

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dikemukakan tinjauan kepustakaan yang menunjang 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 governance processes*. (Tampubolon : 16)

Dari definisi tersebut, terlihat bahwa Internal Audit tidak dibatasi pemeriksaannya pada masalah yang berkaitan dengan *financial* saja tetapi juga melingkupi review terhadap langkah-langkah manajemen, kebijakan dan prosedur, operasi perusahaan, efisiensi dan efektifitas 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 masing-masing sebagai berikut :

Risk management is 'an activity of internal audit that assists the organization identifying and evaluating significant exposure to risk and contributing to improvement of risk management and control systems.

Control as an activity of internal audit that assists the organization in maintaining effective controls by evaluating their effectiveness and efficiency and by promoting continuous improvement.

Sedangkan *Governance Processess* adalah *activity of internal audit which should contribute the organization's governance process by evaluating and improving the process though which (1. Values and goals are establish and communicated ; 2. The accomplishmentof goals is monitored ; 3. Accountability is ensured, and 4. Values are preserved).*

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

2.1.2 Konsep Internal Audit

Menurut Barlow (1995 : 11) ada lima konsep kunci internal audit yang dijelaskan sebagai berikut :

- A. *Independen*
- B. *Kegiatan Penilaian*
- C. *Diadakan dalam organisasi*

D. *Pelayanan terhadap Organisasi*

E. *Pengawasan yang Menguji Pengawasan Lain*

Konsep pertama, standar menentukan auditor seharusnya tidak terikat pada kegiatan yang mereka periksa (Standar 100). Karenanya suatu fungsi audit harus bebas dari unit-unit yang diperiksa. 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 aktual terhadap standar kinerja. Sama halnya dengan menilai mutu audit, audit harus mempunyai standar 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. Konsep ketiga, para Internal Audit merupakan karyawan dari organisasi yang mereka audit. Untuk membedakan mereka dari auditor eksternal, mereka menambahkan kata keterangan sifat “ internal “. Para auditor eksternal melakukan tugas seperti auditor internal namun bekerja untuk organisasi lain.

Konsep yang keempat adalah konsep yang paling penting bagi kelangsungan hidup internal audit. Kunci keberadaan internal audit adalah layanan untuk pemakai jasa. Hanya organisasi internal audit yang menyediakan layanan, yang oleh pemakai jasa dianggap mengalami penambahan nilai-nilai , yang akan berlangsung keberadaannya

apabila ikut membantu keberhasilan unit. Layanan bagi *user* memperkuat kedudukannya dalam organisasi. Internal audit yang memberikan layanan yang kurang bermutu terhadap pemakai jasa akan menghadapi ancaman. Ancaman ini akan meningkat apabila persaingan semakin tajam, dimana organisasi mencoba mengurangi biaya.

Konsep terakhir adalah konsep yang berkisar tentang apa yang dilakukan para internal auditor. Standar mengatakan bahwa audit adalah suatu pengawasan yang berfungsi menguji dan menilai efektivitas dari pengawasan lainnya. Seperti halnya standar menggunakan istilah 'pengawasan dari pengawasan internal'. Pengawasan adalah suatu langkah sistem atau alat yang menyediakan jaminan atas keberhasilan sasaran kinerja suatu kegiatan. Suatu pengawasan karenanya memberikan jaminan yang cukup dari sasaran kinerja. Suatu manajer mungkin perlu melancarkan dan memberlakukan pengawasan yang dimanfaatkan oleh semua para pemilik organisasi, dewan direksi dan para manajer untuk mendapatkan jaminan bahwa organisasi dan unit-unit lainnya akan bekerja dengan baik. Tugas internal audit adalah menguji dan mengevaluasi pengawasan para manajer, bukan untuk melaksanakan, menjalankan, dan mengamati pengawasan. Ini sangat penting bagi pemahaman fungsi audit dan seorang auditor yang efektif harus memahami bagaimana para manajer berkiprah dalam pengelolaan apa yang menjadi tanggungjawabnya.

2.1.3 Internal Audit Yang Efektif

Menurut Sukrisno Agoes (Auditing : 2004) hal : 226 , beberapa hal yang harus diperhatikan agar suatu perusahaan memiliki Internal Audit Departement yang efektif adalah :

- 1) Internal Audit Departement Harus Mempunyai Kedudukan Yang Independen Dalam Organisasi Perusahaan.

- 2) Internal Audit Departement Harus Mempunyai Job Description
- 3) Internal Audit Departement Harus Mempunyai Internal Audit Manual (IAM).
- 4) Harus ada Dukungan Yang Kuat Dari Top Management Kepada Internal Audit Departement
- 5) Internal Audit Department Harus Memiliki Orang-Orang Yang Professional, Capable, Bisa Bersikap Objective Dan Mempunyai Integritas Serta Loyalitas Tinggi
- 6) Internal Auditor Harus Bisa Bekerjasama Dengan Akuntan Publik

Independensi internal auditor antara lain tergantung pada :

- Kedudukan Internal Audit tersebut dalam organisasi perusahaan, maksudnya kepada siapa Internal Audit bertanggung jawab.
- Dalam suatu perusahaan yang besar, organisasi internal audit dipimpin oleh seorang Director of Auditing yang membawahi audit managers, audit supervisors, senior auditors, associate auditors dan assistant auditors.
- Apakah Internal Audit Departement dilibatkan dalam kegiatan operasional.

Jika ingin independent, Internal Audit tidak boleh terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.

Kemudian, Job Description dari masing-masing internal auditor harus tersedia, sehingga setiap internal auditor mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Internal Audit harus mempunyai Internal Audit Manual (IAM) karena IAM menggambarkan “suara” dari Internal Audit Director yang menjelaskan kepada stafnya mengenai tanggungjawabnya kepada manajemen dan apa yang ia harapkan dilakukan oleh stafnya untuk memenuhi tanggungjawabnya tersebut. Untuk itu, harus ada

dukungan yang kuat dari top management, karena tanpa dukungan yang kuat, fungsi internal auditor akan *impotent* atau seperti pasukan yang diperintahkan maju ke medan perang tanpa dibekali oleh persenjataan yang memadai.

Dukungan ini antara lain berupa :

- Penempatan Internal Audit Departement dalam posisi yang independen.
- Penempatan audit staf yang superior dengan rata-rata gaji dan insentive yang menarik (diatas rata-rata).
- Penyediaan waktu yang cukup dari *top management* untuk mendengarkan, membaca dan mempelajari laporan-laporan yang dibuat oleh Internal Audit Department dan response yang cepat dan tegas terhadap saran-saran perbaikan yang diajukan bagian internal audit.

Adanya "*company policy*" yang dikeluarkan oleh *top management* dan ditujukan keseluruhan bagian dalam organisasi perusahaan mengenai kewajiban mereka dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas bagian internal audit.

Untuk bisa bekerja efisien efektif dan ekonomis maka internal audit staff haruslah yang mempunyai kemampuan yang tinggi dalam arti harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut :

- Walaupun tidak mutlak harus seorang registered accountant, minimal ia adalah seorang sarjana muda akuntansi atau yang mempunyai latar belakang pendidikan akuntansi.

- Harus menguasai, minimal mengerti mengenai komputer dan softwarena.
- Harus menguasai teori dan aplikasi statistik dan mempunyai dasar matematika yang kuat.
- Sebaiknya berpengalaman di kantor akuntan publik, minimal pernah mempelajari auditing.
- Menguasai peraturan-peraturan perpajakan dan peraturan pemerintah mengenai hal-hal yang menyangkut bisnis perusahaan yang bersangkutan.
- Harus bermoral tinggi, objective, berjiwa matang, sanggup bekerja keras dan tidak stres menghadapi situasi yang bagaimanapun beratnya.

Kemudian hal terakhir yang harus diperhatikan, Internal Auditor harus bisa bekerjasama dengan Akuntan Publik. Seperti diketahui, laporan internal auditor digunakan untuk kepentingan intern sedangkan laporan akuntan publik digunakan baik oleh pihak intern maupun pihak.

Dalam menjalankan pemeriksaannya akuntan publik antara lain akan menilai apa yang dikerjakan internal auditor dan laporan serta saran-saran apa saja yang telah dibuat oleh internal auditor sebagai hasil pemeriksaannya. Walaupun akuntan publik tidak bisa menjadikan hasil pekerjaan internal auditor sebagai ganti dan prosedur audit yang harus dilakukannya, namun akuntan publik tetap harus bekerjasama dengan staf dari perusahaan yang diaudit dan terutama bekerjasama dengan bagian internal audit.

2.1.4 Peranan Internal Audit Dalam Proses Manajemen Risiko

Sebagaimana digariskan oleh Standar IIA 2110, fungsi Internal Audit harus membantu organisasi dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko signifikan dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian intern. Melalui aktivitas ini, audit intern berkontribusi pada tata kelola organisasi, dimana mencakup semua kebijakan dan prosedur yang dikelola manajemen untuk mengendalikan risiko dan mengawasi operasi dalam sebuah perusahaan (Messier, 1997: 517).

Peranan internal audit dalam manajemen risiko antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mungkin berbeda-beda. Hal ini karena tidak mungkin semua organisasi memiliki kompleksitas risiko pada level yang sama. Peranan internal audit dalam suatu organisasi terhadap manajemen risikopun mungkin akan berubah sepanjang waktu mengikuti perkembangan kompleksitas manajemen risiko yang dilaksanakan dalam organisasinya. Dalam prakteknya peran internal audit dalam manajemen risiko mencakup sebagian atau seluruh dari hal-hal berikut :

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 indentifikasi/penilaian risiko dan pendidikan manajemen lini dalam manajemen risiko dan internal control.

6. Mengkordinasi pelaporan risiko kepada Dewan Komisaris dan Direksi, Komite Audit dan lainnya.

Pelaksanaan Audit oleh Internal Auditor atas kegiatan usaha bank tidak hanya mencakup kelemahan pengendalian intern tetapi juga kekurangan-kekurangan dari sistim manajemen risiko. Internal Audit adalah alat Direksi dalam hal memastikan bahwa semua staf dan pegawai bank telah memiliki pemahaman atau bahasa yang sama mengenai risiko.

2.2 Risk Management

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

2.2.1 Pengertian dan Jenis Risiko

Menurut Gallati (2003,h7), risiko didefinisikan sebagai “*a condition in which there exist an exposure to adversity*”. Lebih lanjut, Bessis (2002:11), mendefinisikan risiko sebagai “*Risk are uncertainties resulting in adverse variations of probability or in losses*”.

Berdasarkan Work Book Level 1 Global Association of Risk Professionals-Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2005 : A4) risiko didefinisikan sebagai “*Chance of a bad outcome* “. Maksudnya adalah suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan, yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi serta tidak dikelola semestinya.

Risiko secara sederhana dapat diartikan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat merugikan bank atau mengakibatkan hasil yang diperoleh tidak optimal.

Standards For Professional Paractice of Internal Auditing memberikan definisi risk

sebagai berikut : “ *Risk is probability that an event may adversely affect the organization or activity under audit*” yaitu risiko adalah kemungkinan suatu peristiwa mungkin memberikan dampak yang merugikan organisasi atau aktivitas yang sedang diperiksa.

Berdasarkan aktivitasnya bank menghadapi risiko-risiko sebagai berikut yaitu :

- 1) Risiko Kredit, yaitu risiko yang timbul sebagai akibat kegagalan counterparty memenuhi kewajibannya.
- 2) Risiko Pasar, yaitu risiko yang timbul sebagai akibat pergerakan variable pasar (suku bunga dan nilai tukar) dari portofolio yang dimiliki bank, yang dapat merugikan bank.
- 3) Risiko Likuiditas adalah risiko yang antara lain disebabkan bank tidak dapat memenuhi kewajibannya yang telah jatuh waktu.
- 4) Risiko Operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan system, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank.
- 5) Risiko hukum adalah risiko yang disebabkan kelemahan aspek yuridis, yang antara lain disebabkan tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.
- 6) Risiko reputasi adalah risiko yang antara lain disebabkan publikasi negative yang terkait dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negative terhadap bank.
- 7) Risiko strategic adalah risiko yang antara lain disebabkan penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang tidak tepat.

- 8) Risiko Kepatuhan adalah risiko yang disebabkan bank tidak mematuhi atau melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

2.2.2 Manajemen Risiko

Menurut (Emmet J. Vaughan, 1997: 30) , manajemen risiko sebagai sebuah pendekatan keilmuan untuk mengelola risiko murni dengan cara mengantisipasi kerugian yang mungkin timbul dan mendesain, serta mengimplementasikan prosedur untuk mengurangi kejadian yang menimbulkan kerugian atau dampak financial dari kerugian yang terjadi.

Sedangkan 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.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko secara garis besar merupakan suatu kegiatan pengukuran dan pengelolaan dengan tujuan agar manajemen dapat menjaga risiko yang dihadapi selalu berada dalam batas-batas kemampuan bank, jika eksposur risiko tersebut berubah menjadi kerugian.

2.2.3. Proses Penerapan Manajemen Risiko

Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, maka pada tahap awal yaitu:

1. Identifikasi Risiko

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

- 1) bersifat proaktif (*anticipative*) dan bukan reaktif;
- 2) mencakup seluruh aktivitas fungsional (kegiatan operasional);

3) menggabungkan dan menganalisa informasi risiko dari seluruh sumber informasi yang tersedia;

4) menganalisa probabilitas timbulnya risiko serta konsekuensinya.

2. Pengukuran Risiko

1) Pendekatan pengukuran risiko digunakan untuk mengukur profil risiko Bank guna memperoleh gambaran efektifitas penerapan manajemen risiko.

2) Pendekatan tersebut harus dapat mengukur:

a) sensitivitas produk/aktivitas terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal;

b) kecenderungan perubahan faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya;

c) faktor risiko (*risk factors*) secara individual;

d) eksposur risiko secara keseluruhan (*aggregate*), dengan mempertimbangkan *risk correlation*;

e) seluruh risiko yang melekat pada seluruh transaksi serta produk perbankan dan dapat diintegrasikan dalam sistem informasi manajemen Bank.

3) Metode pengukuran risiko dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif. Secara umum pendekatan yang paling sederhana dalam pengukuran risiko adalah yang direkomendasikan oleh **Bank for International Settlements** atau pendekatan metode *standard*, sedangkan pendekatan oleh para praktisi disebut metode alternatif

(*alternative model*). Penerapan metode alternatif memerlukan berbagai persyaratan kuantitatif maupun kualitatif untuk menjamin keakuratan model yang dipergunakan;

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

3. Pemantauan dan Limit Risiko

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

- a) tersedianya limit secara individual dan keseluruhan/konsolidasi;
- b) memperhatikan kemampuan modal Bank untuk dapat menyerap eksposur risiko atau kerugian yang timbul, dan tinggi rendahnya eksposur Bank;

- c) mempertimbangkan pengalaman kerugian di masa lalu dan kemampuan sumberdaya manusia;
- d) memastikan bahwa posisi yang melampaui limit yang telah ditetapkan mendapat perhatian Satuan Kerja Manajemen Risiko, komite manajemen risiko dan Direksi.

Penetapan limit dilakukan oleh satuan kerja operasional terkait, yang selanjutnya direkomendasikan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan Direksi melalui Komite Manajemen Risiko atau Direksi sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

4. Sistem Informasi

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

Sebagai bagian dari proses manajemen risiko, Bank harus memiliki sistem informasi manajemen risiko yang dapat memastikan:

- a) terakurunya eksposur risiko secara akurat, informatif, dan tepat waktu, baik eksposur risiko secara keseluruhan/komposit maupun eksposur per jenis risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank, maupun eksposur risiko per jenis aktivitas fungsional Bank;
- b) dipatuhinya penerapan manajemen risiko terhadap kebijakan, prosedur dan penetapan limit Risiko;

c) tersedianya hasil (realisasi) penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh Bank sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan manajemen risiko.

5. Pengendalian risiko

Pelaksanaan proses pengendalian risiko harus digunakan Bank untuk mengelola risiko tertentu, terutama yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank. Pengendalian risiko dapat dilakukan oleh Bank, antara lain dengan cara *hedging*, dan metode mitigasi risiko lainnya seperti penerbitan garansi, sekuritisasi 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 sedikitnya ada empat aspek pokok tentang kewajiban menerapkan manajemen risiko bagi bank umum. Pertama, 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 management risiko. Kedua, kebijakan, prosedur dan penetapan limit, meliputi : penetapan risiko yang melekat pada produk bank; penetapan metode pengukuran; penentuan limit dan toleransi risiko; penetapan sistem pengendalian intern; penilaian peringkat risiko dan rencana darurat atas kemungkinan kondisi eksternal dan internal terburuk. Ketiga, 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, informastif dan tepat waktu; dan pengendalian risiko untuk mengelola risiko tertentu terutama yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.

Keempat, pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko meliputi ; cakupan pengendalian yang sekurang-kurangnya mencakup kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko, penetapan wewenang dan tanggung jawab, pemisahan fungsi, jalur pelaporan, *review* yang efektif, dokumentasi yang memadai ; dan kaji ulang penerapan manajemen risikoyang harus dievaluasi secara berkala, frekuensi kaji ulang, kaji ulang oleh auditor eksternal, dan kaji ulang terhadap metode pengukuran risiko.

2.3. Risk Based Audit

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

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

“A risk based audit is one in which the auditor carefully analysis the indentity 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).

Risk based audit dapat diartikan sebagai serangkaian tahapan yang memuat teknik dan prosedur untuk mengawasi / memeriksa suatu bank tertentu dengan berfokus pada risiko-risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank. Tujuan dari Risk based Audit adalah 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.

Keahlian yang dibutuhkan oleh internal audit untuk melakukan pendekatan *risk based internal audit* ini adalah internal audit harus mempunyai pemahaman yang baik mengenai proses manajemen risiko, teknik dan perangkat kerja, dan keahlian dasar internal auditing dalam hal komunikasi, wawancara dan analisa.

Proses *Risk Based Audit*

Perencanaan Audit

Perencanaan audit (*Audit Plan*) merupakan proses awal dari *risk based audit* yang dimulai dari pemahaman aktivitas bisnis dan gambaran risiko bank, pemahaman permasalahan penentuan ruang lingkup/cakupan pemeriksaan, fokus, strategi dan sasaran dari berbagai tahapan pemeriksaan serta pengalokasian waktu dan sumber daya pemeriksaan. Dalam pemeriksaan juga ditentukan sifat pemeriksaan apakah pemeriksaan umum atau pemeriksaan khusus. Tujuan dari perencanaan audit adalah pelaksanaan pemeriksaan secara efisien, menetapkan metode pemeriksaan dan menilai risiko awal.

Penetapan tujuan dan ruang lingkup audit mencakup informasi :

- Summary analisa dari risiko yang dihadapi yang membahas mengenai gambaran risiko, volume dan jenis aktivitas.

- Hasil evaluasi secara kualitatif terhadap kemampuan manajemen mengendalikan risiko
- Problem yang dihadapi bank saat ini
- Potensial problem yang dapat mempengaruhi profil risiko

Hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam penetapan tujuan dan ruang lingkup audit :

1. Tujuan pemeriksaan harus spesifik dan diprioritaskan pada aktivitas utama atau peringkat risiko.
2. Menggambarkan jumlah staf yang dibutuhkan
3. Menyesuaikan hasil penilaian risiko dengan pelaksanaan pemeriksaan.
4. Melakukan identifikasi atas metode pengujian dan peringkat transaksi yang direview.

Pelaksanaan Audit

Fokus pada pemeriksaan on site :

1. Pelaksanaan *Good Governance*
2. Kecukupan kebijakan, prosedur dan limit
3. Kecukupan Risk Manajemen Sistem dan *Internal Control Sistem*
4. Kepatuhan terhadap ketentuan

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. Oleh karena laporan audit merupakan satu-satunya produk audit yang sampai kepada mereka, pembaca cenderung mengasosiasikan kualitas laporan dengan kinerja, kompetensi dan profesionalisme di unit internal audit. Agar berkualitas maka laporan

audit harus *objective*, *clear* (jelas), *concise* (singkat tapi padat), *constructive* (membangun) dan *timely* (tepat waktu).

2.4. Audit Proses Manajemen Risiko

Menurut Picket (2005 : 141) Salah satu pertimbangan untuk audit proses manajemen risiko melalui lima tahapan dibawah ini :

1. *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 *risk management* efektif.
2. 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*.
3. Kemudian internal audit melakukan *preliminary surveys* pada area audit yang diprioritaskan melalui *risk based audit*. Workshop CRSA, interview, dan survey terhadap staff dapat digunakan untuk menjelaskan tahapan perencanaan audit sehingga audit yang dilaksanakan akan lebih fokus pada risiko yang real.
4. 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.

5. Pastikan bahwa pekerjaan audit yang dilakukan diberikan pada CAE untuk dilaporkan pada Divisi Manajemen Risiko dan Internal Control pada area telah direview.

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) telah mengeluarkan definisi mengenai pengendalian intern (Tampubolon, 32) is a process, effected by an entity'

board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

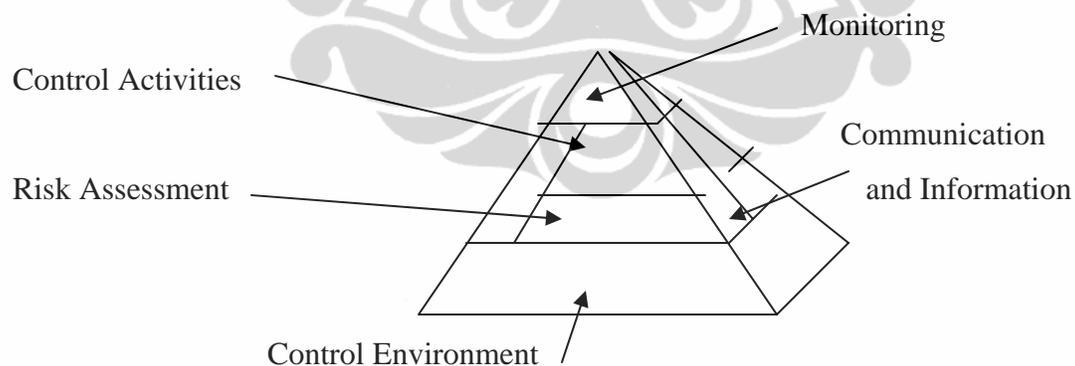
- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting, and
- Compliance with applicable laws and regulations

COSO menekankan bahwa keandalan sebuah organisasi ditentukan oleh penerapan sistem pengendalian internnya.

Lima komponen pengendalian intern menurut COSO, yaitu:

1. Control environment
2. Risk assesment
3. Control activities
4. Communication and information
5. Monitoring

Gambar 2.1. Komponen Internal Control COSO

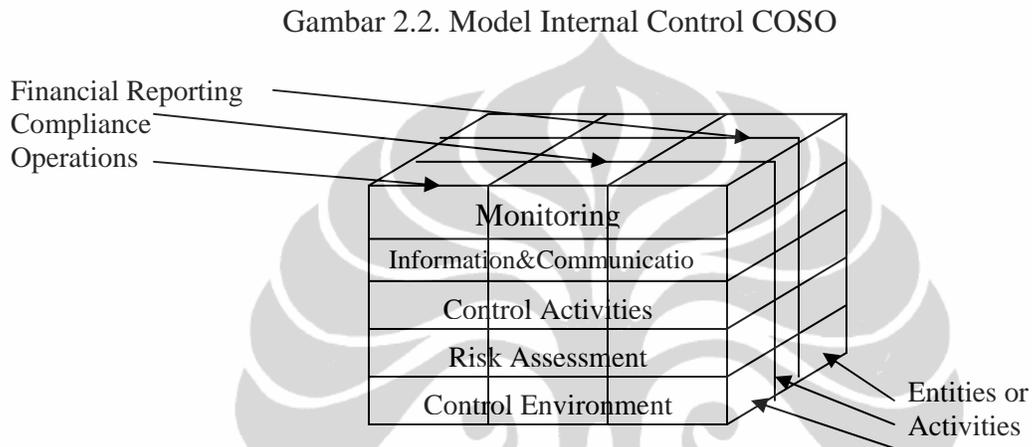


Sumber: Brink's Modern Internal Audit, 5th edt, 2005

Gambar tersebut menunjukkan 5 komponen pengendalian intern yang saling terintegrasi, yaitu dengan proses monitoring secara terus menerus kepada 4 komponen yang lain melalui jaringan atau infrastruktur yang saling berhubungan.

Kelima komponen pengendalian semuanya harus ada dan berfungsi untuk menyimpulkan bahwa pengendalian intern efektif.

Gambar berikut menggambarkan hubungan komponen-komponen pengendalian COSO dengan tujuan pengendalian itu sendiri dan masing-masing aktivitas dalam organisasi.



Sumber: Brink's Modern Internal Audit, 5th ed, 2005

Komponen pengendalian intern COSO satu persatu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian

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 (ada pelimpahan tanggung jawab, wewenang, dan kebijakan yang sesuai dengan akuntabilitas dan kontrol dalam perusahaan).
 - f. Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) 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. Penilaian Risiko

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

- a. Memiliki departemen internal audit yang melakukan penilaian resiko tahunan.
- b. Memiliki unit bisnis yang melakukan penilaian resiko dengan *self assessment format* kemudian dikonsolidasikan dan direview dengan oleh

manajemen senior yang bertanggung jawab untuk manajemen risiko atau kepatuhan.

- c. Membuat manajemen senior bertanggung jawab atas *independent risk assessment*.
- d. Membuat *risk council* yang bertanggung jawab untuk menilai dan mereview penilaian resiko.
- e. Memiliki departemen internal audit yang ada bagian khusus mengenai penilaian *fraud risk*.
- f. Melakukan rapat mingguan atau bulanan dengan manajemen senior untuk membicarakan *key business risk*.

3. Aktivitas Pengendalian

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

- a. *Top level reviews*: adanya review kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran, forecast, periode sebelumnya, dan pesaing. Semua ditelusuri (seperti aktivitas marketing, peningkatan proses produksi dan penghematan biaya) untuk mengukur target yang tercapai. 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 tanggung jawabnya.
 - 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*: sebaiknya ada pemisahan fungsi pekerjaan untuk mengurangi resiko kecurangan. Misalnya tanggung jawab otorisasi transaksi, pencatatan transaksi dan penyimpanan aktiva yang berhubungan.
4. Informasi dan Komunikasi

Komponen ini merupakan bagian penting dari proses manajemen. Informasi dan komunikasi tentang operasi 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, Kebijakan manual (termasuk manual pelaporan keuangan), *management's report*, berita perusahaan, kebijakan akuntansi yang diupdate, technical update, pertemuan karyawan, pelatihan, dan sebagainya. Selain itu mempertimbangkan: isi laporan (apakah informasi yang dibutuhkan tersedia), tepat waktu (apakah

tersedia pada saat dibutuhkan), informasi terkini (apakah informasi diupdate), informasi akurat (apakah informasi tersebut benar), 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 suatu organisasi, seperti fungsi normal dari manajemen operasi, struktur organisasi, dan kegiatan pengawasan, laporan internal dan eksternal auditor, *stock opname*, dan lain-lain.

2.6. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh David Mc Namee dan Georges Selim, mengemukakan terjadi perubahan paradigma Internal Audit kearah *Business Risk* dengan rinciannya sebagai berikut :

Characteristic	Old Paradigm	New Paradigm
Internal Audit Focus	Internal Control	Business Risk
Internal Audit Response	Reactive, after-the-fact, discontinues, observers of strategic planning initiatives	Coactive, real time, Continues monitoring, Participants in strategies plans
Risk Assessment	Risk Factors	Scenario Planning
Internal Audit Test	Important Controls	Important Risks
Internal Audit Methods	Emphasis on the	Emphasis of Significance of

	completeness of Detail Control Testing	Board Business Risks Covered
Internal Audit Recommendation	Internal Control : Strengthened Cost-Benefit Efficient/Effective	Risk Management : Avoid/Diversify Risks Share/Transfer Risk Control/Accept Risk
Internal Audit Response	Addressing the Functional Controls	Addressing the Process Risks
Internal Audit in Role Organization	Independent Appraisal Function	Integrated Risk Management and Corporate Governance

Sumber : (Mc Namee & Selim, 1998 : 5)

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.

Selanjutnya, Herry Buchory 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 disebabkan karena Internal Audit diharapkan dapat

mengembangkan peranan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko. Senior executive melihat bahwa *risk management* dapat memberikan nilai tambah bagi internal auditor. (Senior executive melihat peranan internal audit sebagai prinsipal yang memastikan keefektifitasan pengendalian internal). Internal audit juga mempunyai persepsi yang kuat atas kemampuan mereka untuk memberi kontribusi atas *risk management* dibandingkan dengan apa yang dilakukan oleh senior executive.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Indra, menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang baik diikuti oleh implemementasi *corporate governance* yang baik. Tetapi dari hasil penelitian disimpulkan bahwa masih terdapat banyak kendala/permasalahan dalam mengimplementasikan *corporate governance* dalam pelaksanaan pengelolaan risiko perbankan. Sebagai contoh, misalnya adalah permasalahan perundang-undangan. Sehingga guna memperbaiki posisi Indonesia agar tidak lagi menjadi negara yang buruk dalam implemementasi *corporate governance* maka diharapkan pemerintah (eksekutif, legislative dan yudikatif) dapat mendorong terciptanya infrastruktur seperti yang dibutuhkan.

Matrix Persamaan dan Perbedaan Dimensi Antara Peneliti dan Peneliti Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul	Dimensi		Subjek
			Persamaan	Perbedaan	
1	McNamee, D. and George M, 1998	Changing the Internal Auditor's paradigm	Internal Audit Bisnis Risk	-	Terjadinya paradigma ke arah bisnis
2	Herry .A. Buchory, 2005	Pengaruh pelaksanaan fungsi intermediasi keuangan, penerapan manajemen risiko dan struktur permodalan bank terhadap kinerja keuangan perbankan	Manajemen Risiko	Internediasi keuangan, struktur permodalan bank, kinerja keuangan	Berpengaruh keuangan perbankan
3	KPMG, 1999	Transforming Internal Audit from Its Compliance Role into a Strategic Organizational Tool, KPMG, London	Internal Audit Risk Management	-	Persentase dari senior
4	Akhmad Indra, 2001	Implementasi Corporate Governance Dalam Pengelolaan Risiko Perbankan	Manajemen risiko	Corporate Governance	Peran Stakeholder risiko, peran merupakan pelaksanaan
5	Sovia Lolita, 2007	Peranan Internal Audit terhadap Proses Risk Management	Internal Audit Manajemen risiko	-	Berpengaruh manajemen

BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

BNI yang dikenal sebagai Bank Negara Indonesia merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia sejak tahun 1946. Hanya beberapa bulan sejak pembentukannya, Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

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

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI

46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat - 'Bank BNI' - ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.

Sejalan dengan UU NO 7 Tahun 1992 tentang perbankan dan berdasarkan PP No 19 tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero). Penyesuaian bentuk hukum menjadi persero, dinyatakan dalam Akta No.131, tanggal 31 Juli 1992, di hadapan Muhani Salim, SH., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No.1A. Anggaran Dasar BNI telah mengalami beberapa kali perubahan dengan perubahan terakhir dengan Akta No.27 tanggal 17 Desember 2003, dibuat di hadapan Fathiah Helmi, SH. notaris di Jakarta berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 15 Desember 2003 antara lain mengenai perubahan Pasal 4:

1. Perubahan 14 saham Seri B dengan nilai nominal Rp 500 (jumlah penuh) yang dimiliki Republik Indonesia menjadi 14 saham Seri A Dwiwarna dengan nilai nominal sebesar Rp 500 (jumlah penuh).
2. Peningkatan nilai nominal saham dengan cara menggabungkan 15 saham menjadi 1 saham (*Reverse Stock Split*) dengan perincian:
 - a. Saham Seri A Dwiwarna dengan nilai nominal Rp 500 (jumlah penuh) menjadi Rp 7.500 (jumlah penuh);
 - b. Saham Seri B dengan nilai nominal Rp 500 (jumlah penuh) menjadi Rp 7.500 (jumlah penuh);
 - c. Saham Seri C dengan nilai nominal Rp 25 (jumlah penuh) menjadi Rp 375 (jumlah penuh).

3. Peningkatan modal dasar BNI dari sebesar Rp 8.500.000.000.000 (jumlah penuh) menjadi Rp 15.000.000.000.000 (jumlah penuh).

Perubahan ini telah disetujui oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia melalui suratnya No.C-29647H.01.04.TH.2003 tertanggal 19 Desember 2003 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.9 tanggal 30 Januari 2004 Tambahan No.1152.

Berdasarkan pasal 3 Anggaran Dasar BNI, ruang lingkup kegiatan BNI adalah melakukan usaha di bidang perbankan, termasuk melakukan kegiatan berdasarkan prinsip syariah. Kantor Pusat BNI berlokasi di Jl. Jend Sudirman Kav.1, Jakarta. Sampai dengan tanggal 31 Desember 2006, BNI memiliki 12 Kantor wilayah yang membawahi 918 kantor cabang dan cabang pembantu domestik, dan 53 kantor cabang syariah. Selain itu, jaringan BNI juga meliputi lima kantor cabang luar negeri yaitu Singapura, Hong Kong, Tokyo, London, dan New York. Pada tahun 2003, BNI telah menutup Cabang Cayman Islands dan telah menerima surat persetujuan penutupan cabang dari *Cayman Islands Monetary Authority* dan memberitahukan pada Bank Indonesia.

Pada tanggal 28 Oktober 1996, BNI melakukan penawaran umum perdana atas 1.085.032.000 saham Seri B dengan nilai nominal sebesar Rp 500 (jumlah penuh) setiap saham dan harga penawaran sebesar Rp 850 (jumlah penuh) setiap saham kepada masyarakat di Indonesia. Saham yang ditawarkan tersebut mulai diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya pada tanggal 25 November 1996.

Pada tanggal 30 Juni 1999, BNI melakukan Penawaran Umum Terbatas I dalam rangka penerbitan Hak Memesan Saham Terlebih Dahulu sebanyak 151.904.480.000 saham Seri C dengan nilai nominal sebesar Rp 25 (jumlah penuh) setiap saham. Setiap

pemegang 1 saham lama berhak membeli 35 saham baru dengan harga Rp 347,58 (jumlah penuh) per saham. Dari penawaran umum ini, BNI meningkatkan modal sahamnya sebanyak 683.916.500 lembar saham seri C yang diterbitkan kepada masyarakat umum pada tanggal 21 Juli 1999 yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya, dan sebanyak 151.220.563.500 lembar saham seri C yang diterbitkan kepada Pemerintah Indonesia pada tanggal 7 April dan 30 Juni 2000 melalui program rekapitalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No.52 tahun 1999.

Pada tanggal 30 Maret 2000, Menteri Keuangan menyetujui rekapitalisasi BNI sebesar Rp 61.8 triliun, yang meningkat sebesar Rp 9 triliun dibandingkan dengan jumlah yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No.52 tahun 1999. Sehubungan dengan peningkatan rekapitalisasi tersebut, yang telah disetujui melalui Peraturan Pemerintah No.32 tahun 2000, BNI menerbitkan tambahan saham Seri C sebanyak 44.946.404.500 lembar tanpa Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu.

Pada tanggal 20 Juli 2001, modal saham BNI berkurang sebanyak 1.965.701.500 lembar saham seri C sehubungan dengan pengembalian kelebihan dana rekapitalisasi kepada Pemerintah Indonesia. Pengembalian obligasi tersebut telah disetujui oleh pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 25 Juni 2001.

Pada tanggal 16 Juli 2007, saham BNI kembali ditawarkan kepada masyarakat umum untuk kedua kalinya. Komposisi kepemilikan saham BNI saat ini adalah 99,11% milik pemerintah RI dan 0,89% dimiliki masyarakat. Kali ini, saham BNI ditawarkan dalam 2 program, yaitu Penawaran Umum Terbatas II PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

dan Penawaran Umum Atas Kepemilikan Saham Negara Republik Indonesia di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Dalam Penawaran Umum Terbatas II, BNI menawarkan sebanyak-banyaknya 1.992.253.110 Saham Biasa Seri C baru atau 15% dari total saham sekarang. Pemegang saham lama memiliki Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) dengan rasio setiap pemegang 20 lembar saham lama mempunyai hak memesan 3 lembar saham baru.

Penawaran Umum atas Kepemilikan Saham Negara Republik Indonesia di PT BNI,

penawaran sebanyak-banyaknya 3.475.231.980 Saham Biasa Atas Nama Seri C, yang terdiri atas sebanyak-banyaknya 1.500.668.355 Saham Seri C lama milik Negara RI dalam rangka program divestasi dan sebanyak-banyaknya 1.974.563.625 Saham Seri C baru milik Negara RI hasil pelaksanaan HMETD dalam penawaran Umum Terbatas II.

Dana hasil Penawaran Umum Terbatas yang diperoleh BNI (setelah dikurangi biaya-biaya emisi saham), akan dipergunakan dalam rangka memperkuat struktur permodalan untuk persiapan penerapan Basel II dan untuk mengembangkan kegiatan usaha BNI. Diperkirakan akan memperoleh dana sekitar Rp 4 triliun dari penerbitan saham baru ini. Aksi korporasi BNI bersama-sama dengan pemerintah akan menurunkan kepemilikan saham pemerintah dari 99,11% menjadi sekitar 73,26% dan nilai totalnya diprediksi akan tercatat sebagai transaksi terbesar dalam sejarah bursa saham di Indonesia. Bagi Pemerintah, divestasi sahamnya pada BNI akan menghasilkan penerimaan negara untuk APBN serta diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan *stakeholders value*.

3.2 Visi dan Misi

Visi dari BNI adalah berusaha menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja. Sedangkan Misi BNI adalah berusaha memaksimalkan *stakeholders value* dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial, dan konsumen. Pada tahun 2008, corporate plan BNI menjadi bank yang unggul dalam layanan. Pada tahun 2013, corporate plan BNI menjadi Bank yang unggul dalam kinerja. Sedangkan pada tahun 2018, corporate plan BNI menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

3.3 Struktur Organisasi Bank BNI

BNI dikelola oleh seorang CEO yang dinamakan Direktur Utama dibantu oleh seorang Wakil Direktur dan 8 orang Direktur yang membidangi :

- Operasi

Bertugas membawahi tiga divisi yakni Operasional, Layanan, dan Jaringan.

- Manajemen Risiko

Bertugas membawahi dalam pengendalian dan pengelolaan risiko-risiko dari produk-produk perbankan yang diluncurkan BNI, dan membawahi Divisi Kebijakan dan Manajemen Risiko dan Divisi Risiko Kredit.

- Kepatuhan

Bertugas di bidang Divisi Kepatuhan, Hukum dan Biro Direksi

- Sumber Daya Manusia

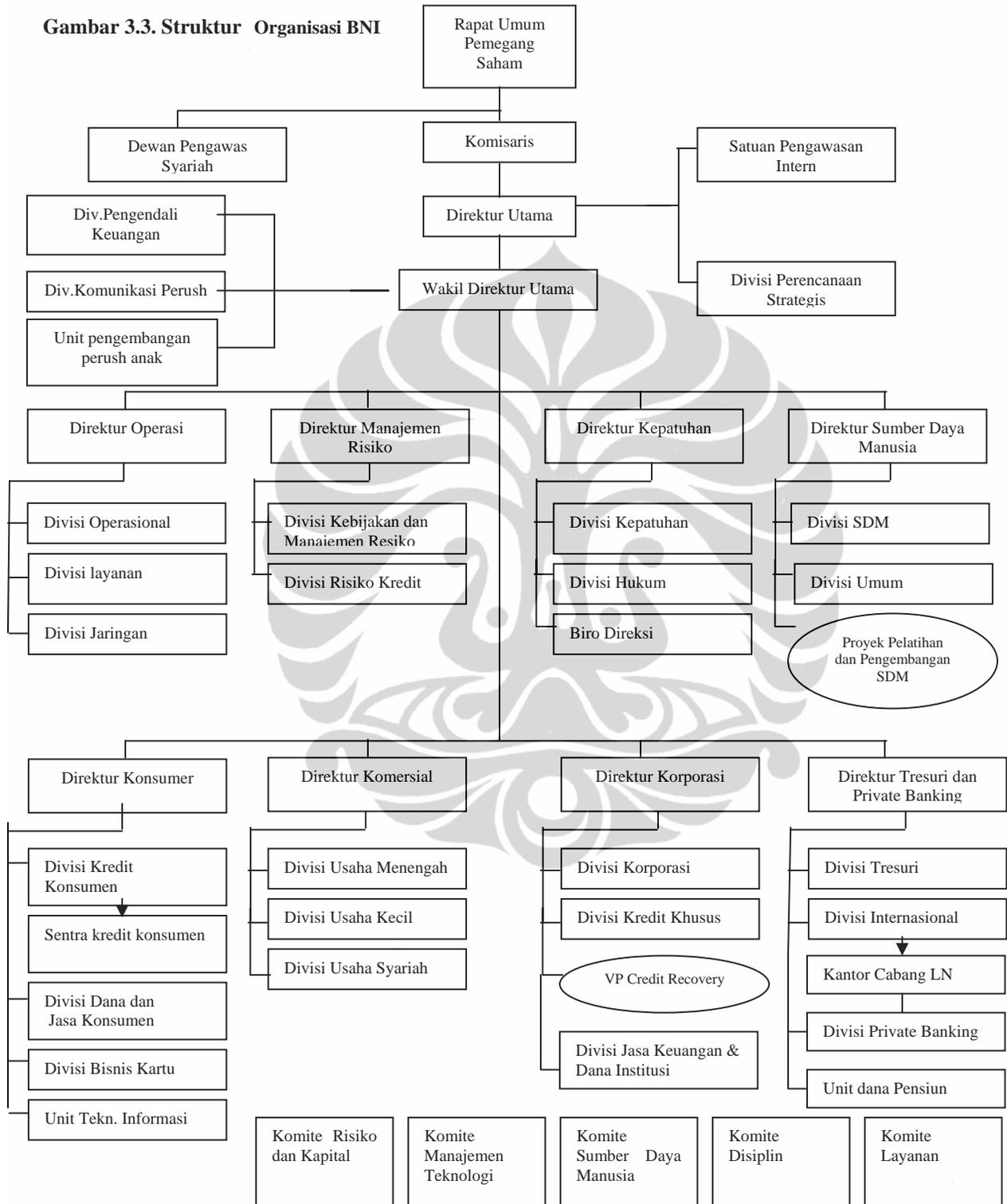
Bertugas membawahi Divisi SDM dan Umum.

- Direktur Konsumer

- Bertugas terutama pada pelayanan nasabah membawahi Divisi Kredit Konsumen, dana dan jasa konsumen, bisnis kartu, dan unit teknologi informasi.
- Direktur Komersial
Bertugas menangani kredit-kredit skala menengah & kredit kecil, membawahi Divisi Usaha Menengah, Usaha Kecil dan Usaha Syariah.
- Direktur Korporasi
Bertugas menangani kredit-kredit besar atau korporasi dan kredit khusus, membawahi Divisi Korporasi, Kredit Khusus, dan Jasa Keuangan & Dana Institusi.
- Direktur Treasury
Bertugas membawahi Divisi Treasury, Internasional, Private Banking dan Dana Pensiun.



Gambar 3.3. Struktur Organisasi BNI



3.4 . Manajemen Risiko Bank BNI

Enterprise Wide Risk Management

Bank BNI sejak empat tahun terakhir ini berupaya mengembangkan suatu kerangka kerja guna dapat mengelola seluruh jenis risiko secara optimal. Sebagaimana definisi Basel, terdapat tiga jenis risiko yaitu risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Pengembangan kerangka kerja pengelolaan risiko tersebut dilakukan secara simultan. Kerangka kerja tersebut berfungsi sebagai panduan dalam proses indentifikasi, pengukuran, pengelolaan, mitigasi, monitoring ketiga jenis risiko diatas. Kerangka yang disebut : *Risk Governance, Model & Processs & Risk Professional.*

Risk Governance

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

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

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

Model & Process

Model digunakan sebagai panduan dan alat lain dalam pengambilan keputusan strategis, membantu proses kredit, investasi, penjaminan dan keputusan operasional. Unit dalam Divisi *Risk Management* secara 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 oleh manajemen.

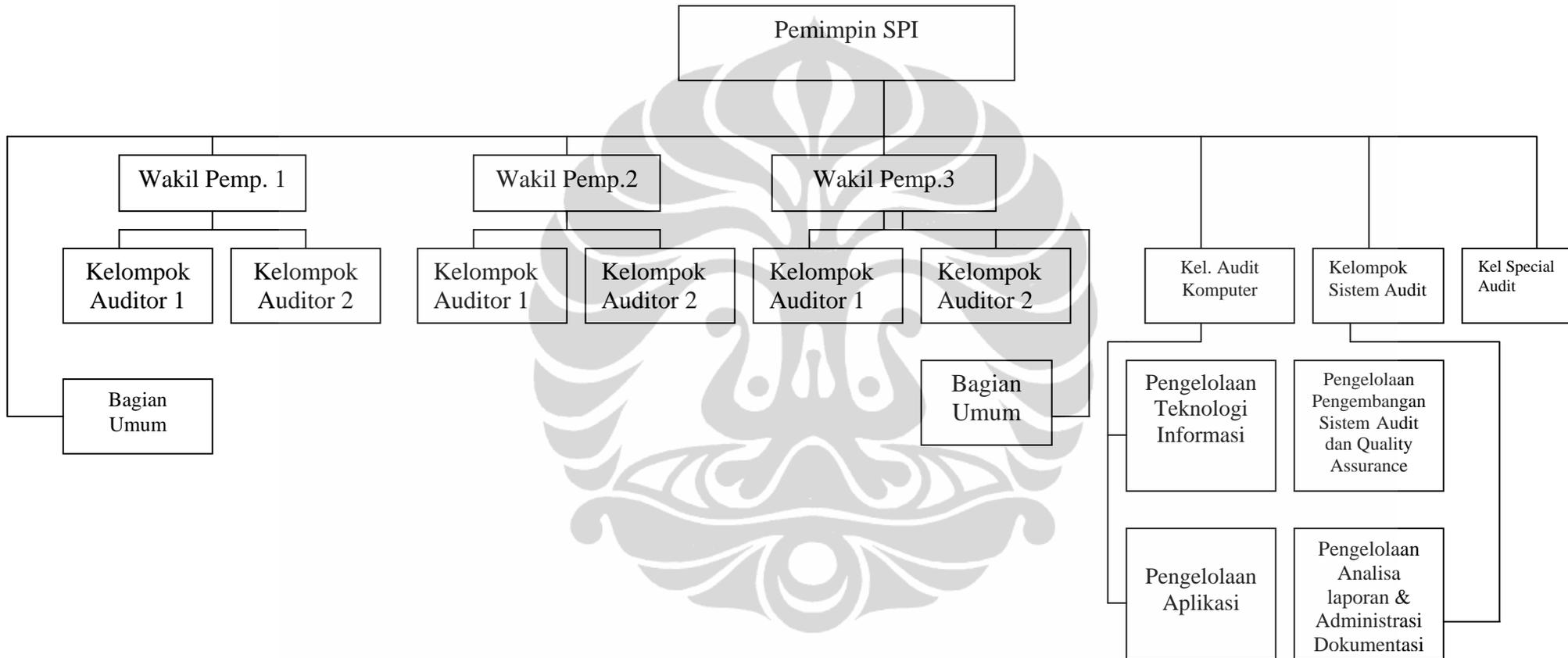
Risk Professional

Bank BNI memahami diperlukannya kompetensi dan pengalaman bagi para tenaga professional.

3.5 . Struktur Organisasi Internal Audit

Struktur organisasi yang sekarang ini, membentuk kelompok special audit tanpa harus menambah auditor dalam rangka menampung fungsi baru yang berkaitan dengan strategic business partner agar lebih fokus dalam pelaksanaannya.

Struktur Organisasi Internal Audit PT. Bank BNI (Persero)



Sumber : Manual Internal Auditor Group PT. Bank BNI

FUNGSI KELOMPOK SPECIAL AUDIT :

1. Melaksanakan audit issue
2. Melaksanakan audit project
3. Melaksanakan audit khusus
4. Memonitor pencapaian sustainable value creation per SBU (*performance monitoring*).
5. Menindaklanjuti Surat Pengaduan dan Surat Kaleng
6. Melakukan review terhadap :
 - Laporan Keuangan Publikasi dan audited
 - Laporan Kepatuhan

3.6. Budaya Kerja Internal Audit

Budaya kerja Internal Audit mengacu pada budaya kerja BNI yang telah disempurnakan pada tahun 2007 yang dikenal dengan PRINSIP 46 yang mengedepankan Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan dan Perbaikan Tiada Henti. Budaya kerja ini diimplementasikan dalam system kerja dan proses bisnis Internal Audit agar menghasilkan Laporan Hasil Audit yang optimal, yang berbentuk :

- Work Team, dimana setiap tim audit memiliki kewenangan dan independensi dalam melakukan tugasnya dibawah kordinasi kedua tim.
- Komunikasi yang efektif dan dua arah senantiasa dilakukan oleh tim audit, baik antar sesama anggota tim, tim audit dengan Pimpinan serta komunikasi tim audit dengan auditee / atasan auditee.
- Kemampuan memberikan solusi dan improvement kepada auditee, atasan auditee, Direksi dan Dekom sebagai user utama Internal Audit.
- Integritas yang diwujudkan dalam bentuk independensi dan objektivitas yang harus dimiliki oleh setiap individu auditor,tim audit dan semua pimpinan Internal Audit.
- Membentuk unit pengembangan system dan bertanggung jawab terhadap pengembangan dan mengkoordinir inovasi-inovasi yang dilakukan pegawai Internal Audit .

Evaluasi terhadap implementasi budaya kerja ini dilakukan oleh auditee, atasan auditee, Direksi/Dekom dan atasan tim audit dan dipergunakan sebagai masukan bagi Pemimpin Internal Audit untuk membuat rencana kerja

Internal audit berikutnya. Hasil evaluasi ini dipergunakan sebagai data dalam menilai performance tahunan Pegawai dan Pimpinan Internal Audit serta penilaian atas *Performance Management System* Internal Audit

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 :
 - a. Penelitian Kepustakaan
Pada umumnya penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan pedoman dalam pembahasan. Hal ini dilaksanakan dengan mempelajari buku atau literature, jurnal, bahan seminar yang relevan dengan topic yang dibahas dalam karya akhir ini.
 - b. Penelitian Lapangan dilakukan dengan wawancara secara langsung dengan pihak yang terkait atau pihak yang berwenang untuk mendapatkan data informasi yang dibutuhkan atau melakukan observasi secara langsung.
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 BNI (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 management* yang dijalankan BNI, terutama yang terkait dengan peranan Internal Audit.

