulanan.

4.3. Peran Divisi Internal Audit BNI Dalam *Risk Management*

BNI dalam menjalankan operasinya dihadapkan oleh berbagai macam risiko yang yaitu antara lain risiko kredit, pasar, operasional, likuiditas, hukum, reputasi, strategi, dan kepatuhan. Mengacu pada Basel ada tiga risiko yang paling diprioritaskan oleh BNI yaitu risiko kredit, pasar dan operasional. Proses pengelolaan risiko untuk ketiga risiko-risiko tersebut yang dijalankan BNI antara lain sebagai berikut :

a. Risiko Kredit

- Mengimplementasikan prinsip “*four eyes*” dalam pengelolaan risiko kredit, dimana persetujuan kredit dilakukan oleh minimal dua orang pemegang kewenangan pemutus kredit yaitu satu orang dari unit bisnis dan satu orang dari unit risiko kredit.
- Pemingkatan risiko baik bagi debitur maupun calon debitur berdasarkan peringkat industri, prospek usaha, kelayakan usaha, manajemen, kondisi keuangan dan kecukupan jaminan.
- Secara berkala mengkaji parameter Sistem Pemingkatan Internal untuk setiap segmen maupun peringkat industri guna menilai sensitivitas tiap sektor industri terhadap pergerakan kondisi pasar dan kondisi regional.
- Mengevaluasi dan validasi atas kemampuan prediksi dari model penilaian kredit untuk portofolio kredit konsumen.

- Analisa portofolio kredit dan pengembangan *database* informasi risiko kredit secara berkala, yang mencakup peringkat debitur, catatan pembayaran, kemungkinan macet, tingkat pengembalian dan perkiraan kerugian.
 - Penetapan *Loan Exposure Limit* (LEL) untuk setiap sektor ekonomi sebagai eksposur kredit maksimum yang dapat diberikan terhadap sektor ekonomi tertentu dalam batasan waktu yang telah ditetapkan.
 - Menganalisa portofolio kredit, termasuk proyeksi *Non Performing Loans* (NPL) dan analisa risiko konsentrasi kredit.
 - Pengembangan Sistem Informasi Pinjaman Terpadu untuk memantau kualitas pinjaman debitur.
 - Implementasi Sistem Informasi Debitur, yaitu *database* Biro Kredit yang dikelola oleh Bank Indonesia.
- b. Risiko Pasar
- Mengimplementasikan Rasio Kecukupan Modal (CAR) yang memperhitungkan risiko pasar.
 - Pengembangan sistem pengelolaan risiko terpadu, terutama risiko yang dihadapi cabang-cabang BNI di luar negeri.
 - Penerbitan laporan risiko pasar secara berkala (harian, mingguan, bulanan dan triwulanan).
 - Mengevaluasi secara berkala terhadap limit *Value at Risk* untuk risiko pasar, baik untuk aktivitas *trading book* maupun *investment book*. Limit *trading* mencakup limit valuta asing, limit pasar uang dan limit pasar

modal, sedangkan limit *investment book* mencakup posisi devisa netto, selisih aktiva dan pasiva, dan modal cadangan. Limit-limit tersebut dipantau secara harian, mingguan dan bulanan.

c. Risiko Operasional

- Penerapan perangkat assessment peringkat risiko yang dikenal dengan nama ORSA (*Operational Risk Self Assessment*) di seluruh Divisi, Kantor Wilayah, Sentra-sentra Kredit dan Cabang.
- Pengkajian *risk issue* di Divisi tertentu sejalan dengan perubahan dan reorganisasi yang dilakukan.
- Penetapan limit kewenangan berdasarkan tingkat otoritas dan pengalaman dari Pejabat yang bersangkutan.
- Pembentukan *Trade Processing Center* yang terpusat untuk mengurangi risiko yang melekat pada proses yang bersifat desentralisasi.
- Pengembangan *Business Continuity Plan (BCP)* baik untuk Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Sentra-sentra Kredit, dan Cabang.
- Pembangunan perangkat pemantauan risiko operasional (PERISKOP) yang merupakan penyempurnaan perangkat ORSA yang ada, untuk mengantisipasi persyaratan Basel II Accord dalam hal Pengelolaan Risiko Operasional dengan metode AMA.

Pada proses *risk management*, sebagaimana digariskan oleh Standar IIA 2110, Divisi Internal Audit harus terlibat secara langsung dalam proses manajemen risiko entitas. Fungsi Internal Audit dalam *risk management* adalah mengevaluasi proses manajemen risiko dengan cara melakukan audit atas manajemen risiko tersebut.

Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan bahwa proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana direncanakan dan akan memungkinkan sasaran dan tujuan organisasi tercapai. Audit atas proses kegiatan manajemen risiko tersebut dimulai dari mengidentifikasi seluruh risiko yang dilakukan oleh manajemen kemudian Internal Audit BNI akan memfokuskan tugas pada risiko-risiko utama dan penting dengan menggunakan Metode *Risk Based Audit* yaitu serangkaian tahapan yang memuat teknik dan prosedur untuk mengawasi / memeriksa suatu bank tertentu dengan berfokus pada risiko-risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank yang terlebih dahulu memperhatikan kajian risiko (*risk assessment*) dari masing-masing unit kerja yang diaudit setelah mengidentifikasi risiko kemudian menganalisa atas evaluasi potensi kemungkinan terjadinya kerugian dan besarnya kerugian. Setelah itu akan dituangkan dalam rencana audit tahunan dan anggaran audit. Setelah rencana audit tersebut dibuat maka akan diserahkan kepada dewan komisaris dan dewan direksi untuk mendapatkan persetujuan. Tahap selanjutnya, Internal Audit akan menjabarkan ruang lingkup audit, fokus audit dan prosedur audit yang direncanakan dan jadwal waktu untuk tiap-tiap *auditable activities* berdasarkan *activities risk matrix*.

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.

Findings dapat berupa penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang berlaku dan salah pencatatan atau dokumentasi. Dari hasil monitor tersebut, kemudian internal audit akan mengkoordinasikan pelaporan risiko kepada Dewan Komisaris dan Direksi, Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko. Disini fungsi Internal audit memberikan keyakinan bahwa *internal control* atas proses manajemen risiko yang telah diterapkan telah dapat memitigasi risiko sampai ke tingkat yang dapat diterima.

Penilaian penulis terhadap keefektifan keterlibatan Internal Audit dalam mengevaluasi *Risk Management* terlihat dalam pencapaian penurunan *Non Performing Loan* BNI pada akhir tahun 2006 menjadi 6,55% dari 16,58% per september 2006 selama lima tahun terakhir ini. Dengan restrukturisasi yang fokus dan agresif serta didorong oleh membaiknya kondisi perekonomian pada triwulan terakhir, BNI mampu mengurangi jumlah NPL nya. Disamping itu margin pendapatan bunga bersih dapat dipertahankan sebesar 5,19% pada tahun 2006. Pendapatan bunga bersih mencapai Rp 7,38 triliun pada tahun 2006, meningkat sebesar 8,21% dari Rp 6,82 triliun pada tahun 2005. Pendapatan non bunga naik signifikan sebesar 22,75% menjadi Rp 2,86 triliun pada tahun 2006, mencerminkan hasil upaya yang agresif untuk meningkatkan pendapatan dari transaksi jasa perbankan. Di sisi neraca, dana pihak ketiga melonjak 17,88% menjadi Rp 135,99 triliun, sementara total aktiva naik sebesar 14,62% menjadi Rp 169,42 triliun. Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan risiko kredit dan pasar di BNI sudah berjalan dengan baik dan hal ini tidak lepas dari peran Internal Audit didalam mengevaluasi setiap tahapan proses pengelolaan risiko tersebut.

4.4. Penilaian Terhadap Peran Divisi Internal Audit BNI Dalam *Risk Management* 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 BNI tersebut efektif. Fungsi Internal Audit akan efektif apabila Sistem Pengendalian Intern juga efektif. Dibawah ini terdapat beberapa elemen yang menjadi ukuran dalam mengevaluasi Sistem Pengendalian Intern , yaitu lingkungan Pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, monitoring. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian memiliki beberapa elemen yang lebih terperinci, yaitu :

1.1. Integritas dan Etika

Dalam menjalankan fungsinya, Internal Audit BNI 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 tinggi dengan menerapkan prinsip kerja 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 BNI terhadap Internal Audit dan loyalitas Internal Audit terhadap kepada 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 BNI yang telah disosialisasikan. Sosialisasi atas *code of conduct* tersebut dilakukan secara terus menerus dan selalu dilakukan revidi atas standar yang sudah ada untuk memastikan keefektifannya.

Pengawasan secara berjenjang sesuai tingkatan dalam organisasinya telah dilakukan oleh BNI dalam mengawasi pelaksanaan *code of conduct* dan Kode Etik Internal Auditor. Agar dapat meningkatkan Integritas Internal Audit BNI tergabung dalam asosiasi profesi seperti IBI, Forum Komunikasi SPII, Ikatan Auditor Perbankan Indonesia (IAPI), Auditor Club, LPPI dan asosiasi Risk Management, tetapi sayangnya baru hanya sebagian dari Divisi Internal Audit yang terlibat dalam asosiasi profesi tersebut.

1.2. Keterikatan Terhadap Kompetensi

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

Divisi Internal Audit telah mempertimbangkan dengan baik pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh Internal Audit, oleh sebab itu maka pengembangan kompetensi pegawai Internal Audit dilakukan secara berkelanjutan agar Internal Audit senantiasa memiliki semua kompetensi yang dibutuhkan agar Internal Audit mampu melakukan audit terhadap semua unit dan organisasi afiliasi BNI. 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 SPI, BNI atau praktisi eksternal.
- Mengikutsertakan pegawai SPI dalam pelatihan yang dilakukan oleh divisi/unit lain BNI, terutama untuk produk atau jasa baru.
- Mengikutsertakan pegawai SPI dalam seminar/*training* oleh pihak eksternal baik dalam atau luar negeri.
- *On job training* untuk pegawai baru dengan terlibat langsung dengan pelaksanaan audit.
- *Job training* di unit operasional.
- Supervisi dan coaching yang dilakukan oleh 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, seperti diskusi pada saat penetapan rating audit dan presentasi pegawai yang mengikuti seminar di luar negeri.

Pengembangan kompetensi pegawai Internal Audit juga dilakukan dengan dukungan Internal Audit terhadap pegawai Internal Audit yang terlibat dalam organisasi/aktivitas profesi Internal Audit atau perbankan seperti IBI,

Forum Komunikasi Divisi Internal Audit, Ikatan Auditor Perbankan Indonesia (IAPI), Auditor Club, LPPI dan Asosiasi Risk Management, baik terlibat sebagai anggota, pengurus maupun staf pengajar.

Divisi 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 Divisi Internal Audit. Dalam upaya menggali masukan dari seluruh pegawai mengenai kebutuhan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, Internal Audit SPI menggunakan sarana PKPP (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai) dimana setiap pimpinan (penilai) akan menilai pelatihan-pelatihan yang diperlukan pegawai untuk pengembangan kompetensi dan kebutuhan jabatannya. Data ini dikumpulkan setiap tahunnya sebagai bagian dari pelaksanaan Training Need Analysis.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa elemen ini sudah memenuhi kriteria yang sesuai dengan fungsi pokok Internal Audit yaitu melakukan pembinaan dan pengembangan audit intern dalam rangka terlaksananya *continuing profesional development*, melakukan indentifikasi terhadap kemungkinan peningkatan mutu audit dan

sistem pengendalian memastikan bahwa jumlah dan kompetensi sumber daya manusia mampu mengerjakan tugasnya secara optimal.

1.3 Pimpinan Divisi Internal Audit

Dari hasil observasi yang dilakukan, pemimpin Internal Audit BNI telah memiliki kriteria-kriteria khusus untuk diangkat jadi pemimpin. Kriteria-kriteria khusus tersebut yaitu independen, memiliki integritas dan etika serta aktif dalam mengawasi pengendalian intern. Hal ini tercermin dalam struktur organisasi dan *job description* yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. 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 SPI juga harus dengan persetujuan Dewan Komisaris dan dilaporkan ke Bank Indonesia. 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 BNI sudah memenuhi kriteria yang dimaksud untuk menjadi pemimpin organisasi.

1.4 . Filosofi manajemen dan gaya operasi

Divisi Internal Audit BNI menyadari bahwa faktor filosofi dan gaya operasionalnya merupakan faktor penunjang dari pengendalian intern. Hal ini tercermin dari Visi dan Misi Internal Audit BNI. BNI yakin bahwa filosofi dan gaya operasional yang independen dan obyektif dalam melaksanakan kegiatan *assurance* dan konsultasi berdasarkan *best practice* dapat memberikan nilai tambah dalam peningkatan efektifitas *risk management, control* dan *governance process*.

1.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Internal Audit BNI sudah mencangkup 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.

1.6. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Setiap personil internal audit BNI sudah memiliki *job description* yang berisi mengenai wewenang dan tanggung jawab personil masing-masing yang dituangkan di dalam Buku Pedoman Kebijakan, Organisasi dan Prosedur. Dengan adanya *job description* ini akan menghindari *overlapping* pekerjaan yang dapat menyebabkan konflik didalamnya yang nantinya akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Selain untuk memastikan bahwa tidak terjadinya *overlapping* dalam penugasan, prosedur penugasan dari keseluruhan aktifitas harus dipastikan juga telah terintegrasi. Untuk memastikannya maka dibuat suatu program yaitu Program Kerja Pemeriksaan , yang mengacu pada program tahunan Internal Audit.

1.7. Kebijakan dan praktik SDM

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

Proses rekrutmen dilakukan oleh Divisi SDM berdasarkan hasil work load analysis dan gap kompetensi yang disampaikan oleh Divisi Internal Audit mengacu pada *grand strategy* pengelolaan SDM BNI. Dalam menyeleksi kecukupan kompetensi calon pegawai, Divisi Internal Audit

bekerjasama dengan divisi SDM melakukan wawancara dan evaluasi sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan Internal Audit . Khusus untuk level pimpinan keputusan akhir diterima atau tidaknya ada pada Direksi. Dalam masa orientasi untuk pegawai baru, Divisi Internal Audit memberikan penjelasan yang baik berkaitan dengan peraturan dan konsekuensi dari peraturan tersebut. Dalam hal kompensasi, program penilaian kinerja yang adil untuk semua karyawan, sanksi yang memadai untuk setiap pelanggaran yang terjadi dalam Divisi Internal Audit mengacu pada kebijakan yang ada pada Sumber Daya Manusia.

2. Penilaian Risiko

Divisi internal audit sudah memiliki prosedur penilaian risiko yang berpotensi mempengaruhi tujuan divisi Internal Audit. Proses penilaian risiko BNI umumnya dilakukan oleh masing-masing unit sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko. Pendekatan ini dilakukan mengingat risiko selalu terkait dengan produk, transaksi maupun proses yang melibatkan unit-unit bisnis.

Setiap tahun Divisi Internal Audit mengajukan rencana audit tahunan (RAT) kepada Direktur Utama dan Komisaris dan direview setiap semester. RAT disusun dengan memperhatikan kajian risiko (*risk assessment*) dari masing-masing unit kerja yang diaudit, jumlah auditor dan jadwal waktu untuk tiap-tiap aktivitas yang akan diaudit.

Tujuan penilaian risiko dalam pencapaian pengendalian internal, adalah untuk menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern auditee dan

memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan sistem pengendalian intern, menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengelolaan risiko dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap pengelolaan risiko.

BNI senantiasa mengembangkan dan menyempurnakan kerangka sistem pengelolaan risiko dan pengendalian internal yang terpadu dan komprehensif, sehingga dapat memberikan informasi secara dini dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk meminimalkan risiko.

Di BNI saat ini sudah diterapkan *Risk Based Audit* yang bertujuan untuk meningkatkan pemeriksaan bank yang efektif dalam rangka menciptakan sistem perbankan yang sehat dan andal, fokus pada aktivitas bank yang berisiko tinggi, proaktif dalam upaya pencegahan dan kualitas pemeriksaan yang tinggi dan konsisten.

Manfaat utama yang dapat diperoleh dari *Risk Based Audit* ini adalah :

1. Evaluasi risiko bank yang lebih akurat melalui penilaian risiko inheren dan risk control system dalam proses manajemen risiko.
2. Penekanan yang lebih fokus pada indentifikasi awal atas risiko baru yang muncul dalam perubahan sistem.
3. Efektifitas biaya melalui fokus yang lebih tajam dalam proses penilaian risiko sesuai dengan peta risiko auditable activities
4. Pelaporan dan evaluasi penilaian risiko yang lebih kontinu dan *recent* kepada Bank.

3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah suatu kebijakan dan prosedur yang membantu menyakinkan bahwa suatu tindakan perlu diambil untuk menghadapi risiko-risiko yang ada dalam mencapai tujuan. Aktivitas Pengendalian di BNI telah diterapkan. Hal ini dibuktikan dengan adanya proses pengendalian mutu audit yang dimiliki. Proses ini diyakini dapat membantu menyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilakukan dalam menghadapi risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan.

Aktivitas pengendalian telah diterapkan di setiap tingkatan dan aktivitas pengendalian juga telah mendukung struktur pengendalian. Divisi Internal Audit dalam melaksanakan aktivitas pengendalian telah memiliki kebijakan dan prosedur membuat Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang dievaluasi setiap enam bulan. Hasil revidi akan disampaikan kepada semua pegawai dan pimpinan untuk digunakan sebagai masukan dalam melakukan perbaikan seperti pembentukan tim intern SPI untuk melakukan penyempurnaan metodologi dan perangkat audit. Kepala Divisi Internal Audit melakukan pengendalian dengan memonitor pelaksanaan kegiatan audit dan pelaporan audit agar sesuai rencana. Untuk Sistem informasi, Divisi Internal Audit sudah memiliki pengendalian yang tertuang dalam Buku Pedoman Pemeriksaan Audit Teknologi Informasi.

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

4. Informasi dan Komunikasi

Untuk elemen ini, informasi yang diperlukan telah dikomunikasikan ke seluruh elemen unit untuk membantu pekerjaan dari masing-masing elemen

tersebut. Sistem Informasi yang dimiliki sejalan dengan kebutuhan Divisi Internal Audit karena sebelumnya telah dilakukan review secara berkala untuk memastikan bahwa sistem informasi yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan secara keseluruhan..

Informasi yang dimiliki oleh Divisi Internal Audit merupakan informasi yang tepat waktu, selalu diperbaharui, akurat, dan dapat dimanfaatkan oleh orang-orang yang tepat.

Saluran komunikasi BNI juga cukup memadai selain ada saluran formal yang mengikuti struktur organisasi juga tersedia saluran informal yang menjamin kerahasiaan kebebasan seseorang dalam berkomunikasi. Saluran komunikasi yang dimiliki meliputi orang-orang yang berada di dalam unit maupun orang-orang yang berada di luar unit. Untuk komunikasi yang bersifat formal sudah ada pendokumentasian sedangkan untuk komunikasi yang bersifat informal belum ada pendokumentasian yang baku.

Komunikasi yang berlangsung di BNI bersifat dua arah yang mencakup pihak-pihak ekstern maupun intern.

5. Monitoring

Pada BNI sudah tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang efektif atas pelaksanaan pengendalian intern, baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat khusus. Pengawasan yang bersifat khusus yaitu untuk *auditable activities* yang sensitif. Kegiatan pemantauan tersebut direalisasikan ke dalam bentuk Laporan Hasil Audit. Laporan Hasil Audit tersebut akan diriviu untuk menilai efektifitas pengawasan Internal Audit dan hasilnya akan disampaikan ke Dewan

Komisaris. Merujuk pada laporan yang diberikan, jika terdapat temuan adanya pelanggaran maka akan selalu diikuti dengan tindakan-tindakan perbaikan.

Selanjutnya untuk laporan dan tindakan selalu dilakukan pendokumentasian ke dalam bentuk formal yaitu ke dalam Buku Pedoman dan Praktik Internal Audit yang mengatur prosedur pemantauan.

4.5. Kesimpulan Pengendalian Menurut COSO

Kesimpulan dari pengendalian intern yang telah ditetapkan oleh Divisi Internal Audit dalam keterlibatannya atas *Risk Management* adalah sebagai berikut :

1. Untuk Lingkungan Pengendalian

a. Kriteria integritas dan etika

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

b. Kriteria keterikatan terhadap kompetensi

Pada umumnya kriteria ini sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat bahwa Divisi Internal Audit telah mengembangkan kompetensi karyawannya dengan berbagai pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki seorang internal audit. Disamping itu juga Divisi Internal Audit sudah menempatkan orang yang tepat dalam suatu pekerjaan. Hal ini karena sebelum diterima menjadi bagian dari Divisi Internal Audit, dilakukan evaluasi sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan.

c. Kriteria terhadap Pimpinan Divisi Internal Audit

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

d. Kriteria filosofi manajemen dan gaya operasi

Pada kriteria ini, Divisi Internal Audit telah mempertimbangkan bahwa faktor filosofi dan gaya operasional sebagai faktor penunjang dari pengendalian intern.

e. Kriteria struktur organisasi

Pada kriteria ini, Struktur Divisi Internal Audit sudah mencakup kerangka kerja perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam mencapai tujuan. Hal ini terangkum dalam business plan Internal Audit BNI.

f. Kriteria pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Pada poin ini pemberian wewenang dan tanggung jawab sudah terlaksana dengan baik. BNI sudah memiliki pedoman yang tertuang dalam Buku Pedoman Pemeriksaan yang mengatur wewenang dan tanggung jawab masing-masing personil Internal Audit.

g. Kriteria kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Pada umumnya kriteria ini sudah cukup baik. Divisi 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 Divisi 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 1 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
1	Secara garis besar Divisi Internal Audit telah memiliki integritas dan etika, tetapi belum ada dewan kehormatan yang berfungsi sebagai pengawas, pengawasan etika berjenjang.	Pengawasan berjenjang kemungkinan besar tidak independen	Seharusnya Divisi Internal Audit memiliki lembaga pengawas dalam hal etika dan integritas. Komite Audit bisa dilibatkan sebagai lembaga pengawas karena merupakan pihak yang independen .