

TESIS

**EVALUASI PERAN AUDITOR INTERN DALAM MENILAI  
RISIKO BISNIS PERBANKAN DI BPR SYARIAH**  
(Studi kasus pada BPRS Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)

TEA 22/06

Hab  
e



**HABIBURROCHMAN**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

2006



**TESIS**

**EVALUASI PERAN AUDITOR INTERN DALAM MENILAI  
RISIKO BISNIS PERBANKAN DI BPR SYARIAH**

**(Studi kasus pada BPRS Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)**



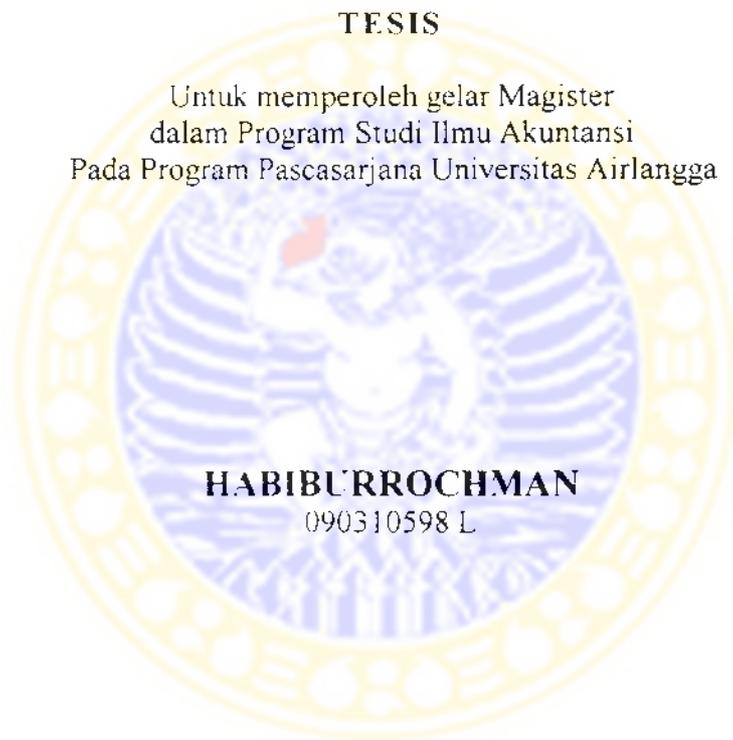
**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**

**EVALUASI PERAN AUDITOR INTERN DALAM MENILAI  
RISIKO BISNIS PERBANKAN DI BPR SYARIAH**

**(Studi kasus pada BPRS Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)**

**TESIS**

Untuk memperoleh gelar Magister  
dalam Program Studi Ilmu Akuntansi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga



**HABIBURROCHMAN**  
090310598 L

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SURABAYA**

**2006**

Lembar pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 16 Agustus 2006

oleh:

Pembimbing Ketua



**Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak**  
NIP. 131 287 542

Pembimbing I



**Drs. Basuki, M.Com.,(Hons).,Ph.D.,Ak**  
NIP. 131 558 571

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Akuntansi



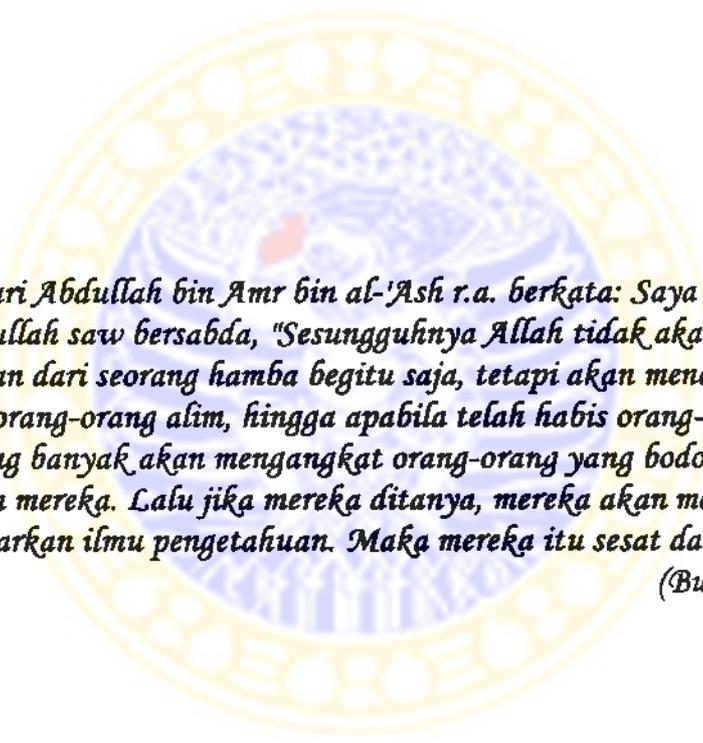
**Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec.,Ph.D.,Ak**  
NIP. 131 123 695

**Telah diuji pada  
Tanggal 16 Agustus 2006**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

- Ketua** : Prof.Dr.Arsono Laksana,SE,Ak  
**Anggota** : 1. Drs. M.Suyunus,MAFIS,Ak  
2. Drs. Basuki,M.Com(Hons).,Ph.D.,Ak  
3. Dr. Sri Iswati, M.Si,Ak  
4. Drs. Hendarjatno,M.Si,Ak  
5. Drs. Agus Widodo Mardijuwono,M.Si,Ak





*"Dari Abdullah bin Amr bin al-'Ash r.a. berkata: Saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda, "Sesungguhnya Allah tidak akan mencabut ilmu pengetahuan dari seorang hamba begitu saja, tetapi akan mencabutnya dengan matinya orang-orang alim, hingga apabila telah habis orang-orang alim maka orang banyak akan mengangkat orang-orang yang bodoh untuk menjadi pemimpin mereka. Lalu jika mereka ditanya, mereka akan memberikan fatwa tidak berdasarkan ilmu pengetahuan. Maka mereka itu sesat dan menyesatkan."  
(Bukhari - Muslim)*

*"Pelajarilah ilmu  
Barangsiapa mempelajarinya karena Allah, itulah taqwa  
Menuntutnya, itu ibadah  
Mengulang-ulangnya, itu tasbih  
Membahasnya, itu jihad  
Mengajarkannya pada orang yang tidak tahu, itu sedekah  
Memberikannya kepada ahlinya itu mendekatkan diri kepada Tuhan"  
(Abusy Syaikh Hibban dan Ibnu Abdil Barr, Ihya Al-Ghozali, 1986)*

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Alhamdulillah dipanjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga tesis dalam rangka menyelesaikan jenjang pendidikan Strata 2 dalam bidang Ilmu Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga dapat diselesaikan.

Penulis dalam perjalanan penyelesaian pendidikan program magister ini, menyadari dan mengakui bahwa sangat banyak pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan, arahan dan dorongan. Oleh karenanya pada kesempatan ini, dengan setulus hati penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

Bapak **Drs.M.Suyunus,MAFIS,Ak** selaku pembimbing yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan masukan serta dengan sabar mengarahkan dan “menanti” penulis untuk bisa menulis dengan baik serta mengajarkan tentang ilmu kehidupan.

Bapak **Drs.Basuki,M.Con (Hons) Ph.D,Ak**, selaku pembimbing, ternyata pendekatan kualitatif banyak memberikan teman-teman baru bagi penulis. Semoga amal Bapak dapat dibalas Allah SWT dengan yang lebih baik.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, Bapak **Prof. Dr. Muhammad Amin, dr.**, Bapak **Prof. Dr. Laba Mahaputera, drh., M.Sc.**, selaku Asisten Direktur I PPS Unair dan Bapak **Dr. Soenarjo, dr., MS., M.Sc.**, selaku Asisten Direktur II PPS Unair beserta seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak **Prof.Dr.Arsono Laksana,S.E,Ak** yang dengan ketulusan, dan kearifannya memberikan arahan pada penulis untuk selalu fokus pada masalah yang seharusnya diuraikan. Arahan ini memberikan sentuhan mendalam pada penulis untuk selalu berusaha menjadi lebih baik.

Ketua Program Studi Ilmu Akuntansi dan Direktur Cieberd, Bapak **Drs.Tjiptohadi Sawarjuwono,M.Ec Ph.D,Ak** yang dengan ketulusan, dan kearifannya mendorong penulis untuk mendalami perbankan syariah.

Terima kasih tak terhingga pada Bapak Dr.Tjuk K Sukiadi,SE selaku komisaris PT. BPR Syariah Bakti Makmur, Sidoarjo yang telah memberikan kesempatan sebagai auditor intern bank. Kepada Direksi Bapak Tri Hari Wijayanto,SH dan Ibu Ir.Siti Zulaikhah serta Bapak Subakir atas perkenannya meluangkan waktu untuk mendiskusikan segala hal tentang pengendalian risiko di perbankan. Serta tak lupa kepada seluruh rekan-rekan operasional saya ucapkan terima kasih.

Rasa terima kasih saya haturkan kepada Bapak Drs. Ec. H. Abdus Sukkur dan Bapak Sanusi Anwar SE, selaku direksi PT BPR Syariah Bakti Sumekar Sumenep, Bapak M.Djakfar, selaku auditor intern dan Bapak Novi selaku kepala operasional bank.

Terima kasih penulis kepada Bapak **Dekan** Fakultas Ekonomi Unair, dan Bapak **Ketua dan Pengurus Ikoma** FE Unair yang telah memberikan dukungan pada penulis agar segera menyelesaikan penulisan tesis ini

Terima kasih penulis kepada Ibu **Dr.Iswati,SE,M.Si,Ak**, Bapak **Drs.Herdarjatno,M.Si, Ak**, dan Bapak **Drs. Made Narsa, M.Si,Ak** serta seluruh dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah memberikan sumbangan pikiran dan motivasi tanpa pamrih pada penulis agar segera menyelesaikan penulisan tesis ini.

Secara khusus kepada Ayahanda H.M.Manaf dan Ibunda Hj. Siti Wardah tercinta yang telah mendampingi sejak ananda dilahirkan hingga saat ini yang telah memberikan kasih sayang dan do'anya yang tiada putus.

Adinda Siti Mahmudah S.Sos, M.Si, -Istriku tercinta yang telah mendampingi penulis dengan penuh kesabaran, kesetiaan, pengorbanan serta keikhlasan dan iringan do'a yang tiada henti selama penulis menjadi mahasiswa sampai sekarang ini.

Kepada Bapak Dr.Soegeng Soetedjo,SE, Ak dan Bapak Drs Edi Subyakto,M.Si,Ak yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk mengembangkan audit secara praktek. Tak lupa teriring salam untuk teman-teman di KAP Soegeng, Junaedy,Chairul dan Rekan yang selama ini bahu membahu menyelesaikan seluruh tugas audit dan manajemen.

Pada teman-teman *academic writing group*: Agung, Khusnul, Santi dan Alfa, Ririn, Nur aini, *let's discuss again about anything you want*. Semoga kita segera dapat melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan materil serta mendo'akan untuk keberhasilan penulis.

Akhir kata, dari lubuk hati yang paling dalam, penulis mendo'akan semoga **Allah SWT** menerima amalan dan memberikan balasan yang setimpal, atas ilmu, jasa, motivasi, dukungan serta seluruh pengorbanan yang mereka berikan kepada saya, dan di akhirat kelak mereka di tempatkan pada derajat yang tinggi di sisi-Nya. **Amin ya Robbal Alamin.**

## RINGKASAN

**EVALUASI PERAN AUDITOR INTERN DALAM MENILAI  
RISIKO BISNIS PERBANKAN DI BPR SYARIAH****(Studi kasus pada BPRS Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)**

Habiburrochman

Implikasi dari keinginan masyarakat untuk bertransaksi secara syariah menimbulkan berbagai jenis dan bentuk lembaga keuangan. Salah satu lembaga keuangan syariah adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Konsep utama dari lembaga keuangan syariah adalah landasan aturan dan operasionalnya atas dasar syariah Islam. Sebagai lembaga keuangan yang relatif baru, maka penanganan atas risiko bank harus menjadi perhatian manajemen dan semua pihak yang berhubungan dengan bank. Dalam hal ini, peranan auditor intern diperlukan untuk memberikan jaminan yang memadai mengenai risiko dalam pelaksanaan operasi bank.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan gambaran tentang peranan auditor intern di BPR Syariah. Kondisi yang menarik dari kasus ini adalah adanya posisi yang berbeda dari auditor intern yaitu di bawah direksi dan di bawah komisaris. Selain itu, perkembangan dalam audit intern yang lebih mengarah pada *preventive audit* dibandingkan *currative audit* melalui pemahaman dan penerapan risk management dalam audit. Dari kedua kondisi tersebut menarik untuk menilik lebih jauh peranan auditor intern dalam meminimalkan risiko bisnis di dunia perbankan khususnya BFR Syariah.

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan fenomena yang terjadi dalam perusahaan yang dijadikan objek penelitian. Penelitian ini dilakukan di dua BPRS yaitu Baktimakmur Indah Sidoarjo (BMI) dan Bakti Sumekar, Sumenep (BS).

Berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan bahwa peranan auditor intern sesuai dengan luas deskripsi kerja yang telah ditentukan. Auditor intern di BS di fokuskan pada risiko operasional. Auditor intern melakukan verifikasi dokumen transaksi meliputi pengecekan kebenaran, ketelitian perhitungan, kesahihan, pembukuan, kelengkapan tanda tangan dan pendukung dokumen lainnya. Pola ini seringkali menimbulkan anggapan bahwa auditor intern tugasnya mencari-cari kesalahan orang. Auditor intern di BMI mempunyai deskripsi kerja yang lebih luas yaitu meliputi seluruh fungsi dalam bank. Auditor intern dalam melaksanakan tugasnya, wajib melaporkan secara reguler hasil temuan auditnya. Mengingat auditor intern secara organisatoris tanggung jawabnya berada di bawah komisaris walaupun secara kedudukan berada di bawah direksi, maka dalam memberikan laporan temuan audit ditujukan baik pada direksi maupun komisaris. Laporan auditor intern yang sifatnya teknis langsung ditindaklanjuti oleh direksi, sedangkan suatu temuan yan

sifatnya strategis, biasanya komisaris meminta direksi untuk membahasnya. Pola ini menjadikan auditor intern sebagai sarana menjamin dan memberikan masukan bagi manajemen dan komisaris. Kesan yang muncul pada akhirnya adalah auditor intern mencari atau menemukan suatu kesalahan dalam rangka menemukan solusi yang terbaik. Kondisi ini menimbulkan suatu kondisi *check and balance* di antara direksi dan komisaris.

Kondisi *check and balance* di antara direksi dan komisaris inilah yang menempatkan laporan auditor intern lebih bermakna. Posisi auditor intern hanyalah sebagai staf fungsional bukan eksekutor dan pengambil keputusan dari tindak lanjut temuan audit. Sehingga bila laporan audit hanya pada direksi saja, maka segala laporan temuan, teguran maupun masukan, kesemuanya berakhir di direksi. Sedangkan dalam kondisi *check and balance*, komisaris bisa menanyakan sejauhmana temuan audit ditindaklanjuti oleh direksi. Direksi dalam hal ini akan berusaha untuk selalu memantau dan menindaklanjuti temuan audit agar saat ditanyakan oleh komisaris dapat memberikan gambaran yang detail dan lengkap. Sehingga tujuan untuk meminimalisasi risiko bisnis di bank dapat terpantau terus.



## SUMMARY

**The Evaluation of Internal Auditor Role in Bank Business Risk  
in BPR Syariah**

(Case Study at Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)

Habiburrochman

Syariah banking existence as an implication of people's wish to make transaction under syariah law has created various kinds and forms of financial institutions. One of them is *Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPR Syariah)*. As a relatively new financial institution, bank management and all parties dealing with *syariah bank* had to be aware of the risk management in operational bank. In this case, the role of internal auditor is needed to give adequate assurance on the risk in operational bank.

The research objective was to explain the role of internal auditor in *BPR Syariah*. The objects to be researched were the activities of internal auditor both under the board of directors and commissioners. On other side, the changing paradigm in internal auditing tends to make audit more preventive than curative. The two conditions attract to observe further the role of internal auditor in minimizing the business risk in *BPR Syariah*.

This explanatory research which explains phenomena happened in the company was presented. This research was conducted in two BPR Syariah respectively Baktimakmur Indah in Sidoarjo (BMI) and Bakti Sumekar in Sumenep (BS). The research result showed that internal auditor role was suitable with range of job description which had been determined by bank management. The internal auditor of BS focused at operational risk. He examined verification of document covering checking, calculation correctness, bookkeeping, completeness of document and authorization of document. This pattern often generates perception that internal auditor duty is like watch dog.

BMI's internal auditor had broader job description than that at BS. It covered all functions in bank. BMI's internal auditor obliged to report audit findings regularly. Considering that internal auditor organizationally has responsibility under commissioners although domiciled under the board of directors, the report of audit findings must be submitted to both the board of directors and that of commissioners. Technical audit finding will be followed up by the board of directors, while strategic audit findings were studied; usually the commissioners asked the board of directors to do it. These pattern made internal auditors take it as medium to assure and give suggestions to the management and the commissioners. This mechanism generated the condition of check and balance among the board of directors and commissioners.

Check and balance condition among the board of directors and commissioners place internal auditor report more impressive. Because the internal auditor position was only functional staff, he didn't have authority as decision maker to follow up the audit findings so that when audit report only just submitted to the board of directors.

hence the entire audit finding reports will be ended at board of directors' decision. While in the condition of check and balance, commissioners could ask how far the audit findings were followed up by the board of directors. The board of directors, in this case, would provided more care and as soon as possible followed up the audit findings in order that the moment asked by commissioners, they could give complete and detail explanation.



## ABSTRACT

### **The Evaluation of Internal Auditor Role in Bank Business Risk in BPR Syariah (Case Study at Baktimakmur Indah dan BPRS Baktisumekar)**

Habiburrochman

The internal auditor role is needed to give adequate assurance in observing and controlling the risk in bank operation. To observe further the role of internal auditor in minimizing the business risk of bank, this explanatory research was conducted especially at two BPR Syariah namely Baktimakmur Indah (BMI) in Sidoarjo and Bakti Sumekar (BS) in Sumenep. The research result showed that the internal auditor role was suitable with the range of job description which had been determined by the bank management.

The internal auditor of BS focused at operational risk. He conducted the verification of transaction documents. This pattern often generated perception that internal auditor was like watch dog of the bank. The internal auditor of BMI focused on all bank risks as stated in his job description. Audit report is a means of communications between the board of director and commissioners.

For the internal auditor under the board of directors, all audit finding reports will be ended at the board of directors decision. While internal auditor whose responsibility was under commissioners, giving finding report always entangled the board of directors and commissioners. Because the audit reports delivered to both directors and commissioners, check and balance arose among the board of directors and commissioners in responding the audit findings.

The broader scope of work for internal auditor in controlling aspects in the bank organization, the broader competency internal auditor should have. The broader scope of work gave a chance to the internal auditor in giving assurance and consultancy for the management and the commissioners.

**Keywords:** BPR Syariah, internal auditor role, assurance and consultancy, watch dog, check and balance

## DAFTAR ISI

<b>Sampul Depan</b> .....	i
<b>Sampul Dalam</b> .....	ii
<b>Prasyarat Gelar</b> .....	iii
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	iv
<b>Ucapan Terima Kasih</b> .....	vi
<b>Ringkasan</b> .....	ix
<b>Summary</b> .....	xi
<b>Abstrak</b> .....	xiii
<b>Daftar Isi</b> .....	xiv
<b>Daftar Gambar</b> .....	xvi
<b>Daftar Tabel</b> .....	xvii
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Batasan penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b> .....	10
2.1 Manajemen Risiko dan <i>Internal Control</i> .....	10
2.2 Pengendalian Intern dalam Organisasi .....	14
2.2.1 Struktur organisasi dan kontrol .....	16
2.2.2 Konflik peran ( <i>role conflict</i> ) .....	18
2.3 Risiko dalam Perbankan .....	18
2.3.1 Elemen risiko dalam perbankan .....	18
2.4 Teori Keagenan dalam Kontek <i>Internal Audit</i> .....	19
2.5 Kedudukan dan Fungsi <i>Internal Auditor</i> di Bank .....	22
2.6 Mekanisme pengawasan Model COSO dalam mengembangkan <i>good corporate governance</i> .....	24
2.7 Corporate Governance dan Pengendalian Intern .....	28
<b>BAB III RERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI</b> .....	31
3.1 Rerangka Konseptual .....	32
3.2 Proposisi .....	33
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	34
4.1 Pendekatan Penelitian .....	34
4.2 Unit Analisis .....	35
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	35
4.4 Hubungan Logis Data dengan Proposisi .....	35

4.5 Kriteria Penilaian .....	38
4.6 Tahapan Penelitian .....	39
4.7 Analisis Data.....	42
<b>BAB V PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Gambaran Umum BPR Syariah di Jawa Timur .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.1 Gambaran Umum BPR Syariah yang Menjadi Informan Penelitian .....</b>	<b>45</b>
5.1.1.1 PT BPR Syariah Baktimakmur Indah, Sidoarjo (BMI).....	45
5.1.1.2 PT BPR Syariah Bakti Sumekar,Sumenep (BS).....	47
<b>5.2 Data Penelitian .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3 Hasil Penelitian .....</b>	<b>49</b>
5.3.1. Kasus di PT BPR Syariah Baktimakmur Indah.....	49
5.3.1.1. Aspek Risiko Operasi Bank.....	49
5.3.1.1.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	52
5.3.1.1.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Operasional .....	52
5.3.1.1.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Operasional .....	53
5.3.1.2. Aspek Risiko Pelaporan Akuntansi .....	54
5.3.1.2.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	55
5.3.1.2.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Pelaporan Akuntansi .....	57
5.3.1.2.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Pelaporan Akuntansi .....	59
5.3.1.3. Aspek Risiko Kepatuhan .....	60
5.3.1.3.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	64
5.3.1.3.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Kepatuhan .....	66
5.3.1.3.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Kepatuhan .....	68
5.3.2. Analisis COSO untuk Kasus di PT BFR Syariah Baktimakmur Indah(BMI) .....	68
5.3.2.1. Lingkungan Pengendalian ( <i>Control Environment</i> ) .....	68
5.3.2.2. Penilaian Risiko ( <i>Risk Assesment</i> ) .....	69
5.3.2.3. Kegiatan Pengendalian ( <i>Control Activites</i> ) .....	70

5.3.2.4. Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication</i> ) ....	71
5.3.2.5. Pemantauan ( <i>Monitoring</i> ) .....	72
5.3.3. Kasus di PT BPR Syariah Bakti Sumekar (BS).....	73
5.3.3.1. Aspek Risiko Operasi Bank .....	73
5.3.3.1.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	75
5.3.3.1.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Operasional .....	76
5.3.3.1.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Operasional .....	78
5.3.3.2. Aspek Risiko Pelaporan Akuntansi.....	78
5.3.3.2.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	79
5.3.3.2.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Pelaporan Akuntansi .....	80
5.3.3.2.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Pelaporan Akuntansi .....	80
5.3.3.3. Aspek Risiko Kepatuhan .....	81
5.3.3.3.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit .....	84
5.3.3.3.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Risiko Kepatuhan .....	85
5.3.3.3.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Risiko Kepatuhan .....	86
5.3.4. Analisis COSO untuk Kasus di PT BPR Syariah Bakti Sumekar (BS) .....	86
5.3.4.1. Lingkungan Pengendalian ( <i>Control Environment</i> ) .....	87
5.3.4.2. Penilaian Risiko ( <i>Risk Assesment</i> ) .....	87
5.3.4.3. Kegiatan Pengendalian ( <i>Control Activities</i> ) .....	88
5.3.4.4. Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication</i> ) ....	89
5.3.4.5. Pemantauan ( <i>Monitoring</i> ) .....	89
5.4 Analisis lebih lanjut mengenai peran auditor intern .....	89
5.4.1. Perbedaan Penempatan Auditor Intern Bukan Hanya Beda Pengertian Semata .....	91
5.4.2. Luas Pekerjaan Auditor Intern Akan Berbeda Antara Auditor Yang Ditempatkan di Bawah Direksi dan Auditor Yang Ditempatkan di Bawah Komisaris .....	95
5.4.3. Peran Auditor Intern Dalam Pengendalian Risiko Bisnis di BPRS BMI dan BPRS BS .....	97

<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	100
<b>6.1 SIMPULAN</b> .....	100
6.1.1. Kasus PT BPR Syariah Baktimakmur Indah,Sidoarjo(BMI) .....	100
6.1.2. Kasus PT BPR Syariah Bakti Sumekar,Sumenep (BS).....	101
<b>6.2 SARAN</b> .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	108



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	The Descriptive Model of Integrated Risk Management and Internal Audit .....	12
Gambar 2.2	Tiga Tujuan Bisnis dan komponen pengendalian intern .....	24
Gambar 2.3	Kaitan tujuan sistem pengendalian intern dengan risiko bisnis .....	25
Gambar 3.1	Rerangka Konseptual .....	32
Gambar 4.1	Desain Penelitian Multi Kasus .....	44



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern Dalam Menghadapi Risiko Operasi Bank Syariah .....	36
Tabel 4.2	Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern Dalam Menghadapi Risiko Laporan Keuangan .....	36
Tabel 4.3	Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern Dalam Menghadapi Risiko Kepatuhan Bank Syariah .....	37
Tabel 4.4	Jenis Risiko dan Kriteria Penilaian .....	38
Tabel 4.5	Kategori Tingkat Kesehatan Bank .....	39
Tabel 4.6	BPR Syariah di Jawa Timur .....	40
Tabel 5.1	Indikator Pengendalian Bank .....	90



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan untuk Auditor Intern
- Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Umum (untuk Direksi, auditor intern)
- Lampiran 3 Profil singkat Perusahaan
- Lampiran 4 Tingkat Kesehatan dan Kinerja Bank



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berdasarkan karakteristik dan fungsi bank, dapat dikatakan bahwa industri perbankan identik dengan industri risiko. Oleh karena itu, ketersediaan suatu sistem dan prosedur yang mengendalikan dan mengelola risiko adalah merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap bank, agar bank terhindar dari kerugian, baik kerugian materi maupun non materi, seperti memburuknya citra atau reputasi dari suatu bank di mata masyarakat. Pada tingkatan yang lebih tinggi, risiko dapat dikelola sedemikian rupa untuk memberikan penghasilan yang lebih besar bagi bank (Surbakti,2004).

Manajemen risiko sebagai suatu disiplin ilmu baru mendapat perhatian yang sangat serius dari industri perbankan satu dekade terakhir. Walaupun industri perbankan konvensional telah berkembang selama 3 abad, namun konsep dan regulasi yang berkaitan dengan manajemen risiko baru pertama kali diperkenalkan pada tahun 1988 oleh Bank for International Settlement (BIS). Dalam rangka penerapan manajemen risiko, BIS menetapkan kebutuhan kecukupan modal (CAR) yang kemudian ditahun 1998 diperluas dengan memperhitungkan aspek risiko pasar (*market risk*). Bank Indonesia mengaplikasikan ketentuan ini secara bertahap mulai tahun 1993 (Surbakti.2004)

Berbeda dengan perkembangan perbankan konvensional, perbankan syariah baru tumbuh dalam tiga dekade terakhir. Dalam pertumbuhannya, operasionalisasi perbankan syariah masih bertumpu pada aturan-aturan yang

diterapkan dalam bank konvensional. Walaupun disadari bahwa perbankan syariah berbeda secara sistem dari bank konvensional, baik menyangkut sistem operasional dan beberapa produk perbankan yang sangat spesifik terkait dengan syariah Islam. Dalam perbankan konvensional peminjaman uang dalam bentuk kredit dengan mengambil bunga tertentu diperbolehkan, namun untuk bank syariah peminjaman uang tidak boleh ada nilai lebih. Artinya jika nasabah diberi pinjaman seribu rupiah maka harus kembali seribu rupiah, tidak boleh ada lebih, karena kelebihan pembayaran tersebut dikategorikan riba. Hal-hal semacam ini menunjukkan perlakuan yang berbeda sekaligus membutuhkan pemahaman atas pengawasan yang berbeda.

Regulasi sistem pengawasan atas bank syariah masih banyak mendasarkan pada pola bank konvensional. Kondisi ini tidak dapat sepenuhnya disalahkan karena perkembangan bank syariah tidak mulus. Bank Syariah pertama dimulai di Mesir pada tahun 1963 dalam bentuk bank tabungan pedesaan dan ditutup tahun 1973 karena alasan politis. Di Pakistan didirikan bank koperasi dengan dasar syariah namun pada bulan Juni 1965 bank tersebut ditutup disebabkan karena salah dalam pengelolaan dan kurangnya supervisi resmi. Baru pada tahun 1975, Dubai Islamic Bank menjadi pelopor dalam peletakan awal sendi-sendi perbankan syariah di dunia. Setelah pendirian tersebut, tercatat sampai akhir tahun 1996, telah didirikan lebih dari 166 lembaga keuangan syariah atas prakarsa swasta maupun pemerintah (Chapra,2001:228-229). Perkembangan perbankan syariah di Indonesia juga tidak terlepas dari perkembangan perbankan syariah internasional. Sejak adanya perbaikan dalam undang-undang perbankan pasca Undang-Undang No.10 Tahun 1998 menunjukkan peningkatan yang sangat pesat. Hal tersebut

ditunjukkan dengan aset bank syariah pada tahun 1993 sebesar Rp460 miliar, tahun 1998 sebesar Rp600 miliar dan pada September 2004 telah menjadi Rp12 triliun (Idat:2005).

Dibalik perkembangan aset yang menggembirakan tersebut, terdapat kekhawatiran bahwa perkembangan perbankan syariah merupakan suatu euforia reformasi. Euforia perkembangan yang pesat merupakan perkembangan yang semu dan berbahaya bila tidak dilandasi kerangka kelembagaan dan pengaturan yang memadai dari aspek *best practices*. Kerangka kelembagaan dan pengaturan yang tidak memadai rentan terhadap berbagai bentuk kejahatan yang senantiasa mengintai industri perbankan nasional.

Sejarah pengaturan dan pengawasan perbankan di Indonesia tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan perbankan nasional sekaligus untuk menanggulangi kejahatan perbankan yang menyertainya. Sebagai contoh adalah pengawasan bank melalui audit terhadap bank pemerintah. Bank-bank pemerintah sering dilakukan audit berlapis-lapis oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Kantor Akuntan Publik termasuk oleh Bank Indonesia (BI) sendiri. Namun, mengapa dengan berbagai upaya tersebut, pembobolan yang mencolok mata tetap terjadi. Pembobolan Bank BNI melalui transaksi L/C fiktif, yang nilainya mencapai di atas Rp1 triliun, terjadinya permainan atau pemalsuan dokumen NCD (*Negotiable Certificate Document*) di Bank Mandiri, merefleksikan pengawasan bank yang belum berjalan sebagaimana mestinya (Bisnis Indonesia, 27/10/2003).

Fakta-fakta di atas menimbulkan pertanyaan apakah Bank Indonesia sebagai pengatur bank di Indonesia mampu melakukan pengaturan yang efektif

terhadap perbankan syariah. Kasus-kasus kejahatan perbankan seperti di atas, bukan tidak mungkin dapat menimpa perbankan syariah. Fakta-fakta ini menunjukkan bahwa penelitian dan kajian manajemen risiko bukan hanya untuk BI tetapi juga untuk manajemen bank itu sendiri. Perlu usaha bersama dari berbagai pihak agar di dapatkan model manajemen risiko yang lebih sesuai dengan bank syariah.

Secara internasional kondisi moral hazard di suatu entitas bisnis melahirkan Sarbanes-Oxley Act, yang muncul setelah bangkrutnya Enron. Dalam *Sarbanes-Oxley Act section 302- Corporate Responsibility for Financial Reports* disebutkan adanya peranan yang besar dari internal audit untuk memfasilitasi proses pengendalian risiko bisnis. Internal auditor harus memberikan informasi yang cukup terhadap eksternal auditor mengenai laporan keuangan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa internal audit bukan struktur pelengkap semata namun lebih dari itu dapat diharapkan peranannya agar perbankan dapat beroperasi secara sehat dan handal. Karena bisnis perbankan dimulai dengan asset kepercayaan, maka bank sebagai usaha penjual jasa harus dijamin agar mengikuti aturan-aturan main dan etika dalam bisnis. Penerapan Sarbanes-Oxley dirasakan mendesak di adopsi bank syariah Indonesia, mengingat di tahun 2005, Bank Islam Malaysia Bhd, bank tertua di ASEAN, mengalami kerugian yang besar. Kerugian tersebut akibat nilai kredit macet yang mencapai 720 juta ringgit (Bisnis Indonesia, 19 Desember 2005).

Penerapan prinsip yang ada dalam Sarbox perlu segera diterapkan karena masih maraknya kejahatan di perbankan. Beberapa kasus yang muncul belakangan ini adalah misalnya kasus kredit macet di Bank Mandiri, pembobolan

Bank BNI, serta permasalahan intern Bank Indonesia yang dapat mempengaruhi citra dan kredibilitas dunia perbankan yang mengandalkan hidup matinya kepada kepercayaan publik. Pada dasarnya kasus-kasus tersebut bersumber dari lemahnya kontrol yang ada terhadap sistem yang berjalan. Jadi bukan sistemnya yang tidak bagus, melainkan kontrol atas sistem tersebut yang dirasakan sangat minim.

Keterpurukan sistem kontrol di dunia perbankan tersebut dari sudut pandang akuntansi paling tidak mengindikasikan dua hal, yaitu:

- a. Buruknya manajemen risiko yang diterapkan oleh bank.
- b. Apakah ada yang salah dengan auditor? Dunia perbankan di Indonesia tidak terlepas dari pemeriksaan baik oleh eksternal auditor maupun internal auditor sekaligus pemeriksaan yang dilakukan oleh BI sebagai regulator. Kenyataannya, saat krisis banyak bank yang harus ditutup. Selama ini masyarakat begitu terkesima dengan laporan keuangan bank yang begitu mempesona dan telah diaudit oleh auditor independen. Namun, ketika krisis moneter melanda Indonesia perusahaan dan bank publik tersebut banyak yang berguguran. Hal ini menimbulkan suatu pertanyaan dikalangan masyarakat, mengapa bank-bank tersebut yang selama ini memperoleh opini wajar tanpa pengecualian ternyata begitu rapuh? Mengapa auditor jauh-jauh hari tidak berhasil menemukan adanya ketidakberesan yang terjadi dalam perusahaan tersebut? Ataukah apakah internal auditor bank tidak berfungsi untuk menunjukkan ketidakberesan yang sebetulnya ia rasakan?.

Ketidakberesan tersebut perlu ditanggulangi dengan lebih mengoptimalkan peran auditor intern. Dalam menjalankan tugasnya auditor intern mempunyai panduan *internal audit rule of conduct* yang diterbitkan oleh IIA. Dalam

perbankan syariah juga dikenal *Syariah Rules of Ethical Conduct for Accountants* yang diterbitkan oleh Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institution. Adanya *rule of conduct* bagi auditor ini menunjukkan bahwa peranan auditor sangat penting sehingga perlu dilengkapi aturan tersebut. Optimalisasi peran auditor intern dalam manajemen risiko diperlukan khususnya dalam mendeteksi dan mengantisipasi adanya risiko-risiko bisnis yang melingkupi perbankan syariah.

Dari laporan hasil penelitian BI (2001) yang membahas tentang pengawasan internal di BPR Syariah disebutkan bahwa BPR Syariah di Jawa Timur memiliki struktur organisasi yang berbeda dalam menempatkan auditor internnya. Terdapat BPR Syariah yang menempatkan auditor intern di bawah direksi sedangkan BPR Syariah yang lain menempatkan auditor internal langsung di bawah komisaris. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa perbedaan tersebut hanya terbatas pada perbedaan pengertian kontrol intern, sebagai fungsi operasional direksi dan sebagai fungsi pengawasan komisaris. Simpulan tersebut menyiratkan bahwa tidak ada suatu masalah mengenai penempatan posisi internal auditor di BPR Syariah. Namun simpulan tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratt *and* Beaulieu (1992) yang menyatakan bahwa fungsi perusahaan yang dibedakan antara keuangan dan non-keuangan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budaya perusahaan. Hasil penelitian Pratt *and* Beaulieu tersebut mengemukakan bahwa perbedaan budaya perusahaan dipengaruhi oleh perbedaan bidang fungsional yang ada dalam suatu perusahaan.

Penelitian ini mencoba membahas keterkaitan antara auditor intern dengan manajemen risiko. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan

informasi dari hasil penelitian empiris tim Bank Indonesia (2001). Lebih luas, penelitian ini ingin menjelaskan dan membandingkan secara kualitatif bagaimana peranan internal auditor dalam manajemen risiko antara auditor intern yang mempunyai posisi berbeda dalam struktur organisasi BPR Syariah.

## 1.2 Masalah Penelitian

Simpulan dari penelitian BI (2002) yang menyatakan bahwa perbedaan penempatan auditor intern hanyalah pemahaman masalah pengertian kontrol intern saja menimbulkan pertanyaan apakah benar perbedaan penempatan auditor intern hanyalah beda pengertian semata?

Lebih lanjut dari Hasil penelitian Pratt *and* Beaulieu (1992) yang mengemukakan bahwa perbedaan budaya perusahaan dipengaruhi oleh perbedaan bidang fungsional yang ada dalam suatu perusahaan menimbulkan pertanyaan apakah dengan luas pekerjaan auditor intern akan berbeda antara auditor yang ditempatkan di bawah direksi dan auditor yang ditempatkan di bawah komisaris.

Sebagaimana dijelaskan dalam *Sarbanes-Oxley Act section 302-Corporate Responsibility for Financial Reports* disebutkan adanya peranan yang besar dari internal audit untuk memfasilitasi proses pengendalian risiko bisnis. Pengendalian risiko bisnis akan sangat dirasakan manfaatnya oleh perusahaan khususnya dalam menjaga reputasinya. Apalagi perbankan merupakan industri yang mendasarkan aktivitasnya pada kepercayaan masyarakat. Maka pertanyaan seberapa besar peran auditor intern dalam pengendalian risiko bisnis bank dalam rangka menjaga reputasi bank?

Dari berbagai pertanyaan di atas menimbulkan suatu masalah utama yaitu bagaimanakah peran auditor intern dalam menilai risiko bisnis di BPR Syariah

### **1.3 Tujuan Penelitian :**

Penelitian ini bertujuan :

1. Mengidentifikasi serta melihat perbedaan lingkup kerja auditor intern yang dikaitkan dengan perbedaan posisi internal auditor dalam struktur organisasi BPR Syariah
2. Mengidentifikasi pemahaman risiko bisnis bank oleh auditor intern di BPR Syariah Jawa Timur agar diperoleh gambaran pola kerja internal auditor dalam BPR Syariah.

### **1.4 Batasan Penelitian**

1. Penelitian dilakukan terhadap BPR Syariah di Jawa Timur yang memiliki auditor intern.
2. Penelitian tidak melakukan observasi secara keseluruhan tentang proses audit oleh auditor intern .

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan secara empiris keterkaitan antara posisi internal auditor dalam struktur organisasi dan peranannya dalam melakukan pengawasan intern. Implikasi minimal yang dapat diharapkan adalah:

1. Hasil riset ini nantinya dapat digunakan otoritas pengawasan bank (BI) untuk mendukung tugas pengawasan bank sentral. Dukungan pengawasan akan tercermin dari optimalisasi peranan auditor intern dalam implementasi manajemen risiko di perbankan syariah khususnya BPR Syariah.
2. Hasil riset ini nantinya dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi BPR Syariah dalam memformulasi aturan-aturan yang diperlukan untuk mendukung upaya auditor intern menjalankan fungsinya.
3. Hasil riset ini juga memberikan kontribusi bagi bank (dalam hal ini adalah pemegang saham) sebagai bahan pertimbangan mengenai perlu tidaknya dibentuk suatu internal audit dibawah direksi atau dibawah komisaris. Hal ini secara tidak langsung merupakan salah satu bentuk *monitoring risk management* yang dilakukan oleh pemilik serta upaya meminimalisasi risiko bisnis bank.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Risiko dan *Internal Control*

Berdasarkan bahasa, risiko mempunyai makna akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan (kamus besar bahasa indonesia). Sedangkan McNamee(1998) mendefinisikan risk sebagai “*a concept used to express uncertainty about events and/or their outcomes that could have a material effect on the goals of the organization*”. Ketidakpastian yang menimbulkan dampak material perlu dikelola untuk mengamankan tujuan perusahaan. Dalam operasi perusahaan yang semakin kompleks dan adanya globalisasi, pemahaman atas risiko bisnis merupakan elemen penting dalam pengelolaan perusahaan. Pemahaman atas risiko menjadi penting karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, kemungkinan timbulnya risiko harus dapat diidentifikasi, diukur dan mendapatkan perhatian prioritas(*risk assesment*) yang selanjutnya dikelola (*risk management*) agar dapat dihindari atau dikurangi (Selim and McNamee(1999a).

Aktivitas manajemen risiko merupakan suatu tindakan dengan penuh pertimbangan untuk mengeliminasi kesalahan demi kepentingan bersama, meningkatkan hasil yang baik dan mengurangi hasil yang buruk (Borge,2002, dalam Surbakti). Sedangkan Culp (2001:14) melihat manajemen risiko adalah proses seseorang mencoba untuk memastikan

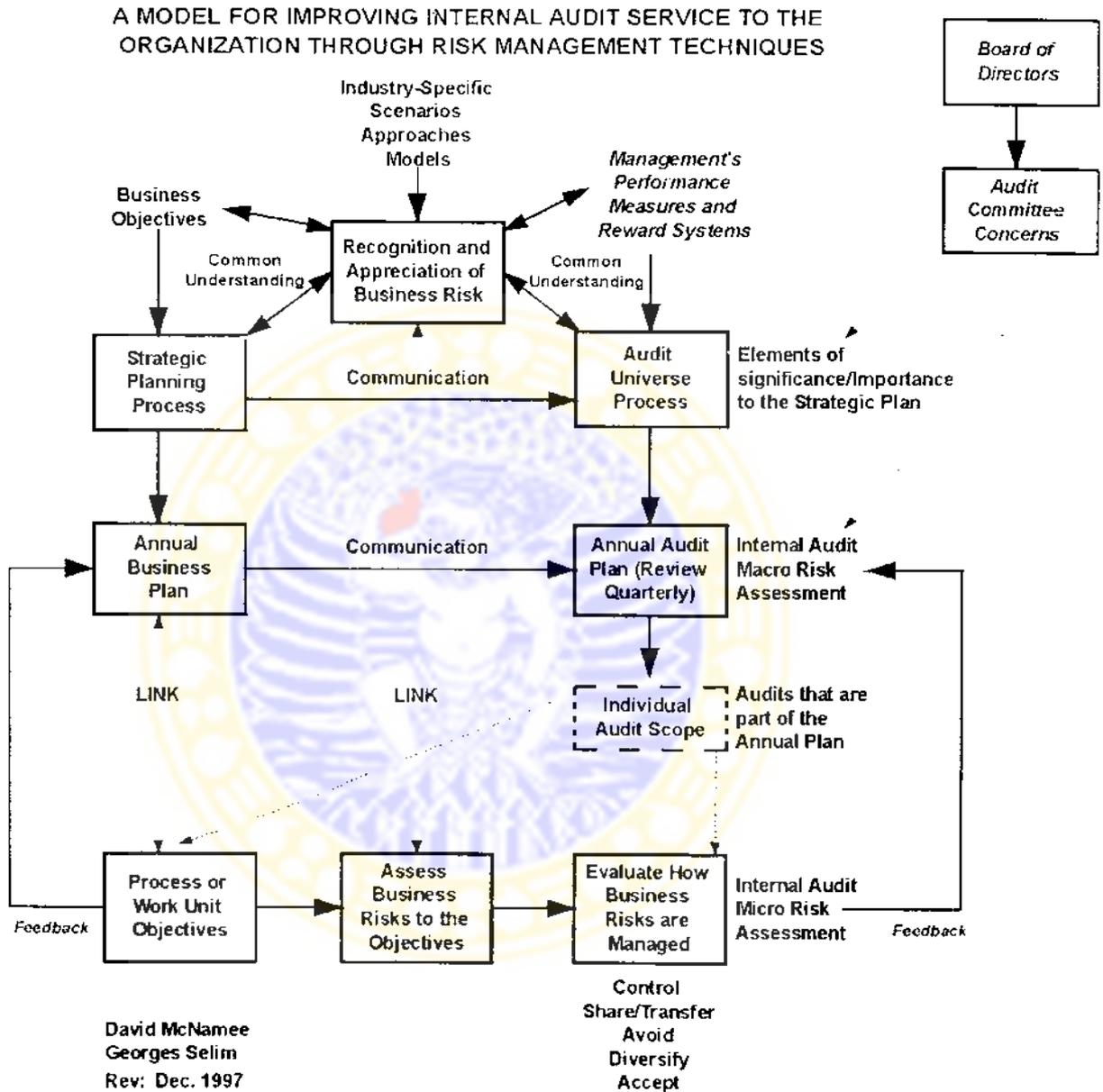
bahwa risiko-risiko yang dihadapi adalah risiko-risiko yang diyakininya kemungkinan dapat terjadi sehingga diperlukan langkah-langkah nyata agar tujuan perusahaan tetap tercapai.

Dari berbagai uraian di atas serta dihubungkan dengan pengertian risiko sendiri maka dapat ditarik suatu simpulan bahwa manajemen risiko merupakan serangkaian tindakan identifikasi dari kejadian-kejadian yang kemungkinan menimbulkan dampak buruk bagi tercapainya tujuan perusahaan. Diperlukan persiapan, pendekatan dan pemahaman yang baik untuk mengendalikan risiko agar tujuan bisnis yang telah ditetapkan tercapai. Definisi ini mempunyai relevansi dengan ungkapan Culp (2001,14) yang menyatakan bahwa manajemen risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan strategi perusahaan dan keuangan perusahaan.

Paradigma baru dalam pengendalian intern yang memandang risiko sebagai pemicu dari aktivitas organisasi membuat cara pengendalian harus memahami aktivitas bisnis perusahaan. Aktivitas organisasi usaha berbeda-beda sehingga pemahaman risiko bisnis mengikuti industrinya masing-masing. McNamee (1998) mengemukakan 3 (tiga) elemen yang harus diperhatikan agar pemahaman dan pengelolaan lingkungan risiko dalam perusahaan berjalan sukses yaitu:

- a. Pemahaman yang cukup mengenai proses bisnis (*A means to thoroughly understand the business process*).
- b. Antara manajer dan auditor harus mempunyai kerangka pikir dan bahasa yang sama untuk berdiskusi (*A framework and language for discussing risk among managers and auditors*).

c. Adanya proses untuk selalu membuka diri mengenai adanya potensi risiko bisnis yang signifikan (*A process to open up the imagination about significant risk potential*)



Gambar 2.1. *The Descriptive Model of Integrated Risk Management and Internal Audit*

Sumber: McNamee, George Selim. *Changing Paradigm*. www.mc2consulting.com



Bila dilihat dari ketiga elemen yang disarankan oleh McNamee (1998) maka elemen pertama sifatnya berbeda-beda untuk setiap organisasi bisnis. Auditor harus benar-benar memahami proses bisnis perusahaan. Karena dengan pemahaman atas proses bisnis inilah maka elemen kedua dan ketiga dapat lebih mudah dijalankan. McNamee dan Selim (2000) menggambarkan elemen yang kedua dan ketiga dalam gambar 2.1. Model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Menggambarkan peranan auditor intern dalam manajemen risiko dalam hubungannya dengan terciptanya *corporate governance*.
- b) Menunjukkan pentingnya hubungan antara proses strategis dan risiko serta proses operasional dan risiko.
- c) Menekankan pentingnya komunikasi antara *strategic plan* dan *audit universe plan* termasuk rencana operasional bisnis dan rencana audit tahunan.
- d) Menggambarkan perubahan paradigma dari *control-based auditing* menjadi *risk-based auditing*.

Dari gambar tersebut nampak adanya hubungan antara internal auditor dengan audit committee termasuk dengan manajemen melalui *annual business plan*.

Pentingnya manajemen risiko sebagai kunci pengendalian dalam proses organisasi mengharuskan profesi internal auditor mengubah paradigmanya agar lebih fokus pada risiko. Hasil riset dari McNamee (1998) menunjukkan bahwa pemahaman atas risiko memberikan dampak pada efektifitas fungsi internal auditor. Hasil penelitian ini juga didukung

oleh hasil survey yang dilakukan oleh KPMG (2002, www.kpmg.com) di delapan negara di Eropa. Hasil survey tersebut menyebutkan bahwa lebih dari 60% responden percaya bahwa sistem manajemen risiko dan internal kontrol dapat memberi nilai tambah bagi organisasi perusahaan. Nilai tambah terpenting bagi perusahaan adalah berujung pada peningkatan reputasi perusahaan sekaligus meningkatkan efektifitas fungsi internal auditor. Peningkatan reputasi dan efektifitas tersebut memerlukan pemahaman internal auditor yang memadai tentang manajemen risiko.

## 2.2 Pengendalian Intern dalam Organisasi

McNamee(1998) dalam artikel *Changing Paradigm* mengemukakan bahwa organisasi yang dinamis memerlukan pengendalian atas risiko bisnis lebih fleksibel. Untuk itu perlu pemahaman paradigma baru dalam praktek pengendalian intern (audit intern). Hal ini harus dilakukan karena audit intern dan *risk management* saling berkaitan dalam isu risiko bisnis global. Isu global seperti keluarnya Sarbane Oxley act di Amerika Serikat semakin mendorong penerapan pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Paradigma yang berkembang dalam audit intern dapat dibagi dalam tiga paradigma dominan (MC Namee:1998). Pertama, paradigma audit intern yang fokus pada observasi dan hitungan (*reperformance*). Sejak lama audit intern disamakan dengan menghitung dan mengobservasi item fisik atau angka yang merepresentasikan item tersebut. Paradigma kedua dikenalkan oleh Brink (1941, dalam Mc Name:1998) bahwa auditor intern

fokus pada kontrol. Paradigma ketiga didasarkan pada audit proses bisnis melalui fokus pada risiko. Adanya perbedaan paradigma dari auditor intern akan menghasilkan simpulan yang berbeda dari suatu data yang sama. Paradigma yang tidak cocok akan menimbulkan ketidakefektifan audit intern dalam organisasi.

Berbeda dengan McNamee, COSO (1996) lebih memfokuskan fungsi auditor intern dalam suatu tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian intern COSO (1996) didefinisikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan pegawai lainnya yang didesain untuk memperoleh keyakinan yang memadai terkait dengan 3 tujuan. Tiga tujuan tersebut adalah (a). efektivitas dan efisiensi dari aktivitas operasi, (b). kehandalan dari pelaporan keuangan, (c).ketaatan peraturan perundangan dan kebijakan terkait. Ketiga tujuan ini mengindikasikan tentang cakupan kerja dari auditor intern dalam perusahaan.

Dari kedua hal yang dinyatakan oleh McNamee dan COSO dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern merupakan proses yang melibatkan seluruh manajemen. Salah satu bagian manajemen yang berperan memberikan masukan tentang jalannya pengendalian dalam perusahaan adalah internal auditor. Dalam aktivitasnya Mc Namee(1998) menyarankan agar auditor intern berpandangan lebih luas dengan mendasarkan auditnya atas risiko bisnis perusahaan.

### 2.2.1. Peranan Pemeriksaan Intern

Pemeriksaan intern dalam perusahaan dilakukan oleh staff perusahaan atas operasinya. The statement of responsibility of internal auditing yang

dikeluarkan oleh Institute of Internal Auditor (IIA) mendefinisikan pemeriksaan intern sebagai suatu fungsi penilaian independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan menilai aktivitas perusahaan guna memberi pelayanan kepada manajemen (Kell and Boynton,1992). Peranan dan fungsi pemeriksaan intern sangat penting dalam rangka menyingkirkan dan menemukan penyimpangan yang terjadi.

Ruang lingkup pemeriksaan intern tidak hanya menyangkut seluruh aspek yang terjadi dalam organisasi perusahaan. IIA mengemukakan ruang lingkup pemeriksaan intern meliputi:

- a. keandalan dan integritas informasi
- b. kesesuaian dengan kebijakan, rencana, prosedur, hukum dan peraturan.
- c. Pengamanan harta
- d. Penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien
- e. Pencapaian tujuan melalui operasi dan program  
(countermanche,1996)

Hal ini menunjukkan bahwa pemeriksaan intern pada dasarnya adalah membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara menyajikan analisis, penilaian, rekomendasi dan komentar penting tentang permasalahan yang ada. Auditor intern sebagai bagian dari struktur pengendalian intern sangat diperlukan bukan hanya mengurangi penyelewengan dalam perusahaan, tetapi juga menjamin terciptanya informasi yang tepat dan objektif. Terciptanya informasi sehingga dapat membantu pimpinan dalam mengurangi

pengambilan keputusan yang salah dan dengan demikian dapat meningkatkan mutu manajemen.

### 2.2.2. Struktur organisasi dan kontrol

Sebuah organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan. Penentuan keefektifan organisasi harus dilihat dari tercapai atau tidaknya tujuan yang dimaksud. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) daripada caranya. Bila dikaitkan dengan fungsi internal kontrol, maka fungsi internal auditor adalah bagaimana dalam posisinya dalam organisasi dapat mencapai fungsi kontrol yang efektif.

Robbins (1994) menyatakan bahwa fakta bahwa organisasi mempunyai tujuan majemuk telah menciptakan kesulitan. Tujuan-tujuan tersebut dapat saling bersaing dan seringkali saling tidak cocok. Dalam dunia perbankan misalnya adanya "risiko yang besar dari pemberian kredit besar" dan "prosedur penyaluran kredit yang mudah dan tidak bertele-tele", misalnya, bisa saling bertentangan satu sama lain. Mengingat tujuan menjadi dasar utama, maka strategi untuk mencapainya menjadi penting.

Chandler (Robbins, 1994) melakukan penelitian mengenai hubungan strategi dan struktur organisasi pada hampir seratus perusahaan terbesar di Amerika. Hasil dari penelitian itu menyimpulkan bahwa perubahan strategi perusahaan didahului oleh dan mengakibatkan terjadinya perubahan dalam struktur sebuah organisasi. Sehingga dari hasil

ini dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi mengikuti pola strategi untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sarens *and* Beelde (2006) mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan dalam persepsi internal auditor tentang peran khusus mereka dalam manajemen risiko. Penelitian tersebut membandingkan antara peran internal auditor di perusahaan Amerika Serikat dan Belgia. Hasil penelitian kualitatif tersebut menunjukkan bahwa internal auditor Belgia lebih fokus pada kelemahan yang parah dalam sistem manajemen risiko sehingga dapat menunjukkan nilai peran mereka. Internal auditor memainkan peran penting dalam membuat kesadaran yang tinggi atas risiko dan kontrol dengan lebih memformalkan sistem manajemen risiko, sedangkan di Amerika Serikat, tujuan evaluasi dan opini yang dilakukan internal auditor merupakan masukan yang bernilai untuk memenuhi internal control review dan pengungkapan sebagaimana yang diatur dalam *Sarbanes Oxley Act*. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi internal auditor dan aturan yang melingkupinya mempengaruhi cara kerjanya dalam menjalankan manajemen risiko.

Pada akhirnya perbedaan posisi dalam struktur organisasi akan mendapatkan hasil yang berbeda. Pratt *and* Beaulieu (1992) menyimpulkan bahwa fungsi perusahaan yang dibedakan antara keuangan dan non-keuangan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budaya Perusahaan. Hasil penelitian Pratt *and* Beaulieu tersebut mengemukakan bahwa perbedaan budaya perusahaan dipengaruhi oleh perbedaan bidang fungsional yang ada dalam suatu Perusahaan. Hasil penelitian ini

menimbulkan dugaan bahwa dengan adanya perbedaan posisi internal auditor kemungkinan pula menimbulkan perbedaan dalam menyikapi aspek risiko dalam internal kontrol BPR Syariah.

### 2.2.3. Konflik peran (*role conflict*)

Dalam menjalankan tugasnya di lingkungan organisasi bank, internal auditor pasti berhubungan dengan bagian atau orang lain. Hubungan tersebut sangat mungkin terjadi perbedaan-perbedaan yang mengarah pada konflik. Konflik yang mungkin timbul dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi internal auditor adalah konflik peran sendiri (*person-role conflict*) (Kahn, 1964 dalam Gibson, 1997). Konflik ini terjadi bila persyaratan peran melanggar nilai dasar, sikap dan kebutuhan individu yang menduduki posisi tersebut. Misalnya seorang auditor mengalami kesukaran untuk bersikap apabila perusahaan menginginkan keuntungan dengan menyogok lawan bisnisnya. Kondisi ini menyiratkan bahwa peran auditor intern tergantung dari kemauan dan persepsi pada diri auditor.

## 2.3 Risiko dalam Perbankan

Selain merupakan lembaga kepercayaan, bank juga merupakan lembaga yang harus sangat memperhatikan risiko dalam operasinya. Bila dalam menjalankan bisnisnya, bank mengabaikan adanya risiko, maka sangat mungkin akan mengalami kebangkrutan.

### 2.3.1. Elemen risiko dalam perbankan

Risiko dalam perbankan dapat dikategorikan menjadi 2 kategori besar yaitu risiko pasar dan risiko bisnis khusus (*firm specific risk*)

(Porter,2004). Risiko pasar berhubungan dengan perubahan dalam pasar keuangan atas tiap individu dimana bank tidak mempunyai kontrol seperti perubahan nilai pasar asset dan sebagainya. Risiko bisnis khusus merupakan risiko dimana setiap bank mempunyai tingkatan pengendalian yang meliputi (a). *Credit risk*, atau *asset quality*, umumnya berhubungan dengan kemampuan debitur untuk memenuhi kewajiban. (b) *Liquidity risk* adalah risiko yang berhubungan dengan kemampuan bank untuk memenuhi kas saat dibutuhkan. (c) *Interest rate risk*, risiko ini bukan dalam hubungannya dengan tingkat bunga pasar namun lebih pada kesalahan dalam mengatur fixed dan variable rate assets dan liabilities. Bila dikaitkan dengan perbankan syariah maka risiko ini dapat diabaikan mengingat adanya sistem bagi hasil sebagai ganti sistem bunga. dan (d) *Operating risk*, risiko yang berhubungan dengan aspek operasional bank selain yang disebutkan diatas.

Dari kedua risiko tersebut, maka risiko bisnis khusus adalah risiko yang semestinya dapat dikendalikan oleh manajemen perbankan. Risiko bisnis khusus inilah yang seharusnya menjadi perhatian dari internal auditor untuk mengeliminasi atau mengendalikannya.

#### 2.4 Teori Keagenan Dalam Kontek *Internal Audit*

Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan teori keagenan (*agency theory*) sebagai bentuk hubungan kontraktual antara seseorang (beberapa orang) yang bertindak sebagai *principal* dan seseorang

(beberapa) orang lainnya yang bertindak sebagai agen, untuk melakukan pelayanan bagi kepentingan *principal* dan mencakup pendelegasian wewenang dalam pembuatan keputusan dari *principal* kepada agen (Belkaoui, 2000:364).

Konsep *agency theory* menggambarkan hubungan kontrak antara agen dan *principal* di mana agen berkewajiban untuk melakukan tugas untuk kepentingan *principal*. Dengan asumsi bahwa baik *principal* maupun agen akan bertindak untuk memaksimalkan kepentingan mereka masing-masing, yang menyebabkan terjadinya konflik kepentingan. Dalam hal ini agen termotivasi untuk memaksimalkan fee kontraktual yang diterimanya dan *principal* berusaha untuk memaksimalkan *return* atas penggunaan sumber dayanya.

Masalah keagenan (*agency problem*) sebenarnya muncul ketika *principal* kesulitan untuk memastikan bahwa agen bertindak untuk memaksimalkan kesejahteraan *principal*. Salah satu mekanisme untuk mewujudkannya adalah dengan menempatkan auditor intern untuk memastikan bahwa seluruh jajaran manajemen bertindak sesuai kontrak yang telah disepakati. Mencari keuntungan sendiri (*moral hazard*) dan tingkat asimetri informasi yang tinggi, ditambah motif-motif tertentu, memperbesar kemungkinan manajemen memanfaatkan pos-pos akrual guna menyajikan laba yang sesuai dengan kepentingannya yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan *principal*.

Kepentingan (*interest*) adalah kata kunci dalam permasalahan ini. Perbedaan kepentingan antara Direksi dan pemilik/pemegang saham

merupakan masalah klasik yang selalu timbul dari struktur perusahaan. Pemegang saham atau investor berkepentingan agar kekayaannya bertambah banyak untuk jangka panjang, dalam artian harga per saham yang dimilikinya meningkat sementara Direksi memiliki kepentingan tersendiri ketika dia menjabat. Perbedaan ini dikenal sebagai *agency problem* (masalah keagenan).

*Agency problem* ini didasarkan pada dua asumsi, yaitu: (1) direksi akan bertindak untuk kepentingan dirinya sendiri dengan menggunakan uang dari pemegang saham atau fasilitas-fasilitas yang tersedia baginya. (2) karena direksi memiliki akses informasi yang lebih baik daripada pemegang saham, maka direksi akan berusaha mengontrol arus informasi (informasi yang tidak berimbang/*assymetry information*).

Kondisi masalah *agency theory* yang kompleks di dunia perbankan perlu ditengahi dengan menempatkan orang-orang yang independen yaitu internal auditor, dimana tugasnya untuk menyeimbangkan energi kewirausahaan untuk melakukan inovasi yang dimiliki oleh Direksi dengan kebutuhan suatu bentuk pengawasan terhadap manajemen untuk menjamin bahwa arah kebijakan manajemen tersebut sejalan dengan kepentingan pemilik perusahaan (pemegang saham). Posisi auditor intern walaupun dalam organisasi berada pada sisi manajemen pada hakekatnya adalah untuk menjembatani antara investor (pemegang saham) dan manajemen (direksi) yaitu aturan organisasi organisasi yang menyangkut:

aspek operasi, keuangan, fungsi manajemen dan sistem secara keseluruhan dijalankan dan dipastikan berfungsi dengan baik (Erick;2005)

## 2.5 Kedudukan Dan Fungsi Auditor Intern Di Bank

Auditor intern di bank pada era kompetisi perbankan saat ini sangat dibutuhkan, fokus dari auditor intern tetap pada pemberian jasa pelayanan terutama untuk kepentingan internal organisasi bank. Pengertian auditing yang dinyatakan oleh *Arens*, dan *American Accounting Association* yang saling melengkapi, yang menyatakan bahwa audit itu menilai kesesuaian antara fakta dibandingkan kriterianya.

Jusup (1999) mendefinisikan auditor intern adalah akuntan yang berkewajiban untuk menyelidiki dan menilai akuntansi dari perusahaan tempat ia bekerja. Internal auditor akan memeriksa catatan akuntansi dan apabila diperlukan dapat mengusulkan perubahan sistem akuntansi perusahaan yang bersangkutan. Selain itu auditor intern berkewajiban untuk membantu pihak-pihak pengelola perusahaan dalam pengambilan keputusan-keputusan.

Definisi yang diberikan Arens (2002) mengenai kegiatan audit intern adalah suatu kegiatan *assurance* dan konsultasi yang independen dan obyektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan memajukan kegiatan suatu organisasi dengan membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Kegiatan audit intern meliputi penilaian dan peningkatan efektifitas manajemen risiko, dan pengendalian perusahaan. Semua kegiatan tersebut dilakukan dengan pendekatan yang normatif dan teratur.

Dari kedua definisi mengenai internal auditor dan kegiatannya, secara ringkas The Institute of Internal Auditors (2000) memberikan definisi bahwa *Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.* Maksudnya bahwa internal auditor secara independen memberikan suatu jasa konsultasi mengenai seluruh aspek risiko yang melekat pada bisnis perusahaan.

Sebagai bentuk jasa konsultasi yang diberikan oleh internal auditor maka tujuan internal auditor adalah membantu semua anggota manajemen dengan memberikan saran-saran dan komentar-komentar, analisa dan penilaian mengenai kegiatan yang diperiksa. Pada akhirnya tujuan internal audit ini adalah membantu menyelesaikan masalah-masalah yang tengah dihadapi oleh organisasi perusahaan. Dari gambaran di atas nampak bahwa ruang lingkup internal audit haruslah mencakup audit serta evaluasi terhadap kecukupan dan efektivitas sistem organisasi, sistem kontrol intern, dan kualitas prestasi kerja manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Auditor intern Bank bila bekerja secara efektif akan menjadi *expert* yang akan sangat membantu manajemen bank dalam pengambilan keputusan. Khususnya permasalahan yang muncul dari berbagai fungsi yang dijalankan oleh manajemen. dibidang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan maupun pengendalian. Audit intern sendiri sebenarnya merupakan sebuah

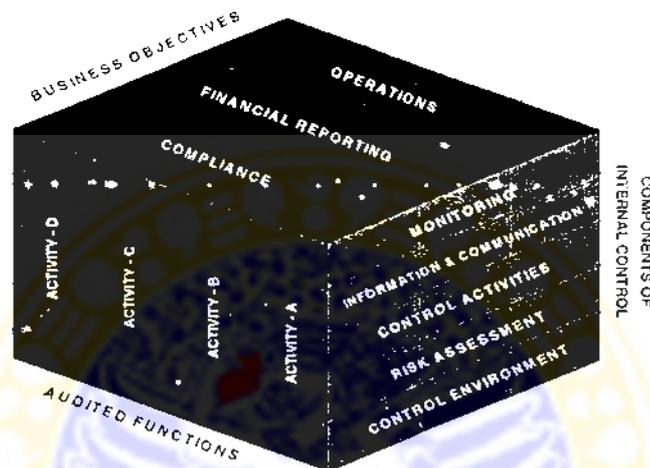
pengendalian organisasional yang fungsinya dilakukan dengan cara mengukur dan mengevaluasi efektivitas pengendalian lainnya.

Pada saat Bank menetapkan rencana dan kemudian menerapkan rencana tersebut, bank tetap perlu melakukan tindakan memonitor operasi yang bersangkutan untuk menjamin agar operasi mencapai sasarnya. Usaha yang dilakukan ini disebut juga pengendalian. Jadi, auditor internal menguji dan mengevaluasi aktivitas organisasi serta menyediakan jasa kepada organisasi melalui pintu pengendalian intern.

## **2.6 Mekanisme pengawasan model COSO dalam mengembangkan *good corporate governance***

Sering terjadinya pembobolan bank yang dilakukan oleh manajemen puncak membuat bank rentan terhadap menurunnya kepercayaan masyarakat. Keberadaan internal auditor yang berani mengubah kerikuhan menghadapi manajemen puncak serta selalu bersikap independen akan membuat bank menjadi lebih transparan dan lebih profesional serta akan lebih dipercaya masyarakat. Studi yang dilakukan oleh KPMG (1999) di Amerika Serikat menyatakan bahwa salah satu cara untuk memberikan kontribusi pada perubahan bisnis saat ini adalah memfokuskan kembali auditor intern kepada risiko kritis yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Fokus auditor intern menurut Simons (dalam Pramono:2005) menyatakan bahwa aktivitas audit mengacu pada *business objectives* yang meliputi *operations*, *financial reporting* dan *compliance* sedangkan risiko melekat pada masing-masing hal tersebut sebagaimana digambarkan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Tiga Tujuan Bisnis dan komponen pengendalian intern  
Sumber: Mark R. Simons (dikutip dari Pramono.2005)

Mulyadi (2001) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern menekankan pada tujuan yang hendak dicapai, dan bukan pada unsur-unsur yang membentuk sistem tersebut. Menurut tujuannya, sistem pengendalian dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu pengendalian intern akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian intern administratif (*internal administrative control*). Bila dikaitkan dengan tujuan bisnis maka dapat digambarkan dalam gambar 2.3.

yang mengambil keputusan” (*decision making*) dengan “pihak yang mengontrol keputusan tersebut” (*decision control*).

Sesuai dengan UU Perseroan tahun 1995 dalam pasal 80 ayat 1 dan pasal 91 ayat 1, anggota dewan direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS dan begitu pula dalam pasal 95 ayat 1 dan pasal 101 ayat 1 anggota komisaris mereka diangkat dan diberhentikan oleh RUPS. Dengan struktur yang demikian, baik dewan komisaris maupun dewan direksi, bertanggung jawab langsung pada RUPS. Dewan komisaris diberikan tanggung jawab untuk mengawasi jalannya operasional yang dilakukan oleh direksi. Pada awalnya, pengawasan yang dilakukan oleh dewan komisaris agar lebih efektif diperlukan komisaris independen yang dapat menambah dimensi kompetensi komisaris. Namun dalam perkembangannya mengingat kompleksitas bisnis, maka diperlukan Komite Audit (Syakhroza, 2005).

Komite audit berperan penting dalam proses pelaporan keuangan, sebagai sebuah “financial monitor” dan berperan penting dalam proses laporan keuangan (Abott, Parker, dan Peters, 2004). Komite audit akan berhubungan dengan pengendalian keuangan perusahaan, termasuk melakukan telaah (*review*) terhadap kehandalan pengendalian internal yang dimiliki perusahaan serta kepatuhan (*compliance*) terhadap berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Komite audit juga berfungsi untuk melakukan seleksi penunjukkan kantor akuntan publik dan melakukan evaluasi atas kinerja kantor akuntan publik yang ada. Cakupan tugas komite audit dengan melakukan “hubungan” tidak saja dengan internal auditor perusahaan tetapi juga dengan auditor eksternal dalam upaya

menghasilkan laporan keuangan perusahaan yang dapat mencerminkan tingkat “*good governance*” (Abott, Parker dan Peters, 2004; Raghunandan dan Rama, 2003; dan Asbaugh dan Warfield, 2003 (dalam Syakhroza, 2005). Komite audit dalam kaitannya dengan auditor intern adalah meminta laporan mengenai pelaksanaan bisnis yang ada dalam perusahaan sebagai wakil dari komisaris. Namun demikian pada akhir tulisannya Syakhroza menyatakan bahwa tidak selamanya model *corporate governance* demikian, masih diperlukan kajian dan bukti empiris mengenai model *corporate governance* yang lebih efektif diterapkan Indonesia.

Peranan auditor intern dalam kerangka GCG sangat terbantu dengan prinsip keterbukaan dan independensi. Praktik bisnis yang sehat mensyaratkan pentingnya manajemen memegang prinsip keterbukaan (*transparency*) sehingga tidak menimbulkan *vested interest* yang mengarah pada memaksimalkan kepentingan pribadi manajemen dengan biaya yang dibebankan kepada perusahaan. Selain itu, prinsip independensi juga menjadi syarat yang tidak kalah pentingnya. Pengelolaan perusahaan secara terpisah oleh para profesional baik di lini eksekutif (direksi) maupun lini pengawasan (komisaris) akan menjaga independensi antarpihak yang berkepentingan. Apalagi dengan keberadaan auditor dalam perusahaan dapat memperkuat aspek ini sehingga dapat mengeliminasi adanya tindakan yang dapat merugikan perusahaan sedini mungkin dapat dihindari karena adanya fungsi kontrol yang jelas.

Keterkaitan penerapan GCG di atas tidak terlepas dengan tuntunan dalam syariah Islam sendiri bahwa sebagai pengatur (manajer/khalifah) harus

memenuhi fit dan proper. Dalam mengimplementasikan sendi ekonomi syariah dan etika bisnis syariah, maka sebagai khalifah harus memenuhi persyaratan fit and proper test, dimana fit berarti bersih (shiddiq dan amanah), dan transparan (tabligh), sedangkan proper berarti profesional (fathonah). pengelolaan yang Good Corporate Governance M. Umer Chapra (Mufti, Tazkia.online, 2001).

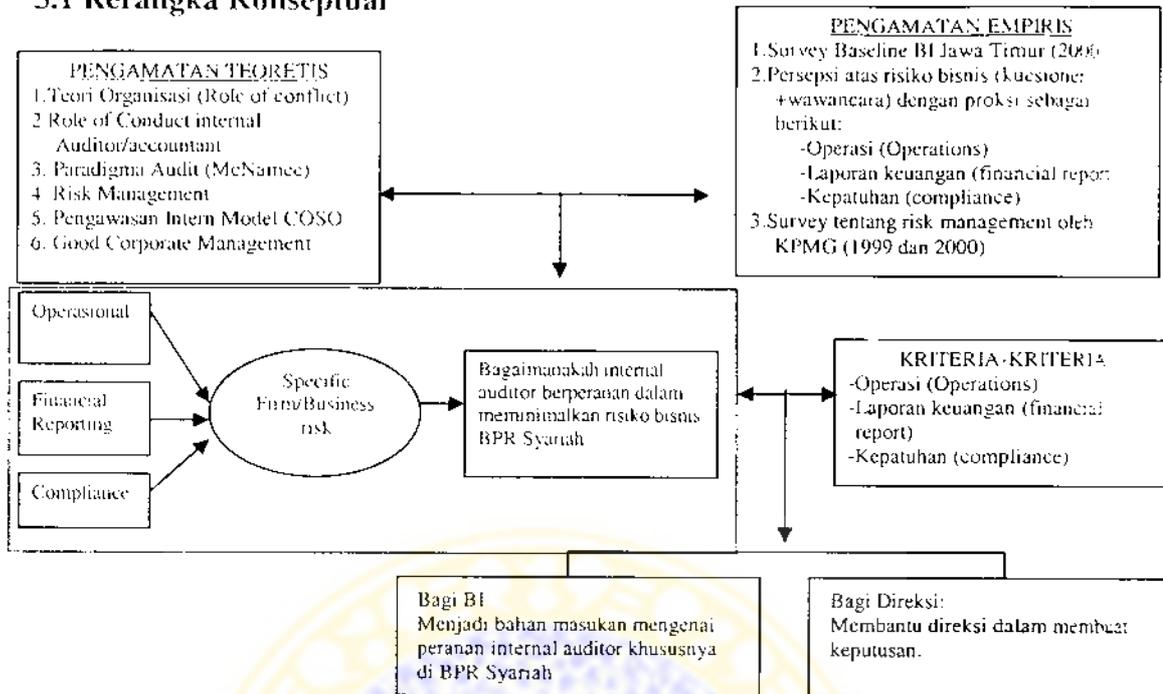


### BAB III

#### RERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI

Pada saat mendapat suatu tugas baru, hal yang pertama dilakukan oleh internal audit adalah melihat struktur organisasi untuk mengidentifikasi orang-orang yang menjadi kunci keberhasilan tugasnya. Pengawas internal cenderung memandang mereka semata-mata hanya berdasarkan pekerjaannya saja. Berbagai rapat dan observasi yang kemudian dilakukan hanya akan memperkuat persepsi auditor terhadap para manajer dan supervisor bahwa mereka sepenuhnya memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana dijelaskan dalam struktur organisasi. Pengawas internal kemudian akan sampai pada kesimpulan bahwa karena para individu tersebut menghabiskan sebagian besar waktunya guna mengatur dan mengawasi berbagai kegiatan operasional, hal tersebut merupakan prioritas utama mereka, apabila pengawas internal berkesimpulan demikian, ia salah besar (Courtemanche,1997). McNamee (1998) menekankan bahwa pandangan pada suatu risiko akan menentukan penyikapan suatu kejadian. Harapannya seorang auditor intern mempunyai keahlian dalam *visioning, planning dan communication* atau secara definitif auditor intern harus beralih dari pandangan kontrol atas akuntansi dan keuangan semata dan beralih pada pandangan risiko bisnis perbankan melalui pemahaman proses bisnis bank secara keseluruhan.

### 3.1 Rerangka Konseptual



Gambar 3.1. Rerangka Konseptual

Pengembangan rerangka konseptual ini berasal dari sebagian model dari McNamee (1998) yaitu *recognition and appreciation of business risk*. Dari dasar ini dicoba dipadukan dengan konsep yang dikemukakan oleh Porter(2004) yang menyatakan bahwa risiko yang masih mungkin dapat dikontrol oleh fungsi auditor intern adalah risiko bisnis (*firm specific risk*) dari sisi internal pengelolaan bisnis. Dalam pengelolaan bisnis terdapat tiga tujuan (Sawyer:2005) yang meliputi *operations, financial reporting dan compliance*. Dari ketiga tujuan bisnis ini terdapat risiko-risiko dalam pelaksanaannya. Dari pemahaman dari ketiga risiko tersebut perlu diketahui lebih mendalam bahwa bagaimanakah peranan auditor intern yang bekerja pada bank syariah dalam mengelola ketiga risiko bisnis tersebut.

### 3.2 Proposisi

Hasil riset dari McNamee (1998) dan KPMG (2002, www.kpmg.com) di delapan negara di Eropa menunjukkan bahwa pemahaman atas risiko memberikan dampak pada efektifitas fungsi auditor intern dan reputasi perusahaan. Peningkatan reputasi dan efektifitas memerlukan pemahaman auditor intern yang baik tentang manajemen risiko.

Melalui aktivitas-aktivitas pengawasan dan pengendalian risiko bisnis, auditor intern berkontribusi pada efektifitas pelaksanaan *corporate governance* dalam organisasi. Aktivitas tersebut melingkupi seluruh kebijakan manajemen yang teradministrasi dan prosedur-prosedur untuk mengontrol risiko dan mengawasi pelaksanaan operasional organisasi/perusahaan. Apabila pelaksanaan pengawasan dan pengendalian atas operasi perusahaan dilaksanakan dengan baik, maka dapat meminimalkan terjadinya risiko bisnis perusahaan. Kontribusi besar yang dilakukan auditor dalam meminimalkan terjadinya risiko bisnis dapat mengembangkan *good corporate governance* sekaligus dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Proposisi yang dapat dikembangkan dari uraian di atas adalah

1. Auditor intern mampu mengungkapkan masalah operasional yang berdampak pada risiko bisnis dan reputasi perusahaan.
2. Auditor intern mampu mengungkapkan masalah pelaporan akuntansi yang berdampak pada risiko bisnis dan reputasi perusahaan.
3. Auditor intern mampu mengungkapkan masalah kepatuhan atas peraturan yang berlaku yang berdampak pada risiko bisnis dan reputasi perusahaan.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Proses penelitian tersebut memperhatikan konteks studi dengan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Hasilnya diharapkan menjadi solusi praktis termasuk memperkaya kajian atau pemikiran lainnya.

Dalam studi deskriptif terdapat pula desain studi formatif dan eksploratif yang berkehendak hanya untuk mengenal fenomena-fenomena untuk keperluan studi selanjutnya. Disamping itu studi ini untuk melukiskan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena. individu studi yang diarahkan untuk menentukan frekuensi terjadinya suatu keadaan untuk meminimumkan bias dan memaksimalkan realitas mengenai peranan yang spesifik dari auditor intern dalam manajemen risiko di BPR Syariah Jawa Timur.

Lebih spesifik lagi, penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dikembangkan oleh Yin (1996) akan banyak bersifat kualitatif logik berupa deskriptif atas data dan hasil wawancara kemudian dilakukan interpretasi. Tujuannya untuk membuat gambaran yang sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, dan proses dan hubungan antar fenomena.

#### 4.2 Unit Analisis

Berdasarkan pertanyaan penelitian dan proposisi, maka yang menjadi unit analisis penelitian adalah aktivitas pengendalian auditor intern yang bekerja di BPR Syariah di Jawa Timur.

#### 4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui *open-ended* kuesioner dan hasil wawancara dengan auditor intern dan direksi. Kuesioner disusun sesuai dengan rerangka konseptual dan proposisi atas peranan auditor intern dalam pengelolaan risiko bisnis bank syariah meliputi masalah operasional (efektivitas dan efisiensi operasi, pengamanan aktiva), masalah laporan keuangan (keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional) dan masalah kepatuhan (kepatuhan terhadap hukum, regulasi khususnya BI, kebijakan intern).

#### 4.4. Hubungan logis data dengan proposisi

Dalam usaha mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian, maka dilakukan dengan membuat pertanyaan protokol dengan dasar proposisi yang telah dikembangkan. Dari proposisi: Melalui aktivitas-aktivitas pengawasan dan pengendalian risiko bisnis, auditor intern berkontribusi pada efektifitas pelaksanaan *corporate governance* dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas dalam pengendalian intern meliputi aktivitas untuk menhadapi a) masalah operasi bank, b) masalah pelaporan akuntansi dan c) masalah kepatuhan. Berikut pertanyaan protokol untuk menjawab proposisi tersebut (Tabel 4.1, 4.2, dan 4.3)

### Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern dalam Menghadapi Masalah Operasi Bank Syariah

Pertanyaan	Sumber Data	Strategi Penelitian
1. Bagaimana auditor intern melakukan proses audit dan mengkomunikasikan hasil audit? (melalui beberapa contoh kasus yang disampaikan dalam bentuk kuesioner)	auditor intern  Dokumentasi tentang temuan auditor intern	Lakukan wawancara dengan auditor intern atas dasar daftar pertanyaan yang telah disiapkan, bila memungkinkan dapatkan contoh dokumen pendukung jawaban tersebut!
2. Bagaimana pandangan direksi tentang peranan auditor dalam hal masalah operasional?	Direksi atau Bagian operasional	Untuk menggambarkan proses dan komunikasi audit ditempuh dengan memberikan kuesioner berupa kasus untuk dijawab.
3. Bagaimana interaksi auditor intern dengan manajemen bank terhadap pelaksanaan operasional bank untuk penanggulangan masalah operasi		Melakukan wawancara dengan direksi dan bagian operasional (jika diperlukan) untuk pengecekan silang atas jawaban auditor intern

Tabel 4.2

### Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern dalam Menghadapi Masalah Laporan Keuangan

Pertanyaan	Sumber Data	Strategi Penelitian
1. Bagaimana auditor intern melakukan proses audit dan mengkomunikasikan hasil audit? (melalui beberapa contoh kasus yang disampaikan dalam bentuk kuesioner)	Auditor intern  Dokumentasi tentang temuan auditor intern	Lakukan wawancara dengan auditor intern atas dasar daftar pertanyaan yang telah disiapkan, bila memungkinkan dapatkan contoh dokumen pendukung jawaban tersebut!
2. Bagaimana pandangan direksi tentang peranan auditor dalam hal masalah laporan keuangan?	Bagian operasional atau direksi  Ketentuan PBI	Untuk menggambarkan proses dan komunikasi

3. Bagaimana interaksi auditor intern dengan eksternal auditor dalam pengungkapan laporan keuangan bank	No. 8/20/PBI/2006 tentang transparansi laporan keuangan BPR Syariah	audit ditempuh dengan memberikan kuesioner berupa kasus untuk dijawab.  Melakukan wawancara dengan direksi dan bagian operasional (jika diperlukan) untuk pengecekan silang atas jawaban auditor intern .
---	---	---

Tabel 4.3

**Pertanyaan Tentang Peranan Auditor Intern Dalam Menghadapi Masalah Kepatuhan Bank Syariah**

Pertanyaan	Sumber Data	Strategi Penelitian
1. Bagaimana auditor intern melakukan proses audit dan mengkomunikasikan hasil audit? (melalui beberapa contoh kasus yang disampaikan dalam bentuk kuesioner)	Auditor intern  Dokumentasi tentang temuan auditor intern	Lakukan wawancara dengan auditor intern atas dasar daftar pertanyaan yang telah disiapkan, bila memungkinkan
2. Bagaimana peran auditor intern terhadap kesesuaian transaksi bank syariah dengan aturan syariah yang telah ditetapkan Dewan Syariah Nasional dan Bank Indonesia?	Bagian operasional atau direksi	dapatkan contoh dokumen pendukung jawaban tersebut! Untuk menggambarkan proses dan komunikasi audit ditempuh dengan
3. Bagaimana pandangan direksi tentang risiko bisnis yang dihadapi BPR Syariah?		memberikan kuesioner berupa kasus untuk dijawab.
4. Bagaimana interaksi auditor intern dengan manajemen bank terhadap pelaksanaan operasional bank untuk penanggulangan risiko kepatuhan		Melakukan wawancara dengan direksi dan bagian operasional (jika diperlukan) untuk pengecekan silang atas jawaban auditor intern

#### 4.5 Kriteria Penilaian

Sebagai panduan dalam melakukan teknik analisis, maka dibutuhkan kriteria penilaian dari pengelolaan risiko oleh auditor intern. Pengelolaan risiko yang baik akan meminimalkan terjadinya risiko bisnis yang menimpa bank. Kriteria ini mengacu pada tiga risiko utama bisnis yang telah diuraikan di atas sebagai berikut:

Tabel 4.4

Jenis masalah dan kriteria penilaian

No	Jenis masalah	Kriteria penilaian
1	Masalah operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya temuan audit dapat mempengaruhi manajemen.</li> <li>- BPR Syariah mendapatkan tingkat kesehatan bank (TKS) yang sehat</li> <li>- Indikator lainnya laporan keuangan BPR Syariah mendapatkan opini wajar tanpa pengecualian dari KAP</li> </ul>
2	Masalah laporan keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya memo audit auditor intern bila terdapat kasus yang tidak memenuhi ketentuan sesuai SAK, dan Aturan BI</li> <li>- BPR Syariah mendapatkan tingkat kesehatan bank (TKS) yang sehat</li> <li>- Indikator lainnya laporan keuangan BPR Syariah mendapatkan opini wajar tanpa pengecualian dari KAP</li> <li>- Ketentuan PBI No. 8/20/PBI/2006 tentang transparansi laporan keuangan BPR Syariah</li> </ul>
3	Masalah kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya memo audit auditor intern bila terdapat kasus yang tidak memenuhi ketentuan sesuai Prosedur bank, SAK, dan Aturan BI</li> <li>- BPR Syariah mendapatkan tingkat kesehatan bank (TKS) yang sehat</li> <li>- Indikator lainnya laporan keuangan BPR Syariah mendapatkan opini wajar tanpa pengecualian dari KAP</li> </ul>

Dalam penilaian tingkat kesehatan bank (TKS), Bank Indonesia menggunakan kriteria CAMELS ditambah dengan penilaian atas pelanggaran BMPK dan judgment dari auditor Bank Indonesia. Metode Camels telah ditetapkan sejak Paket Februari 1991 dikeluarkan oleh pemerintah mengenai sifat kehati-hatian bank yang meliputi *capital adequacy, assets quality, management quality, earnings, liquidity, sensitivity to market risk*. Tingkat kesehatan bank dibagi dalam beberapa kategori penilaian yaitu:

Tabel 4.5

## Kategori Tingkat Kesehatan Bank

Nilai TKS	Keterangan
>81.00 %	Sehat
>66.00 % - 81.00 %	Cukup Sehat
>51.00 % - 66.00 %	Kurang Sehat
<51.00 %	Tidak Sehat

Dalam penilaian tingkat kesehatan bank, penilaiannya meliputi CAMEL dan penilaian terhadap pelanggaran BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit) untuk tiap kategori nasabah serta faktor *judgement* auditor Bank Indonesia mengenai kondisi bank secara keseluruhan.

#### 4.6 Tahapan Penelitian

Ada 3 (Tiga) tahap penelitian yang akan dilakukan:

1. Tahap Eksplorasi Menyeluruh
2. Tahap Eksplorasi Terfokus
3. Tahap Konfirmasi

Tahapan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Eksplorasi Menyeluruh

Dalam tahap ini peneliti melakukan konfirmasi terhadap seluruh BPR Syariah di Jawa Timur mengenai keberadaan auditor intern. Dalam survey yang dilakukan oleh BI tidak disebutkan BPR Syariah yang mana saja yang memiliki auditor intern. Hasil konfirmasi yang dilakukan terhadap 12 BPR Syariah di Jawa Timur dapat disajikan sebagai berikut:

Menurut data Asbisindo (Asosiasi Bank Syariah Indonesia) cabang Jawa Timur terdapat 12 BPR Syariah yang tersebut diseluruh Jawa Timur.

Tabel 4.6  
BPR Syariah di Jawa timur

No	Nama Bank	Kota	Auditor intern
1	PT. BPRS Baktimakmur Indah, Sidoarjo	Sidoarjo	ada
2	PT. BPRS Amanah Sejahtera, Gresik	Gresik	Tidak ada
3	PT. BPRS Daya Artha Mentari, Gempol	Pasuruan	Tidak ada
4	PT. BPRS Bakti Haji Malang, Malang	Malang	ada
5	PT. BPRS Artha Sinar Mentari, Jember	Jember	Tidak ada
6	PT. BPRS Al Hidayah, Beji	Pasuruan	Tidak ada/ dirangkap direktur
7	KBPRS Untung Suropati, Bangil	Pasuruan	Tidak ada
8	PT. BPRS Al Mabruur. Ponorogo	Ponorogo	Tidak ada
9	PT BPRS Bumi Rijani Malang	Malang	Tidak ada
10	PT BPRS Situbondo. Situbondo	Situbondo	Tidak ada
11	PT BPRS Lantabur. Jombang	Jombang	Tidak ada
12	PT BPRS Bakti Sumekar	Sumenep	ada

Sumber: diolah dari berbagai sumber (2006)

Dari 12 BPR Syariah di Jawa Timur tercatat hanya ada 3 BPR Syariah yang memiliki auditor intern sedangkan yang lain fungsinya dirangkap oleh direktur atau memang tidak ada dalam struktur organisasi. Setelah melakukan konfirmasi atas 3 BPR Syariah yaitu BPRS Baktimakmur Indah, Sidoarjo (BMI), BPRS Bakti Haji Malang, Malang (BHM), BPRS Bakti Sumekar (BS) diketahui bahwa BHM memiliki asset di bawah Rp10 Miliar, sedangkan dua BPR syariah yang lain memiliki asset di atas Rp 10 Miliar. Sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, BPR/BPR Syariah yang memiliki asset di atas 10 miliar wajib di audit oleh akuntan publik. Hal ini berarti BPR Syariah yang memiliki asset di atas Rp10 miliar harus dilakukan pengawasan yang berlapis-lapis. Mengingat kondisi ini maka peneliti mengambil dua BPRS yaitu Baktimakmur Indah (BMI) dan Bakti Sumekar (BS) untuk dijadikan narasumber untuk melihat bagaimana peranan auditor intern di bank.

Sesuai laporan Bank Indonesia (2002) dan hasil konfirmasi langsung ke bank bersangkutan didapatkan informasi bahwa struktur organisasi kedua BPRS tersebut terdapat perbedaan yaitu di BMI posisi auditor intern berada di bawah langsung komisaris sedangkan di BS, posisi auditor intern berada di bawah direksi. Hal ini telah sejalan dengan tujuan dari penelitian ini yang sekaligus ingin mengevaluasi posisi auditor intern dalam organisasi.

## 2. Tahap Eksplorasi Terfokus

- a. Penelitian mulai ditangani secara rinci untuk mendapatkan kedalaman tentang Umur Analisis yang diteliti. Penelitian dilakukan dengan

melakukan wawancara dengan auditor intern di BMI dan BS sekaligus dengan direksi dan bagian operasional jika diperlukan.

- b. Penelitian didasarkan pada fokus penelitian yang telah ditetapkan secara tentatif dalam Proposisi.

### 3. Tahap Konfirmasi

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh kredibilitas penelitian, dan akan dilakukan selama penelitian dilakukan. Cara yang dilakukan adalah:

- a. *Member Check*, yakni mengkonfirmasi temuan penelitian kepada auditor intern BPR Syariah dengan meminta tanggapan
- b. *Triangulasi*, yaitu memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan pendapat dan pernyataan dari direktur dan kepala bagian operasional untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data itu.

## 4.6 Analisis Data

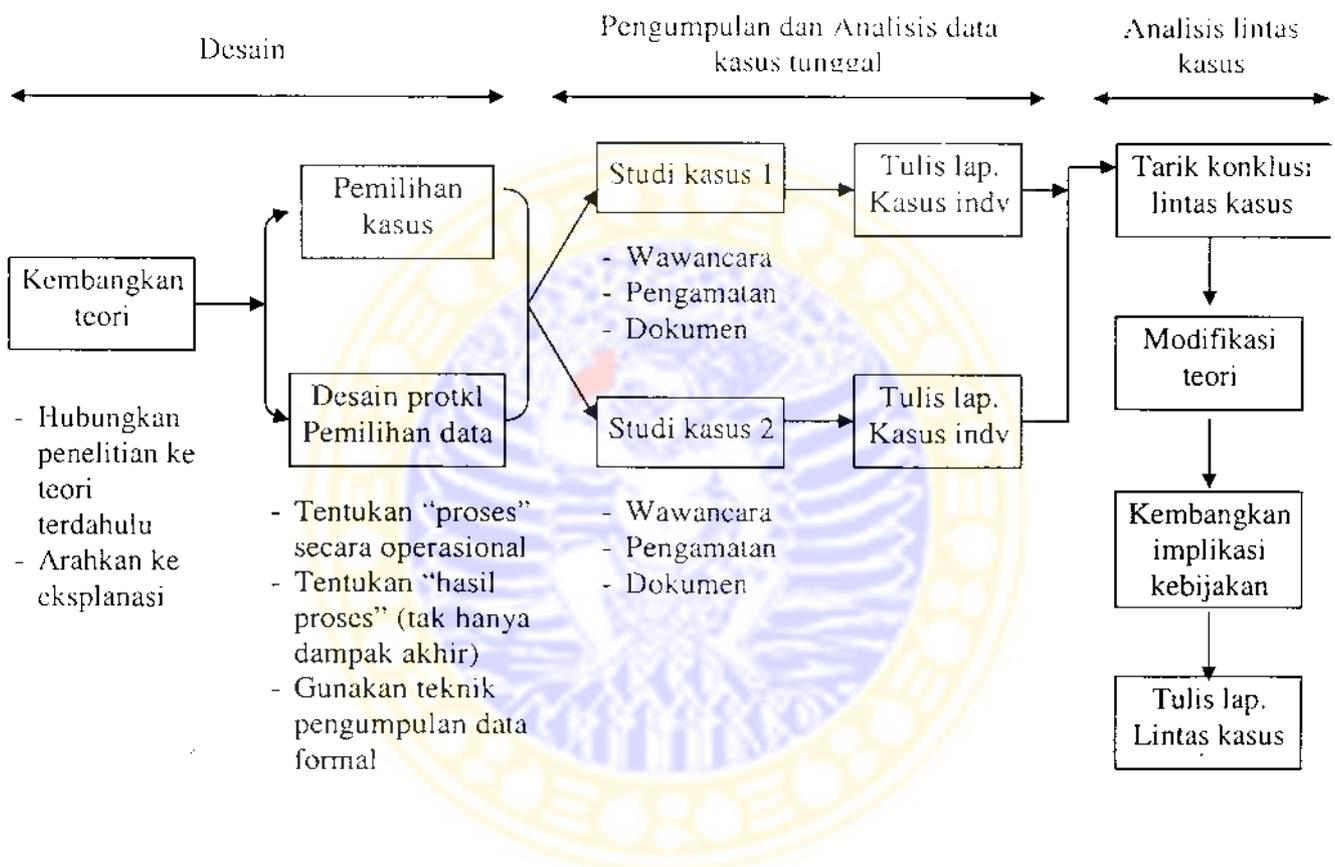
Penelitian ini menggunakan pendekatan *Multiple Case Study* dengan *Single Unit Analysis*. Penelitian dilakukan terhadap auditor intern di BPR Syariah di Jawa Timur yaitu Baktimakmur Indah(BMI), Sidoarjo dan Bakti Sumekar(BS), Sumenep. Terdapat dua tahap analisis data yang akan dilakukan peneliti, yaitu tahap analisis data di lapangan serentak dengan proses pengumpulan data, dan tahap sesudah di lapangan penelitian

Analisis data selama berada di lapangan:

1. Analisis Domain, digunakan untuk memperoleh gambaran dan pengertian menyeluruh tentang peranan auditor intern dalam menangani risiko bisnis. Dalam memahami peran yang dijalankan oleh auditor intern maka dilakukan wawancara dengan direksi dan kepala operasional kantor. Hal ini dilakukan mengingat laporan dari auditor intern diketahui oleh direksi. Atas laporan tersebut direksi membuat kebijakan atau perintah melalui kepala kantor untuk dijalankan oleh kepala operasional kantor. Sehingga selain mewawancarai direksi, juga dilakukan wawancara dengan kepala operasional.
2. Analisis Taksonomi, yang dituju dari analisis ini adalah struktur masing-masing bagian risiko bisnis dengan cara mengorganisasi atau menghimpun elemen yang sama dari jawaban auditor intern dari BPR Syariah yang menjadi responden.
3. Analisis Komponensial, yang dianalisis adalah masing-masing komponen risiko bisnis yang kontras antara jawaban auditor intern dari BPR Syariah yang menjadi responden.

Hasil data selama di lapangan dilakukan perbandingan untuk menjelaskan antara kriteria dan kondisi yang terjadi. Pola dari kriteria dan kondisi yang telah di dapat dari masing-masing BPR Syariah, dilakukan perbandingan. Perbandingan tersebut untuk menjelaskan tentang perbedaan yang terjadi di BPR Syariah. Apabila perbedaan yang terjadi masih memenuhi kriteria yang ada, maka perbedaan posisi auditor intern dalam organisasi tidak terlalu berpengaruh.

Secara garis besar metode penelitian ini mengacu pada Yin (2004) yang meliputi desain, pengumpulan dan analisis data dari masing-masing BPR Syariah yang menjadi studi kasus. Terakhir dari tahapan metode ini adalah analisis lintas kasus.



Gambar 4.1: Desain Penelitian Multi Kasus  
Sumber: Yin. K (2004)

## BAB V

### ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Gambaran Umum BPR Syariah Jawa Timur

Kondisi BPR konvensional saat ini bisa dikatakan mengalami kejenuhan pasar. Oleh karena itu, Bank Indonesia selaku pengawas perbankan membatasi pertumbuhan BPR konvensional. Peluang ini dimanfaatkan pelaku usaha BPR syariah untuk mengambil alih pasar yang masih sangat luas dan terbuka, terutama UKM yang bergerak di sektor perdagangan di pasar-pasar tradisional. Pada tahun 2004 jumlah kantor unit BPR syariah di Jatim hanya sembilan kantor unit. Pada tahun 2005 meningkat menjadi 12 kantor unit, yakni satu unit di Kabupaten Jember, tiga unit di Malang, tiga unit di Pasuruan, satu unit di Ponorogo, dua unit di Sidoarjo, satu unit di Gresik, dan satu unit di Situbondo. Perkembangan yang mengembirakan ini menyiratkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah khususnya BPR semakin meningkat. Kepercayaan yang semakin meningkat ini semestinya diikuti dengan pengawasan yang memadai terhadap seluruh aspek operasional bank untuk menjaga reputasi bank. Peran pengawas intern bank mempunyai posisi yang strategis untuk mendukung hal ini.

##### 5.1.1. Gambaran BPR Syariah yang Menjadi Informan Penelitian

###### 5.1.1.1. PT BPR Syariah Baktimakmur Indah, Sidoarjo (BMI)

BPR Syariah Baktimakmur Indah (BMI) berdiri pada tahun 1994 yang merupakan BPR Syariah pertama di Jawa Timur. BMI saat ini memiliki dua

kantor, yakni kantor pusat di Krian, Sidoarjo, dan kantor cabang utama di Sepanjang, Sidoarjo, berencana memperluas jaringannya dengan menambah tiga kantor pelayanan kas di Sidoarjo, Mojokerto, dan Surabaya. Pada awal pendiriannya, BMI memiliki aset sebesar Rp 503 juta sampai tahun 2005 total aset berkembang menjadi Rp 11,8 miliar.

Dalam penyaluran dana (pembiayaan), 70 persen portofolio pembiayaan disalurkan untuk sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian, dan pertambangan. Modal yang dikucurkan rata-rata Rp 20 juta dengan skim sebagian besar berupa jual beli (murabahah) dan musyarakah. Dalam hal penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) memiliki produk tabungan wadiah (titipan) dan mudharabah( bagi hasil). DPK yang berhasil dikumpulkan sampai dengan akhir Juni 2005 sebesar Rp 9 miliar yang didapat dari tabungan dan deposito sekitar 9.000 nasabah.

Nasabah BMI biasanya berasal dari kalangan menengah ke bawah. Tingkat pemahaman dan informasinya kurang sehingga perlu untuk melakukan penyuluhan lebih lanjut. Hal ini untuk menjaga hubungan agar para nasabah yang dikenal loyal bertransaksi di lembaga bisnis syariah. Strategi dalam membangun hubungan tersebut adalah dengan mengandalkan strategi *personal approach* untuk mempertahankan nasabah. Pengembangan

silaturahmi pada nasabah atau mantan nasabah menjadi bagian tugas bagian *funding* dan manajemen kescharian.

#### 5.1.1.2. BPR Syariah Bakti Sumekar, Sumenep

BPRS Bhakti Sumekar (BS) bertempat dijalan Trunojoyo No. 137. Bangselok, Kota Sumenep sebagai kantor pusat. Adapun jaringan pelayanan yang dimiliki berupa kantor kas yang ditempatkan di Pasar Anom, Pasar Bangkal, dan kecamatan Lenteng dan direncanakan membuka kantor kas di kecamatan Bluto.

BS menggunakan sistem Syariah sejak tanggal 22 Oktober 2004. Produk dana simpanan berupa tabungan Barokah yaitu simpanan Wadiah (titipan) dimana masyarakat menitipkan pada BPRS bisa berupa barang maupun uang. Terdapat pula Tabungan Mudarabah dengan menggunakan sistem Mudarabah atau bagi hasil dengan nisbah atau porsi bagian hasil sebesar 50 persen untuk pemilik modal dan 50 persen untuk BPRS. Disamping itu pula BPRS Bhakti Sumekar melayani simpanan dengan jenis Tabungan Qurban, yang pengambilannya hanya dapat dilakukan pada saat bulan Idul Qurban, dengan tujuan mendidik nasabah dan mengingatkan masyarakat untuk beribadah Qurban.

Dalam hal penyaluran dana pinjaman, BPRS Bhakti Sumekar memberikan pelayanan sistem Murabahah. Penyaluran dana ini yang utama bagi PNS di lingkungan Pemkab Sumenep selain untuk pengusaha ekonomi

menengah kebawah (pembiayaan konsumtif). Terdapat pula penyaluran dana untuk modal kerja jangka pendek, yang disebut Rahn (gadai emas).

BS sebagai BUMD diminta untuk menyalurkan dana dari instansi dilingkungan Pemkab Sumenep (*channelling*). Terdapat 6 Dinas, antara lain Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan, Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal, Dinas Perikanan dan Kelautan, Kantor Peternakan, serta Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah yang menyalurkan dananya untuk kredit penguatan modal (*channelling*) melalui BS.

## 5.2. Data Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara dengan panduan daftar pertanyaan. Wawancara dilakukan dengan auditor intern bank. Jawaban yang diberikan oleh auditor intern juga dilakukan konfirmasi langsung dengan direksi.

Konfirmasi dengan direksi dilakukan mengingat laporan auditor intern baik secara organisasi langsung dibawah direksi maupun sebagai staf komisaris, semuanya melaporkan hasil temuannya ke direksi. Perbedaannya khususnya auditor intern sebagai staf direksi, laporannya selain ke direksi, juga ada tembusan ke komisaris.

Personil yang terlibat dalam wawancara dari PT BPR Syariah Baktimakmur Indah (BMI) adalah auditor intern yaitu Bapak Soebakir dan direktur II Ibu Ir. Siti Zulaikhah, sedangkan dari PT BPR Syariah Bakti Sumekar

(BS) adalah auditor intern yaitu Bapak M. Djakfar dan direktur II Bapak M.Sanusi.SE.

Lingkup kerja auditor intern sebagaimana dinyatakan oleh direktur masing-masing bank yaitu untuk auditor intern BMI lingkup kerjanya meliputi seluruh aspek/bagian dalam bank, sedangkan auditor BS lebih diarahkan pada evaluasi teknis operasional bagian teller dan AO. Lingkup tugas teknis operasional meliputi memeriksa kelengkapan jaminan, cash count, kelengkapan tanda tangan, membandingkan entri komputer dengan bukti transaksi.

Dalam struktur organisasi kedudukan auditor intern berada di bawah direksi, hanya bedanya untuk auditor BMI merupakan staf komisaris walaupun posisinya berada dibawah direksi. Perbedaan lebih jauh adalah dalam hal pelaporan. Laporan auditor intern BMI ditujukan kepada direksi dan komisaris sedangkan auditor intern BS hanya kepada direksi.

### **5.3. Analisis Hasil penelitian**

#### **5.3.1. Kasus di PT BPR Syariah Baktimakmur Indah**

##### **5.3.1.1. Aspek operasi bank**

Penilaian atas aspek operasi bank dilakukan dengan memberikan dua pertanyaan kasus mengenai operasional bank. Pertanyaan kasus tersebut adalah mengenai operasional di bagian pembiayaan/kredit.

##### **1. Kasus pertama**

Saat ditanyakan tentang auditor intern yang melakukan inspeksi ke lapangan kepada para debitur bank, diketahui bahwa pembiayaan/kredit:

yang diberikan tidak sesuai dengan tujuan semula. Debitur mengaku telah memberitahu AO bahwa uang tersebut bukan untuk usaha namun untuk keperluan hidup sehari-hari tetapi AO mengelompokkan pembiayaan tersebut pada pembiayaan murabahah yang sifat pembiayaannya perdagangan untuk kebutuhan sekunder atau barang investasi”.

Jawaban dari auditor intern menyatakan bahwa tindakan AO ini tidak benar. Kasus ini mempunyai risiko besar, berdasarkan pengalaman, salah satu sebab kegagalan suatu pembiayaan/kredit adalah penggunaan dana kredit yang tidak sesuai dengan tujuan semula sebagaimana disepakati bersama. Auditor intern membuat memo audit kepada direksi mengenai masalah AO tersebut. Nantinya direksi yang mengambil langkah berikutnya atas AO bersangkutan.

Auditor Intern melalui izin direksi dapat melakukan kajian lebih mendalam mengenai kejadian tersebut. Karena audit bukan hanya sekedar mencari kesalahan dari personil akan tetapi juga mencari cara agar risiko yang mungkin timbul dapat diminimalkan atau dibuat suatu sistem agar AO dapat berterus terang mengenai segala hal tentang pembiayaan yang akan diberikan.

Dalam kondisi ini, AO seharusnya menjelaskan secara jujur kepada *loan committee* agar bisa dibahas/dikaji, yang selanjutnya dapat diambil keputusan bersama. AO seharusnya harus jujur untuk menjelaskan tentang kondisi riil dari nasabah. Sehingga direksi sebagai pengambil keputusan dapat menilai risiko yang mungkin dihadapi. Direksi semestinya akan

mengambil keputusan dengan risiko yang seminimal mungkin. Hal ini menurut pengalaman, salah satu kegagalan atau sering macetnya pembiayaan karena terjadi perubahan peruntukan dari kredit/pembiayaan yang diberikan.

Sejalan dengan hal yang diungkapkan oleh auditor intern, Ibu Siti Zulaikhah, direktur BMI menyatakan bahwa pengkajian suatu pembiayaan dilakukan bersama *loan committe*. Dalam pertemuan tersebut dibahas dan ditelaah mengenai prospek pembiayaan yang akan diberikan. Pembahasan dan penelahaan tersebut dimaksudkan untuk menekan risiko ketidaktertagihan dari pembiayaan yang diberikan.

## 2. Kasus kedua

Kasus operasional kedua mengenai penyaluran dana (pembiayaan). "Direksi mempunyai kenalan dekat yang sedang mengajukan pembiayaan. Pembiayaan yang diajukan cukup besar. Direksi mempunyai kewenangan yang cukup besar untuk meloloskan pembiayaan ini. Pada dasarnya seluruh persyaratan untuk pembiayaan telah dipenuhi, hanya saja untuk besarnya agunan yang dijaminakan hanya mencapai 75% dari pembiayaan yang diberikan. Walaupun biasanya kebijakan bank adalah meminta agunan minimal 100%. Berdalih bahwa usahanya sangat menguntungkan, akhirnya direksi menyetujui penyaluran pembiayaan tersebut".

Auditor intern berpendapat bahwa tidak perlu dibuat memo audit. Dalam masalah pemberian pembiayaan, agunan hanyalah merupakan salah satu aspek saja, bukan merupakan aspek utama. Mengingat aspek

dalam pemberian pembiayaan/kredit ada beberapa yaitu 5 C (*Character, Capacity, Capability, Condition of economy, dan Collateral*). Aspek jaminan (*collateral*) menjadi pertimbangan yang ke sekian, yang terpenting direksi telah yakin terhadap aspek yang lain, maka pembiayaan tersebut dapat diberikan.

#### 5.3.1.1.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Gambaran dari dua kasus di atas menyiratkan bahwa auditor intern lebih banyak mendasarkan penilaian risiko pembiayaan dari hasil evaluasi *loan commite*. *Loan commite* yang terdiri dari account officer, kepala cabang dan direksi. Untuk pembiayaan dengan jumlah besar maka *loan commite* melibatkan komisaris. Mengingat sistem pengendalian berjenjang yang diterapkan dalam menetapkan realisasi pembiayaan, maka dapat dimengerti bahwa peranan auditor intern untuk aspek pemberian pembiayaan tidak terlalu besar.

#### 5.3.1.1.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Aspek Operasional

Direksi melihat dalam hal aspek operasional peranan auditor intern kurang. Peranan auditor intern dinyatakan oleh direktur BMI bahwa auditor intern kurang peranannya dalam bidang pembiayaan. Hal ini kemungkinan karena latar belakang auditor intern yang lebih banyak fokus pada aspek keuangan. Namun walaupun tidak terlalu besar peranannya dalam hal pembiayaan, sistem pengendalian intern untuk penyaluran dana

di BMI cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari besarnya NPF (*non performing finance*) yang mencapai 4.22% dibawah ketentuan Bank Indonesia yang mensyaratkan maksimal 5% (lampiran 4).

Penekanan risiko terhadap pembiayaan bermasalah sudah dilakukan sejak dilakukan survey dan taksasi jaminan oleh bagian legal. Biasanya direksi atau kepala cabang akan turun langsung kepada nasabah untuk menanyakan atau mengevaluasi langsung kondisi nasabah, khususnya untuk pembiayaan yang relatif besar. Selain itu dalam pengambilan keputusan dalam *loan committe* untuk menentukan realisasi pembiayaan, direksi mempunyai pertimbangan tersendiri dalam beberapa kasus pembiayaan.

#### 5.3.1.1.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Aspek Operasional

Interaksi yang dilakukan auditor intern dalam hal penanggulangan risiko khususnya dalam pembiayaan meliputi pemantauan (*monitoring*) terhadap pelaksanaan keputusan *loan committe* dan pemantauan (*monitoring*) terhadap kredit macet. Pemantauan (*monitoring*) terhadap pelaksanaan hasil *loan committe* adalah melihat apakah hasil keputusan *loan committe* telah dilaksanakan. Pemanatauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pembiayaan (kredit) telah mendapatkan persetujuan yang memadai. Selama informasi yang diberikan AO tidak menyesatkan dan telah mendapat persetujuan *loan commette* maka pembiayaan (kredit) yang

mengalami bukan sepenuhnya kesalahan AO. Hanya saja apabila pembiayaan(kredit) mengalami kemacetan maka perlu diambil tindakan lebih lanjut.

Pembiayaan (kredit) yang masuk kategori macet dimasukkan ke bagian remedial. Bagian ini yang akan mengevaluasi keberadaan debitur yang kreditnya masuk kategori macet. Evaluasi tersebut meliputi keberlangsungan usaha debitur serta keberadaan jaminannya. Hasil evaluasi remedial dicatat dalam buku remedial. Setiap bulan dibuat laporan mengenai keberadaan debitur. Laporan mengenai keberadaan debitur inilah yang dipantau oleh auditor intern. Auditor intern memantau laporan ini apakah semua debitur yang masuk dalam laporan kredit macet dalam laporan keuangan telah dilakukan evaluasi oleh bagian remedial. Peranan auditor mungkin kurang terasa di sini disebabkan tidak adanya laporan dari auditor intern mengenai keberadaan kredit macet. Auditor intern mengaudit gap selama seluruh pembiayaan (kredit) macet telah dilakukan evaluasi, maka auditor intern tidak perlu lagi membuat laporan. Mungkin karena hal itulah direksi melihat bahwa peranan auditor intern kurang.

#### 5.3.1.2. Aspek Pelaporan Akuntansi

Penilaian atas aspek pelaporan akuntansi dilakukan dengan memberikan satu pertanyaan kasus mengenai masalah pelaporan. Pertanyaan

kasus tersebut adalah mengenai masalah pelaporan yang tidak benar mengenai kondisi tingkat kolektibilitas yang dapat mempengaruhi kinerja bank.

#### 1. Kasus pertama

“Meningat NPL bank sudah sangat tinggi, akhirnya direksi menempuh kebijakan bahwa pembayaran walaupun terlambat asalkan tidak melebihi akhir bulan, masih dikategorikan lancar”.

Menyikapi hal ini auditor intern setuju untuk membuat memo audit. Masalah kolektibilitas, ikuti saja peraturan yang berlaku, tidak usah ngakal-ngakali. Meningat sudah ada aturan yang jelas mengenai mekanisme pelaporan tersebut. Kebijakan direksi ini telah melanggar aturan pelaporan yang telah ditentukan oleh BI. Karena sesuai aturan PBI tersebut bila melewati 1 hari dari jatuh tempo maka pembiayaan tersebut dapat masuk pada kredit bermasalah walaupun beberapa hari kemudian dilakukan pembayaran. Direksi tidak perlu mempermainkan tanggal penyelesaian Karena apabila hal ini dibiasakan dapat menjerumuskan perusahaan untuk bertindak tidak jujur. Akibatnya akan lebih runyam bukan hanya sekedar masalah pelaporan, akan tetapi pandangan BI terhadap manajemen akan kurang baik.

#### 5.3.1.2.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Dalam Peraturan Bank Indonesia No.8/20/PBI/2006 terdapat pertimbangan Gubernur Bank Indonesia yang mengatur tentang transparansi kondisi keuangan Bank Perkreditan Rakyat. Dalam

pertimbangan di PBI tersebut disebutkan bahwa dalam rangka transparansi kondisi keuangan dan kinerja Bank Perkreditan Rakyat, diperlukan informasi keadaan keuangan dan informasi lainnya kepada publik secara berkala, akurat dan benar serta disusun berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku. Peran auditor intern mempunyai kontribusi besar dalam aspek akuntansi dan keuangan.

Peran tersebut dapat dilihat dari proses audit yang dilakukan oleh auditor intern. Auditor melakukan review atas dokumen transaksi dan laporan keuangan yang disajikan. Dokumen transaksi diperiksa kelengkapan data dan verifikasi dari atasan langsung. Ketidaklengkapan data dan verifikasi atau kesalahan input data akan dijadikan temuan audit. Dokumen yang tidak lengkap atau salah dikembalikan melalui kepala operasional. Temuan-temuan audit yang sifatnya teknis ini disampaikan kepada direksi dan kepala personalia. Temuan yang diberikan kepada kepala personalia dijadikan dasar untuk memberikan sanksi atas kesalahan yang dilakukan bagian operasional. Sanksi yang diberikan adalah setiap kesalahan yang dilakukan dikalikan dengan nilai uang tertentu. Nilai uang tersebut dipotongkan dengan gaji yang diberikan.

Peran yang lebih strategis dijalankan oleh auditor intern adalah dengan melakukan wawancara dengan bagian operasional. Wawancara tersebut ditujukan untuk mengetahui mengapa kesalahan dari temuan audit itu dilakukan. Dari wawancara ini biasanya terungkap hal-hal yang

menyebabkan kesalahan terjadi. Penyebab kesalahan inilah yang menjadi perhatian utama untuk dijadikan laporan auditor intern.

Laporan auditor intern yang ditujukan kepada direksi dan komisaris berisi hasil temuan audit, penyebab terjadinya serta saran untuk perbaikan. Penyebab dan saran audit untuk perbaikan inilah yang biasanya segera ditanggapi baik oleh direksi maupun komisaris. Saran-saran dari laporan inilah yang dirasakan oleh direksi bahwa auditor mempunyai peranan yang besar dalam rangka mewujudkan transparansi keuangan.

#### 5.3.1.2.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Aspek Pelaporan Akuntansi

Sebagaimana telah diuraikan di atas, pendapat dari direktur BMI menyatakan bahwa peranan auditor intern untuk aspek keuangan termasuk dalam pelaporannya sangat tinggi sekali. Sebagai pihak yang relatif independen, auditor intern diharapkan dapat memberi masukan untuk penanggulangan suatu masalah. Sebagai contoh NPL merupakan dampak dari suatu proses pemberian kredit/pembiayaan. Jika terjadi penyimpangan dapat dicari solusinya sehingga direksi terbantu dalam menentukan suatu kebijakan. Auditor intern bukan hanya mencari kesalahan namun juga memberikan usulan perbaikan agar kesalahan tersebut tidak terjadi lagi.

Dalam hal pengendalian intern keuangan bank, bisa dikatakan cukup baik hal ini dapat dilihat dari tingkat NPF bank menunjukkan rasio

dibawah ketentuan Bank Indonesia (lampiran 4). Dari kondisi ini direksi masih memandang bahwa perlu keterlibatan auditor intern untuk mendalami permasalahan NPF ini. Walaupun disadari bahwa kemampuan auditor intern diluar akuntansi dan keuangan dirasakan kurang, akan tetapi direksi masih mengharapkan kemampuan auditor intern untuk hal selain akuntansi dan keuangan dapat lebih ditingkatkan.

Direktur BMI menyatakan bahwa auditor intern bukan hanya mencari kesalahan dari operasional tetapi sebisa mungkin memberikan solusinya. Dalam kasus ini biasanya auditor intern memberikan laporan tentang kesalahan-kesalahan administratif langsung kepada bagian personalia dengan tembusan direksi. Tiap kesalahan yang ditemukan oleh auditor intern dijadikan sebagai dasar pengurangan dari pendapatan dari karyawan yang melakukan kesalahan (laporan *zero defect*). Laporan *zero defect* inilah yang merupakan laporan yang sifatnya rutin untuk mengevaluasi kelengkapan administratif dokumen dan tandatangan otorisasi dokumen.

Dalam aspek pengendalian operasional keuangan, auditor intern banyak memberikan masukan. Khususnya dalam pelaksanaan sistem dan prosedur keuangan bank sesuai PSAK no. 59. Auditor intern sangat dirasakan perannya dalam mengarahkan pembuatan sistem akuntansi bank syariah sesuai PSAK no. 59 tersebut selain juga mengacu pada ketentuan Bank Indonesia.

Laporan auditor intern dilaporkan ke direksi dan komisaris. Sifat Laporan dari auditor intern yang langsung teknis operasional seperti ini biasanya langsung ditindaklanjuti oleh direksi. Sebagai contoh dalam hal keamanan data, auditor intern telah ikut serta untuk mengamankan sistem informasi bank misalnya memberikan saran tentang penggunaan *password* yang tidak boleh saling meminjamkan satu sama lain. Namun untuk laporan yang sifatnya strategis dan memerlukan waktu dalam penerapannya, maka laporannya akan menjadi bahan pertimbangan bagi direksi untuk membuat atau merumuskan suatu kebijakan nantinya.

Komisaris yang mendapatkan tembusan dari setiap laporan audit biasanya akan menanyakan tindak lanjut direksi pada aspek yang sifatnya teknis operasional. Untuk masukan atau laporan yang sifatnya strategis akan biasanya komisaris meminta penjelasan direksi tentang permasalahan yang ada, yaitu mulai dari penyebabnya apa, risiko apa, jalan keluarnya apa dan untung rugi dari keputusan tersebut apa.

#### 5.3.1.2.3. Interaksi Auditor Intern dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Aspek Pelaporan Akuntansi

Interaksi dalam penanggulangan masalah pelaporan akuntansi meliputi seluruh bagian dalam bank. Laporan temuan audit yang diberikan kepada direksi dan komisaris khususnya saran audit merupakan hal yang sangat diperhatikan dan diperlukan oleh direksi maupun komisaris. Bukan hanya

direksi dan komisaris yang melakukan interaksi dengan auditor intern, tetapi bagian operasional yang bertugas menyiapkan laporan merupakan bagian yang intens meminta saran dari auditor intern.

Dalam PBI no. 8/20/2006 disyaratkan bahwa laporan bank harus disampaikan setiap bulan, triwulanan serta tahunan. Penyampaian laporan bulanan tidak boleh lebih dari tanggal 10, laporan triwulanan tidak boleh lebih dari satu bulan dari bulan terakhir, dan laporan tahunan tidak boleh lebih dari bulan Pebruari. Selain ketentuan jadwal pelaporan PBI tersebut juga mengatur tentang sanksi keterlambatan dan sanksi kesalahan dalam penyusunan laporan keuangan bank. Semua hal ini membuat peran auditor intern sangat diharapkan khususnya untuk memastikan bahwa sistem akuntansi bank dapat memenuhi ketentuan PBI tersebut.

#### 5.3.1.3. Aspek Kepatuhan

Aspek kepatuhan bank terhadap aturan menjadi bagian terpenting dalam pengawasan Bank Indonesia. Namun sesungguhnya kepatuhan ini bukan hanya terhadap peraturan yang dikeluarkan oleh BI. Terdapat pula peraturan lain yang mengatur operasi bank termasuk kebijakan intern yang digunakan untuk pengaturan secara lebih intern bank yang harus dipatuhi oleh manajemen bank.

Terdapat empat kasus yang dikemukakan untuk mengungkapkan tentang peran auditor intern dalam hal pengawasan atas kepatuhan peraturan/kebijakan yaitu:

### 1. Kasus pertama

“Direksi melakukan pelelangan mobil dan motor yang sudah habis masa penyusutannya kepada karyawan. Harga jual ditentukan sesuai harga pasar yang berlaku. Keuntungan ataupun kerugian (jika ada) atas penjualan tidak akan dibukukan sampai pembayaran dilakukan oleh karyawan. Karyawan diberikan waktu 1-2 bulan untuk melunasi mobil tersebut. Kebijakan yang diambil direksi tersebut tidak dilaporkan kepada komisaris/pemegang saham. Jika direksi melakukan kebijakan tersebut tanpa perlu minta persetujuan komisaris/direksi, mengingat masa penyusutannya sudah habis sehingga perusahaan akan untung jika dijual”.

Pendapat auditor intern menyatakan tidak setuju atas kebijakan tersebut. Walaupun nilai buku sudah menjadi nol, kebijakan direksi menjual inventaris harus minta persetujuan dewan komisaris. Selain itu dalam melakukan lelang perlu memperhatikan prosedur pelelangan. Namanya pelelangan pada akhirnya harus mencapai harga tertinggi. Bisa jadi harga tersebut nilainya di atas harga pasar apalagi barangnya masih bagus. Pada dasarnya dalam pelelangan yang dipakai harga tertinggi, namun direksi bisa menetapkan plafon terendah dari harga inventaris tersebut. Sehingga dari kasus ini layak untuk dibuat memo audit, karena kebijakan direksi tersebut termasuk melanggar kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (BI).

## 2. Kasus kedua

“Nasabah mengajukan pembiayaan pada bank. Pembiayaan yang diajukan nasabah sifatnya untuk modal kerja untuk usaha developer bangunan. Modal kerja itu dipergunakan untuk membayar tukang. Mengingat bank belum sepenuhnya mengetahui tingkat keuntungan yang mungkin dicapai, maka diambil keputusan bahwa seolah-olah nasabah tersebut membeli bahan bangunan meskipun uang itu ditujukan untuk bayar tukang dengan membuat bon fiktif. Sehingga seharusnya diperlakukan sebagai transaksi *mudharabah/musyarakah* menjadi transaksi *murabahah* (perdagangan)”.

Dalam kasus ini auditor intern setuju dibuat memo audit. Bank tentunya tahu persis perhitungan rugi/laba proyek yang akan dibiayai. Bagaimana mungkin bank berani mercahisir pembiayaan tersebut. Dengan menggunakan bon/nota fiktif tersebut, maka sudah terjadi atau melakukan langkah yang tidak baik. Seharusnya nasabah tidak usah memaksakan diri dengan mengakal-ngakali menggunakan bon/nota fiktif. Memang kembali kepada kesadaran bersama. Namun selama bank mengetahui bahwa itu fiktif maka semestinya secara serta merta bank harus segera membatalkan perjanjian pembiayaan tersebut dan meminta nasabah mengembalikan uang pembiayaan yang telah diterima.

### 3. Kasus ketiga

“Sehubungan dengan target marketing/AO yang harus tercapai, maka AO meminta bagian legal untuk meloloskan pembiayaan nasabah meskipun KTP nasabah sudah daluarsa. Namun AO berargumen bahwa KTP bisa nanti dimintakan lagi”.

Auditor intern mempunyai pandangan bahwa masalah yang sifatnya administratif . dipandang tidak perlu dibuat memo audit karena masalah kelancaran pelayanan pemberian pembiayaan tidak boleh terhambat/ tertunda. Direksi mempunyai kewenangan dan kebijakan untuk meloloskan suatu pembiayaan. Namun dalam kewenangan dan kebijakan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan. Dari sisi auditor intern memang tugasnya untuk selalu mengingatkan direksi mengenai pengucuran pembiayaan tersebut. Tugas dan tanggungjawab internal audit paling tidak sudah dilakukan dengan diingatkannya direksi mengenai kemungkinan risiko yang mungkin terjadi.

### 4. Kasus keempat

Kasus kepatuhan keempat mengenai risiko kepatuhan atas kebijakan intern. “Karyawan bagian *account officer* (marketing) dan direksi diperbolehkan meminta uang muka untuk biaya perjalanan dinas. Uang muka dipertanggungjawabkan paling lama 2 minggu. Namun pada akhir 2005, sebesar Rp 10 juta saldo uang muka sudah berumur lebih dari 2 minggu belum dipertanggungjawabkan, dan belum dibebankan sebagai biaya”.

Dalam kasus ini auditor intern berpendapat bahwa kasus ini harus dilihat kasus per kasus yaitu dengan melihat kondisi atau situasi yang terjadi. Pada dasarnya pembayaran uang muka itu pada akhir bulan harus diselesaikan. Sehingga posisi pada akhir bulan menjadi nihil. Dari kondisi ini dirasakan tidak perlu dibuat memo audit, cukup diingatkan secara lisan. Sifat risiko dari uang muka ini masih dapat ditolerir selama pada akhir bulan sudah dapat diselesaikan kecuali kalau terdapat kendala yang dapat dipertanggungjawabkan.

Mengingat tidak terlalu berisiko maka tidak perlu dibuat memo audit, cukup diingatkan secara lisan. Sifat risiko dari uang muka ini masih dapat ditolerir selama pada akhir bulan sudah dapat diselesaikan kecuali kalau terdapat kendala yang dapat dipertanggungjawabkan.

#### 5.3.1.3.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Direktur BMI menyatakan bahwa dalam hal ini auditor intern sangat berperan untuk mengingatkan direksi terhadap kebijakan yang diambilnya. Auditor intern yang ada selama ini mempunyai latar belakang sarjana akuntansi atau sarjana manajemen perbankan, memiliki kepekaan untuk mengevaluasi khusus kebijakan yang berkenaan dengan akuntansi dan keuangan.

BMI memang mengalami masalah dengan rasio aktiva dibandingkan modal disetor telah mencapai 79.17 %. Masalah ini telah dibahas dengan komisaris mengenai adanya teguran dari Bank Indonesia

Surabaya. Teguran tersebut timbul setelah adanya pemeriksaan rutin tahunan pada akhir April 2006. Dalam teguran tersebut diingatkan bahwa prosentase Aktiva Tetap & Inventaris (ATI) telah melebihi 25% sebagaimana ketentuan PBI No.6/17/PBI/2004. Hal ini dianggap sebagai pelanggaran & mengurangi penilaian TKS pada unsur manajemen. Untuk itu manajemen atas arahan komisaris akan melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) dalam waktu dekat untuk membahas hal ini.

Mengenai proses audit untuk kepatuhan terhadap ketentuan syariah, auditor intern telah mulai mendasarkan evaluasi transaksi menurut ketentuan yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN). Dari evaluasi tersebut ada beberapa yang tidak sesuai namun mendapat persetujuan dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). Karena sudah mendapat persetujuan dari DPS maka auditor tidak memandang ini sebagai pelanggaran selain itu untuk masalah hukum Islam (*fiqh*) masih merasa harus banyak belajar sehingga tidak bisa/tidak berani memberikan pendapat. Untuk masalah ini yang dilakukan oleh auditor intern adalah banyak melakukan diskusi baik dengan direksi maupun bagian operasional yang paham tentang transaksi syariah. Memang menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/24/PBI/2004 kewajiban melaporkan kepatuhan pada ketentuan syariah diwajibkan kepada Dewan Pengawas Syariah (DPS). Sehingga dalam hal ini auditor intern lebih banyak memeriksa kelengkapan dokumen saja. Namun mengingat auditor intern memeriksa

proses transaksi maka semestinya auditor intern dapat membantu peran DPS untuk memastikan transaksi tersebut sesuai syariah atau tidak dengan mendasarkan atas aturan yang telah disepakati baik oleh DSN maupun oleh DPS.

#### 5.3.1.3.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Masalah Kepatuhan

Menurut direktur BMI peranan auditor intern dalam aspek kepatuhan terhadap peraturan keuangan bank dirasakan sangat besar pengaruhnya. Namun untuk mengevaluasi bidang lainnya seperti legal, marketing dan *fiqh syariah*) dirasakan masih kurang. Pendapat direktur BMI tentang peranan auditor tentang masalah transaksi syariah dirasakan kurang. Selama ini auditor intern telah berusaha untuk menilai produk dan prosedur merujuk sepenuhnya kepada fatwa DSN (Dewan Syariah Nasional). Kenyataan lapangan seringkali fatwa yang telah ditetapkan oleh DSN tidak dapat diterapkan. Oleh karena itu direksi meminta pendapat tambahan dari DPS (Dewan Pengawas Syariah). Fatwa yang diterapkan oleh DSN dipandang masih terlambat untuk merespon tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap bank syariah. Sebagai contoh tentang pembiayaan untuk multi guna memakai akad ijarah (sesuai dengan DSN). Di fatwa yang baru, masyarakat penarikan bertahap hanya dinyatakan bersalah karena fatwanya tidak ada. Padahal kebutuhan masyarakat seperti itu

asalkan tidak bertentangan dengan syariat. Atas dasar keputusan DPS, bank melakukan hal tersebut walaupun dalam perjalannya, hal ini dikomentari oleh Bank Indonesia. Namun saat ini pola musyarakah dengan penarikan bertahap telah disetujui oleh DSN. Demikian pula dalam kasus hiwalah (anjak piutang) (ambil alih piutang), kasus ambil alih hutang tidak diperkenankan, padahal menurut pendapat DPS itu sah secara syariat. Akan tetapi pendapat dari auditor dari BI malah menyarankan murabahah, malah hal ini nanti mengada-ada. Kalau musyarakah, bank tidak mau berbagi hasil, maka ini tidak cocok, kalau pakai qardh bank tidak mendapat apa-apa. Sedangkan hiwalah belum ada fatwa DSN. Sehingga dalam posisi ini auditor BI tidak terlalu kompeten untuk menentukan bahwa transaksi tersebut tidak sesuai dengan syariat atau tidak. Bank masih menilai kompetensi auditor BI masih diragukan untuk menyatakan kesesuaian dengan aturan syariah. Pola auditor dari Bank Indonesia tidak terlalu jauh beda dengan pola auditor intern yang lebih banyak fokus pada persoalan akuntansi dan keuangan namun kurang banyak memahami permasalahan fiqh. Harapan dari direktur BMI adalah DSN perlu melibatkan DPS dalam mengusuikan fatwa muamalah. Sehingga pembahasan fatwa juga melibatkan ahli fiqh baik di pusat maupun daerah. Kondisi ini dapat diharapkan lebih membantu kerja auditor untuk memberikan evaluasi dan kontrol dari pelaksanaan syariah.

#### 5.3.1.3.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Masalah Kepatuhan

Interaksi auditor intern dengan manajemen khususnya direksi mengenai aspek kepatuhan tidak terlalu sering. Aspek kepatuhan yang sering dilaporkan kepada direksi dan komisaris khususnya menyangkut aturan dari Bank Indonesia yang berhubungan dengan masalah akuntansi dan keuangan. Aspek transaksi syariah memang diakui oleh auditor intern masih harus belajar banyak. Hal ini dapat disadari bahwa bank yang beroperasi dengan sistem syariah masih belum lama ada. Selain itu pendidikan untuk auditor syariah masih dirasakan jarang.

#### 5.3.2. Analisis COSO untuk kasus di BPR Syariah Baktimakmur Indah (BMI)

Analisis kasus ini menggunakan model yang diterbitkan oleh COSO. Terdapat lima komponen dalam melakukan mekanisme pengawasan yaitu lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi, pengawasan dan penilaian atas risiko yang harus menjadi pedoman dalam kegiatan organisasi yang bertujuan memberikan arah secara lebih teknis agar tercipta *good corporate governance*.

##### 5.3.2.1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Dalam kasus di BMI, perangkat pengendalian intern dirasakan telah berjalan dengan baik. Perangkat dari organisasi dan bagian operasional auditor intern, direksi dan komisaris merupakan rangkaian sistem

pengendalian yang telah berjalan sesuai peranannya masing-masing. Laporan dari auditor intern kepada direksi dengan tembusan pada komisaris, membuat segala temuan audit dapat dilakukan kontrol lebih lanjut oleh direksi dan komisaris. Auditor intern sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian lebih banyak fokus untuk kegiatan evaluasi dan kontrol dibidang keuangan dan akuntansi. Masih dirasakan kurang peranannya dalam bidang yang lain seperti legal, marketing dan *fiqh/syariah*.

Dari sisi eksternal, pengawasan dilakukan oleh Bank Indonesia khususnya terhadap kepatuhan atas aturan BI dan Kantor Akuntan Publik yang banyak mengacu pada PSAK no. 59. Auditor intern bersama bagian operasional bertugas mendampingi dalam proses audit yang dilakukan oleh pihak ekstern tersebut.

#### 5.3.2.2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Dalam usaha untuk memantau sejauh mana suatu keputusan telah dilakukan, setiap keputusan direksi selalu dibuat tembusan untuk auditor intern. Kondisi ini membuat auditor intern membantu dalam mengawasi jalannya kebijakan tersebut. Bila terdapat penyimpangan atau suatu masalah dengan keputusan tersebut maka auditor intern dapat segera melakukan usaha preventif yaitu minimal dengan memberitahu secara lisan. Apabila suatu tindakan atas penyimpangan tersebut tidak dapat diperbaiki maka auditor intern biasanya segera membuat memo audit.

Penilaian risiko yang dilakukan oleh auditor intern nampak dari adanya laporan auditor intern kepada direksi dan komisaris. Penilaian risiko

dari kasus yang diutarakan melalui model kuesioner dan tanya jawab menyiratkan bahwa tidak semua kasus tersebut perlu untuk dibuatkan memo audit. Sebagai contoh untuk kepatuhan atas kebijakan intern mengenai pelaksanaan uang muka yang harus segera diselesaikan, auditor memandang bahwa hal semacam itu perlu diketahui masalah teknisnya, karena umumnya uang muka terkendala masalah penyelesaian teknis. Mengenai kejujuran dari personil bank auditor memandang bahwa personel yang ada memiliki etika kerja yang baik. Sehingga masalah tersebut tidak perlu sampai dibuatkan memo audit. Akan tetapi untuk penyajian laporan yang jujur, auditor melihatnya sebagai risiko yang besar. Sebagaimana kasus mengenai pelaporan NPL yang tidak sesuai. Hal ini harus sedini mungkin diwaspadai agar direksi tidak main-main dengan laporan keuangan, karena laporan keuangan itulah yang menjadi tolok ukur utama dari kinerja direksi, sehingga laporannya harus benar dan jujur.

#### 5.3.2.3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Tindakan auditor inten ini bukan hanya sekedar kuratif tetapi ke depan arahnya preventif yaitu agar kejadian yang sama tidak terjadi lagi di kemudian hari. Hal ini dapat dilakukan mengingat setiap laporan audit, selalu disampaikan baik kepada direksi maupun komisaris. Adanya laporan audit ini memungkinkan komisaris melakukan konfirmasi mengenai hasil laporan audit. Apabila antara komisaris dan direksi terjadi perbedaan paham mengenai permasalahan dalam laporan audit, maka terbuka kesempatan dialog yang memungkinkan masalah yang dilaporkan oleh auditor ini tidak terjadi lagi.

dikemudian hari. Hasil dari dialog tersebut biasanya memunculkan kebijakan perusahaan sesuai dengan arahan dari direksi. Sebagai contoh dalam kegiatan ini adalah dikeluarkannya kebijakan tentang perhitungan kinerja marketing. Perhitungan kinerja marketing tersebut dimaksudkan untuk memacu kerja dari marketing namun dengan tetap hati-hati dalam menyalurkan pembiayaan. Permasalahan ini muncul karena besarnya pendapatan yang diterima oleh marketing lebih menonjolkan senioritas dari pada kinerja.

Kebijakan perusahaan yang telah disahkan oleh Direksi dan disetujui oleh komisaris yang sifatnya umum, disebarluaskan secara umum. Cara penyebarluasannya dilakukan dengan menempelkan surat keputusan direksi tersebut di Musalla. Hal ini dilakukan mengingat, Musalla merupakan tempat yang mesti dikunjungi oleh seluruh personil bank yang beragama Islam. Penempatan surat keputusan tersebut, selain lebih efisien juga dimaksudkan agar seluruh aktivitas operasional yang telah ditetapkan dapat saling mengontrol satu sama lain. Dalam usaha mempertegas kontrol, maka pada setiap surat keputusan tersebut terdapat tembusan kepada auditor intern. Hal ini dimaksudkan bahwa pelaksanaan dari keputusan tersebut juga dimonitor oleh auditor intern. Pola seperti ini dirasakan lebih memperkuat direksi dalam rangka pelaksanaan pengawasan operasional bank.

#### 5.3.2.4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Dalam usaha untuk menyukseskan kebijakan manajemen, sebelumnya sudah dilakukan sosialisasi kepada seluruh bagian. Sosialisasi ini minimal dilakukan melalui kepala bagiannya masing-masing. Setelah proses sosialisasi

dilakukan, jika sifatnya operasional langsung seperti jadwal piket pemegang kunci dalam bank, dilakukan secara bergiliran dengan daftar yang telah dibuat untuk satu bulan. Sehingga dengan informasi yang ditempel dekat musalla ini cukup efektif untuk selalu mengingatkan seluruh personil untuk mengerjakan tugasnya.

Bentuk sosialisasi yang lain adalah dengan menyelenggarakan suatu pelatihan intern mengenai perubahan sistem dan prosedur yang berlaku. Sebagai contoh, bank BMI telah merubah sistem akuntansi banknya dari program Wakalumi (*under dos program*) menjadi program Assistindo (*under windows program*). Perubahan ini melibatkan auditor intern dalam mengarahkan perubahan serta implementasinya bersama kepala bagian operasional dan programmer. Sebelum implementasi dari sistem yang baru, seluruh personil yang terlibat secara operasional dilatih dalam penggunaannya serta dimintai tanggapan tentang menggunakan program baru tersebut. Tanggapan dari pengguna program akan menjadi bahan evaluasi auditor intern untuk menyarankan perubahan atau modifikasi pada programmer. Peranan auditor intern dalam hal ini sangat dirasakan oleh direksi khususnya dalam mengarahkan pembuatan program akuntansi bank syariah.

#### 5.3.2.5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan dari hasil audit dilakukan baik oleh auditor intern sendiri maupun oleh direksi dan komisaris. Bentuk pemantauan oleh auditor intern adalah berupa koreksi langsung dan laporan zero defect untuk kasus yang

sifatnya teknis operasional. Sedangkan suatu masukan yang sifatnya strategis dan memerlukan persetujuan lebih lanjut dari komisaris, ditangani langsung oleh direksi dan komisaris. Biasanya dalam hal ini auditor intern diajak untuk diskusi mengenai permasalahan yang sifatnya strategis tersebut.

### 5.3.3. Kasus di PT BPR Syariah Bakti Sumekar (BS)

#### 5.3.3.1. Aspek operasi bank

##### 1. Kasus pertama

Penilaian atas aspek operasi bank dilakukan dengan memberikan dua pertanyaan kasus mengenai operasional bank. Pertanyaan kasus tersebut adalah mengenai masalah operasional di bagian pembiayaan/kredit. "Saat anda melakukan inspeksi ke lapangan kepada para debitor bank, diketahui bahwa pembiayaan (kredit) yang diberikan tidak sesuai dengan tujuan semula. Debitur mengaku telah memberitahu AO bahwa uang tersebut bukan untuk usaha namun untuk keperluan hidup sehari-hari tetapi AO mengelompokkan pembiayaan tersebut pada pembiayaan murabahah yang sifat pembiayaannya untuk kebutuhan sekunder atau barang investasi".

Auditor intern menyatakan bahwa sangat tidak setuju pada kondisi ini karena pembiayaan tersebut tidak sesuai dan berisiko tinggi sehingga kemungkinan besar terjadi tunggakan/ kredit macet. Sehingga perlu untuk membuat laporan tertulis kepada direksi mengingat auditor intern bertanggungjawab kepada direksi.

##### 2. Kasus kedua

“Direksi mempunyai kenalan dekat yang sedang mengajukan pembiayaan. Pembiayaan yang diajukan cukup besar. Direksi mempunyai kewenangan yang cukup besar untuk meloloskan pembiayaan ini. Pada dasarnya seluruh persyaratan untuk pembiayaan telah dipenuhi, hanya saja untuk besarnya agunan yang dijamin hanya mencapai 75% dari pembiayaan yang diberikan. Walaupun biasanya kebijakan bank adalah meminta agunan minimal 100%. Berdalih bahwa usahanya sangat menguntungkan, akhirnya direksi menyetujui penyaluran pembiayaan tersebut”.

Auditor intern berpendapat bahwa dalam kasus ini tidak perlu dibuat memo audit. Akan tetapi auditor intern hanya akan menanyakan secara lisan mengenai keputusan pemberian pembiayaan tersebut. Hal ini untuk mengingatkan direksi tentang kemungkinan terjadinya tunggakan/macet. Namun keputusan tersebut tetap terserah direksi.

Bagi direksi kredibilitas calon nasabah merupakan hal yang terpenting. Salah satu kontrol dalam penyaluran dana yaitu dibuat form tentang aktivitas pinjaman dari calon nasabah. Bahkan sejak awal tahun 2006, bank BS sudah dapat mengakses SID (*Single Identity Debtor*) untuk lebih tahu apakah nasabah telah jujur memberikan informasi atau tidak. Karena selama ini, pernah ada pernyataan dari nasabah bahwa ia tidak punya pinjaman lain dari bank lain, ternyata ia punya. Padahal dari sudah ada tanda tangan mengetahui atasan langsung dan bendahara pemkab. Kenyataan ini yang membuat bank harus semakin hati-hati untuk tidak begitu saja percaya dengan form yang

telah ditandatangani. Harus dicari pendapat alternatif (*second opinion*) tentang kondisi calon nasabah salah satunya melalui SID.

#### 5.3.3.1.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Gambaran dari dua kasus di atas menyiratkan bahwa auditor intern lebih banyak mendasarkan penilaian aspek operasional yang sifatnya administratif. Proses audit yang dilakukan auditor intern melakukan review terhadap keabsahan dan kelengkapan dokumen perjanjian kredit. Ketidaklengkapan dokumen akan menjadi temuan audit untuk selanjutnya harus segera dilengkapi oleh account officer bersangkutan. Pola yang dijalankan selama ini dirasakan kurang menguntungkan bagi auditor intern. Seringkali terdapat penyaluran pembiayaan yang sudah disetujui oleh direksi meskipun terdapat beberapa dokumen yang belum lengkap. Ketidaklengkapan dokumen ini menjadi temuan audit. Temuan audit inilah yang dirasakan kurang bermakna. Auditor intern berpendapat semestinya sebelum suatu pembiayaan disetujui oleh direksi, dokumen-dokumen pembiayaan harus diketahui dan dievaluasi oleh auditor intern. Dengan cara demikian, auditor intern merasa bahwa tugas kedepan bila mekanisme ini dijalankan akan lebih membuat tugas audit lebih bermakna. Sehingga laporan kepada direksi tidak hanya berupa laporan adanya dokumen yang kurang tetapi lebih nyata yaitu bila dokumen tidak lengkap maka realisasi pembiayaan belum dapat dilakukan. Mekanisme terakhir ini masih dibicarakan dengan direksi karena dapat menghambat kecepatan

penyaluran pembiayaan walaupun disisi lain masalah operasional untuk pembiayaan dapat lebih ditekan.

#### 5.3.3.1.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Aspek Operasional

Menurut Bapak Sanusi (direktur BS) menyatakan bahwa skop tugas auditor intern masih terbatas pada aspek administratif dari operasi bank. Dalam kasus penyaluran pembiayaan, pengawasan penyaluran banyak dilakukan direksi bersama AO. Auditor intern lebih banyak mengevaluasi kelengkapan dokumen. Dokumen seperti KTP, KSK atau dokumen pembelian barang untuk pembiayaan murabahah menurut pandangan direksi dapat dilengkapi kemudian. Dalam hal pembiayaan murabahah ini direksi lebih melihat pada ada tidaknya dokumen pembelian. Terlepas dari nasabah jujur atau tidak, yang terpenting dalam perjanjian sudah ada pengalihan hak untuk pembelian barang (*wakalah*). Dalam *wakalah* tersebut sudah disebutkan bahwa nasabah akan membeli barang seperti yang telah ditentukan. Disini bank sudah sedemikian rupa menyerahkan pada nasabah (ada kepercayaan dari bank). Apabila peruntukan pembiayaan tidak sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, maka bank mengalami kesulitan memantau. Akan tetapi walaupun mungkin terjadi penyimpangan dalam pembelian barang, risiko bank masih relatif kecil mengingat nasabah bank BS paling banyak adalah pegawai Pemkab. Selama ada persetujuan pemotongan gaji untuk melunasi pembiayaan

tersebut, maka penyaluran pembiayaan kepada pegawai Pemkab dirasakan relatif cukup aman.

Dalam Bank BS pembiayaan langsung dibawah kontrol dari direksi. Kebijakan direksi selama ini untuk pembiayaan lebih difokuskan pada pegawai. Dalam menilai pegawai yang akan mitra kredit lebih dilihat dari kemampuan bayar (dilihat dari gaji) serta kapan pensiunnya. Karena kalau hal ini tidak diperhatikan biasanya akan kerepotan bila pegawai tersebut pensiun tidak sesuai yang diperkirakan oleh bank. Aspek kontrolnya lebih banyak dilakukan oleh marketing langsung dengan melakukan konfirmasi ulang kepada Lembaga Pemerintah dimana pegawai tersebut bekerja mengingat risiko sudah dapat diantisipasi dari potongan gaji pegawai. Kebijakan penyaluran lebih banyak ke pegawai membuat Non performing fund (NPF) dari bank tidak terlalu besar. Tercatat NPF selama tahun 2005 hanya berkisar 2.79% yang lebih kecil dibandingkan ketentuan BI maksimal 5%.(lampiran 4).

Memang diakui bahwa kredit macet banyak terjadi untuk pembiayaan umum. Dalam upaya mengatasi kredit macet dilakukan tindakan segera. Maksudnya AO harus segera menindaklanjuti keterlambatan setoran yang dilakukan oleh debitur. Tindakan AO dengan langsung mendatangi debitur yang terlambat mengangsur. Setiap kunjungan pada debitur terdapat laporan AO. Laporan AO ini menunjukkan kondisi nasabah serta penyebab utama tunggakan angsuran.

#### 5.3.3.1.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Masalah Operasional

Interaksi yang dilakukan auditor intern dalam hal penanggulangan risiko khususnya dalam pembiayaan lebih banyak dilakukan untuk memeriksa kelengkapan dokumen. Auditor intern memberikan laporan dokumen yang harus segera dilengkapi dari penyaluran pembiayaan yang telah dijalankan. Mengenai persetujuan penyaluran pembiayaan sepenuhnya berada di tangan direksi. Auditor intern tidak terlalu banyak terlibat dalam memantau persetujuan pembiayaan.

#### 5.3.3.2. Aspek Pelaporan Akuntansi

Penilaian atas aspek pelaporan akuntansi dilakukan dengan memberikan satu pertanyaan kasus mengenai masalah pelaporan. Pertanyaan kasus tersebut adalah mengenai masalah pelaporan yang tidak benar mengenai kondisi tingkat kolektibilitas yang dapat mempengaruhi kinerja bank.

##### 1. Kasus pertama

“Mengingat NPL bank sudah sangat tinggi, akhirnya direksi menempuh kebijakan bahwa pembayaran walaupun terlambat asalkan tidak melebihi akhir bulan, masih dikategorikan lancar”.

Auditor intern berpendapat untuk kasus ini dibuat memo audit. Tugas utama auditor intern pada operasional bank khususnya mengawasi pembiayaan lancar, kurang lancar, diragukan dan macet. Walaupun dalam

observasi, tidak ada laporan yang secara khusus membuat laporan mengenai NPL. Sehingga jawaban dari auditor ini sifatnya lebih sikap pribadi bukan merupakan tugas yang ia jalankan selama ini.

#### 5.3.3.2.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Pengaturan transparansi kondisi keuangan Bank Perkreditan Rakyat telah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No.8/20/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006. Peran auditor intern mempunyai kontribusi besar dalam mendukung peraturan BI ini. Dalam hal ini auditor intern banyak mendukung untuk memastikan keakuratan data dan dukungan dengan dokumen yang lengkap. Tugas yang dilakukan oleh auditor intern adalah melakukan review atas data transaksi. Apakah data transaksi yang tertulis dan komputer sudah sama atau apakah tanda tangan dari pejabat yang berwenang telah ada atau tidak. Ketidaklengkapan dan ketidakakuratan dari data transaksi yang dilakukan bagian teller maupun AO akan dimasukkan dalam laporan zero defect. Laporan inilah yang akan mempengaruhi kenaikan gaji atau kenaikan pangkat dari personil bersangkutan. Sejah pengamatan dari penulis, auditor intern tidak terlalu menaruh perhatian terhadap penyebab kesalahan namun lebih membuat laporan adanya kesalahan tersebut. Hal ini yang akhirnya dirasakan oleh bagian operasi bank kurang menyenangkan. Pandangan mereka tentang tugas auditor intern akhirnya menjadi stigma "tukang mencari kesalahan orang".

#### 5.3.3.2.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Masalah Operasional

Tersirat dari pernyataan dari Bapak Sanusi (direktur BS), direksi sepenuhnya melihat bahwa peranan auditor intern dalam aspek pengawasan administratif operasional itu penting. Direksi memang memberikan tugas fokus pada aspek administratif dari transaksi. Hal ini didasari oleh pengalaman dari auditor intern BS yang sudah lama dibagian operasional. Dasar inilah yang akhirnya membatasi tugas dari auditor intern. Diluar cakupan dari auditor intern, pengawasannya langsung dilakukan oleh direksi seperti persetujuan penyaluran pembiayaan. Dalam persetujuan pembiayaan direksi meminta informasi dari AO bersangkutan untuk memutuskan realisasi pembiayaan. Sehingga *loan committee* hanya melibatkan salah satu direktur dan AO saja. Sedangkan tugas dari auditor intern lebih diarahkan untuk memeriksa kelengkapan data atau mengingatkan kekurangan dokumen yang diperlukan.

#### 5.3.3.2.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Masalah Pelaporan Akuntansi

Interaksi dalam penanggulangan masalah pelaporan akuntansi meliputi seluruh bagian dalam bank. Laporan temuan audit dari transaksi –transaksi bank dilaporkan kepada direksi dan kepala bagian operasional. Laporan temuan audit ini dipergunakan oleh kepala bagian operasional untuk membenahi kesalahan dilakukan oleh petugas bagian operasional. Bag:

direksi laporan tersebut digunakan sebagai dasar pertimbangan menentukan kenaikan pangkat atau gaji dari personil yang bersangkutan. Pertimbangan ini didasarkan dari rekap tahunan temuan audit.

#### 5.3.3.3. Aspek Kepatuhan

Aspek kepatuhan bank terhadap aturan menjadi bagian terpenting dalam pengawasan Bank Indonesia. Namun sesungguhnya kepatuhan ini bukan hanya terhadap peraturan yang dikeluarkan oleh BI. Terdapat pula peraturan lain yang mengatur operasi bank termasuk kebijakan intern yang digunakan untuk pengaturan secara lebih intern bank yang harus dipatuhi oleh manajemen bank.

Terdapat empat kasus yang dikemukakan untuk mengungkapkan tentang peran auditor intern dalam hal pengawasan atas kepatuhan peraturan/kebijakan.

##### 1. Kasus pertama

“Direksi melakukan pelelangan mobil dan motor yang sudah habis masa penyusutannya kepada karyawan. Harga jual ditentukan sesuai harga pasar yang berlaku. Keuntungan ataupun kerugian (jika ada) atas penjualan tidak akan dibukukan sampai pembayaran dilakukan oleh karyawan. Karyawan diberikan waktu 1-2 bulan untuk melunasi mobil tersebut. Kebijakan yang diambil direksi tersebut tidak dilaporkan kepada komisaris/pemegang saham. Jika direksi melakukan kebijakan tersebut tang-

perlu minta persetujuan komisaris/direksi, mengingat masa penyusutannya sudah habis sehingga perusahaan akan untuk jika dijual”.

Auditor intern BS menyatakan tidak setuju, karena menurut aturan setiap terjadi pelelangan maka pada hari itu juga penyelesaian pembayarannya dan secara langsung hasil penjualan tersebut dibukukan. Akan tetapi dari kasus ini tidak perlu sampai membuat memo audit. Auditor intern hanya menanyakan secara lisan mengenai keputusan direksi tersebut mengingat hal tersebut merupakan kebijakan direksi dan auditor intern bertanggungjawab kepada direksi. Walaupun secara pribadi auditor intern melihat tindakan direksi tersebut merupakan suatu pelanggaran.

Sebagai bank milik daerah (BUMD), maka ketentuan tentang pelelangan asset mengacu tata aturan yang telah ada dalam aturan Pemda. Dalam hal ini direksi lebih mengikuti aturan yang sudah berlaku di lingkungan pemerintah daerah.

## 2. Kasus kedua

Nasabah mengajukan pembiayaan pada bank. Pembiayaan yang diajukan nasabah sifatnya untuk modal kerja untuk usaha developer bangunan. Modal kerja itu dipergunakan untuk membayar tukang. Mengingat bank belum sepenuhnya mengetahui tingkat keuntungan yang mungkin dicapai, maka diambil keputusan bahwa seolah-olah nasabah tersebut membeli bahan bangunan meskipun uang itu ditujukan untuk bayar tukang dengan membuat bon fiktif. Sehingga seharusnya diperlakukan sebagai

transaksi mudharabah/musyarakah menjadi transaksi murabahah (perdagangan).

Dalam kasus ini auditor intern tidak setuju dibuat memo audit. Hanya perlu diperingatkan karena pembiayaan tersebut tidak sesuai dengan peruntukannya. Pembiayaan yang tidak sesuai dengan peruntukannya akan berisiko tinggi terjadi tunggakan/kredit macet.

Dalam aspek pembiayaan lebih banyak dipantau oleh direksi. Dalam kasus ini terlepas dari nasabah jujur atau tidak, yang terpenting nasabah telah menandatangani perjanjian (*wakalah*), yaitu perjanjian bahwa bank telah mewakilkan pada nasabah untuk membeli barang yang telah ditentukan dalam akad jual beli (*murabahah*). Disini bank sudah sedemikian rupa mempercayakan pada nasabah (ada kepercayaan dari bank) untuk membeli barang yang dimaksud. Mengenai perubahan peruntukan, manajemen merasa kesulitan untuk memantau.

### 3. Kasus ketiga

“Schubungan dengan target marketing/AO yang harus tercapai, maka AO meminta bagian legal untuk meloloskan pembiayaan nasabah meskipun KTP nasabah sudah daluarsa. Namun AO berargumen bahwa KTP bisa nanti dimintakan lagi”.

Auditor intern merasa perlu untuk membuat memo audit. Setiap persyaratan pembiayaan yang berlaku sekecil apapun kekurangan tersebut harus dibuat teguran yang diketahui oleh petugas dan direksi/kabag-nya

masing-masing. Kekurangan tersebut harus segera dilengkapi. Ketidaklengkapan aspek administratif ini, jika ada pemeriksaan BI merupakan pelanggaran.

#### 4. Kasus keempat

“Kasus kepatuhan keempat mengenai aspek kepatuhan atas kebijakan intern. Karyawan bagian account officer (marketing) dan direksi diperbolehkan meminta uang muka untuk biaya perjalanan dinas. Sesuai ketentuan intern uang muka dipertanggungjawabkan paling lama 2 minggu. Namun pada akhir 2005, sebesar Rp 10 juta saldo uang muka sudah berumur lebih dari 2 minggu belum dipertanggungjawabkan, dan belum dibebankan sebagai biaya”.

Dalam kasus ini auditor intern berpendapat bahwa hal ini merupakan suatu pelanggaran mengingat penyelesaian uang muka tersebut sudah ditentukan maksimal selama 2 minggu. Hanya saja auditor intern akan menanyakan secara lisan agar segera diselesaikan dan agar pada akhir tahun sudah tidak nampak lagi saldo uang muka.

##### 5.3.3.3.1. Proses Audit dan Komunikasi Hasil Audit

Direktur BS menyatakan bahwa dalam hal ini auditor intern sangat berperan untuk memeriksa kelengkapan dan keabsahan dokumen transaksi dan pembiayaan. Auditor intern yang mempunyai latar belakang

pendidikan SMEA dan telah berpengalaman lama (25 tahun) di BRI di bagian teller dan kredit. Atas dasar pengalaman di BRI inilah, auditor intern difokuskan untuk mengevaluasi segala transaksi yang berhubungan dengan transaksi harian dan dokumen pembiayaan.

Dalam hal kepatuhan terhadap transaksi syariah maupun kepatuhan terhadap aturan intern, auditor intern tidak terlalu banyak menaruh perhatian. Fokus yang diutamakan adalah keakuratan transaksi. Kepatuhan terhadap transaksi syariah, auditor intern masih terus belajar sehingga dalam proses auditnya hanya sekedar memeriksa kelengkapan dokumen saja.

#### 5.3.3.3.2. Pandangan Direksi Tentang Peranan Auditor Dalam Hal Penanggulangan Aspek Operasional

Direksi mengakui bahwa kegiatan auditor intern lebih banyak pada aspek administratif. Dalam pengawasan administrasi pembiayaan, auditor intern lebih melihat pada kelengkapan dokumen. Untuk kegiatan evaluasi kelengkapan dokumen pembiayaan dilakukan setelah pembiayaan murabahah dilakukan. Apabila dokumen yang dipersyaratkan belum dipenuhi maka auditor intern akan memberi catatan agar AO segera melengkapi persyaratan tersebut melalui manajer marketing. Kegiatan ini dirasa agak terlambat karena semestinya kegiatan evaluasi dilakukan sebelum realisasi pinjaman diberikan. Oleh karena itu direncanakan untuk mengubah pola ini di kemudian hari. Direksi berpendapat bahwa

penugasan yang masih terbatas dalam pemeriksaan dokumen transaksi didasari oleh adanya pengalaman auditor yang cukup lama dibidang tersebut. Untuk bidang selain itu sistem pengawasannya langsung dilakukan oleh direksi.

#### 5.3.3.3.3. Interaksi Auditor Intern Dengan Manajemen Bank Dalam Rangka Penanggulangan Aspek Kepatuhan

Interaksi auditor intern dengan manajemen khususnya direksi mengenai aspek kepatuhan tidak dilakukan. Hal ini terjadi karena cakupan kerja dari auditor intern BS lebih difokuskan pada masalah transaksi harian (operasional). Dari kasus yang dijawab oleh auditor intern, dapat disimpulkan bahwa dalam kasus kepatuhan secara pribadi bisa jadi ia tidak setuju namun dalam prakteknya karena lingkup kerja sudah ditentukan oleh direksi maka pernyataan atau sikap tersebut tidak tercermin dalam tugas hariannya.

#### 5.3.4. Analisis COSO untuk Kasus di BPR Syariah Bakti Sumekar (BS)

Analisis kasus ini menggunakan model yang diterbitkan oleh COSO. Terdapat lima komponen dalam melakukan mekanisme pengawasan yaitu lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi, pengawasan dan penilaian atas risiko yang harus menjadi pedoman dalam kegiatan organisasi yang bertujuan memberikan arah secara lebih teknis agar tercipta *good corporate governance*.

#### 5.3.4.1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Dalam kasus di BS, pengendalian intern lebih banyak dilakukan oleh direksi dan kepala bagian operasional. Auditor intern sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian lebih difokuskan untuk mengevaluasi kegiatan operasional yang sifatnya administratif. Peran komisaris dalam sistem pengendalian tidak terlalu tampak.

Dari sisi eksternal, pengawasan dilakukan oleh Bank Indonesia khususnya terhadap kepatuhan atas aturan BI dan Kantor Akuntan Publik yang banyak mengacu pada PSAK No. 59. Selain itu sebagai BUMD, pengawasan dilakukan oleh Bawasda (Badan Pengawas Daerah). Pengawasan yang dilakukan oleh Bawasda lebih bersifat pengawasan personil. Proses audit yang dilakukan oleh pihak ekstern tersebut di dampingi oleh bagian operasional dan direksi.

#### 5.3.4.2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Sesuai lingkup tugas dari auditor intern yang lebih bersifat administratif, maka tugas utama adalah laporan rutin kepada direksi tentang pengawasan operasional. Diluar tugas utama tersebut auditor intern hanya memberikan masukan secara lisan. Sehingga praktis penilaian atas aspek risiko lebih bertumpu pada direksi.

Penilaian risiko yang dilakukan oleh auditor intern nampak dari adanya laporan auditor intern kepada direksi berupa laporan tentang operasional bank. Pekerjaan Auditor lebih banyak dicurahkan untuk

melakukan verifikasi dari transaksi harian yang terjadi baik transaksi yang dilakukan oleh teller maupun pembiayaan yang diberikan. Verifikasi lebih ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh data transaksi telah diatur dan dilaporkan dengan disertai otorisasi yang benar. Praktis untuk kegiatan diluar hal ini, auditor cukup kesulitan membagi waktu. Meskipun ketika ditanyakan tentang adanya ketidakpatuhan dalam kasus kedua mengenai aspek kepatuhan, menyatakan bahwa mengenai transaksi yang seharusnya berupa modal kerja (musyarakah/mudharabah) tetapi dijadikan transaksi murabahah (jual beli) dengan bon fiktif. Secara pribadi auditor intern akan membuat memo audit kepada direksi mengenai kasus ini, namun dari tugas harian yang dilakukan oleh auditor nampaknya sulit untuk melakukan verifikasi dokumen untuk bagian marketing. Sehingga dari jawaban tersebut kurang bisa diambil simpulan yang pasti mengenai peran auditor dalam hal ini.

#### 5.3.4.3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kegiatan pengendalian yang dilakukan auditor intern BS lebih bersifat kuratif. Pekerjaan auditor lebih banyak diarahkan untuk mencari kesalahan-kesalahan yang dilakukan bagian operasional. Dari aktivitas pengendalian ini ada kesan bahwa auditor bekerja untuk mencari kesalahan. Atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan bagian operasional akan dijadikan dasar untuk evaluasi kenaikan pangkat/gaji dari personil.

#### 5.3.4.4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Direksi lebih banyak berperan untuk mensosialisasikan kebijakannya. Sosialisasi dilakukan melalui rapat sesuai bidang tugas yang terkait. Distribusi informasi banyak dilakukan secara langsung dengan kepala bagiannya masing-masing.

#### 5.3.4.5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan pengendalian bertumpu pada direksi dan kepala bagian masing-masing. Peran auditor intern lebih banyak dalam memberikan informasi sesuai laporan rutin.

### 5.4. Analisis lebih lanjut mengenai peran auditor intern

Pengendalian risiko bank dalam rangka menjaga reputasi bank sebenarnya bukan hanya tugas auditor intern saja. Tugas menjaga reputasi bank meliputi seluruh bagian dari organisasi bank baik personil, sistem dan prosedur yang berlaku serta kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Mengingat reputasi bank bukan hanya tugas auditor intern, akhirnya menimbulkan pertanyaan sejauh mana auditor intern memainkan perannya untuk menjaga reputasi bank.

Indikator-indikator yang menunjukkan suatu bank mempunyai reputasi baik seperti ukuran yang ditetapkan oleh Bank Indonesia maupun opini atas laporan keuangan oleh akuntan publik. Bila dilihat dari ukuran kesehatan dan

opini akuntan publik maka kedua BPR Syariah ini mempunyai penilaian sebagai berikut:

Tabel 5.1 Indikator Pengendalian Bank

BPR Syariah	Baktimakmur Indah	Bakti Sumekar
Pemegang saham	193 orang pesaham (Peb 04)	Pemda Sumenep
Tingkat Kesehatan bank (lampiran 4)		
Keterangan dan Nilai		
2004	Sehat (Nilai= 96,40 )	Sehat (Nilai= 95,14 )
2005	Sehat (Nilai= 96,00 )	Sehat (Nilai= 95,19 )
Opini Akuntan Publik Hasil audit periode Tahun 2005	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
Simpulan pengendalian	Baik	Baik

Indikator di atas dapat menunjukkan seberapa baik BPR Syariah telah melakukan aktivitas pengendalian dalam menjalankan usahanya. Indikator tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian dari aspek operasional, aspek laporan akuntansi, serta aspek kepatuhan menunjukkan nilai baik. Baiknya indikator di atas menunjukkan peran manajemen bank secara keseluruhan. Pertanyaan berikutnya seberapa peran auditor intern mewujudkan indikator yang baik tersebut. Peran auditor intern dapat terlihat dari proses audit yang dilakukannya dalam usaha menjamin tercapainya indikator pengendalian yang baik tersebut.

Peran auditor intern untuk kasus di BPR Syariah BMI dan BS dapat dilihat dari posisi, luas cakupan audit serta profesionalisme auditor intern. Peran tersebut dapat dijabarkan dan diperbandingkan dalam uraian di bawah ini.

#### 5.4.1. Perbedaan Penempatan Auditor Intern Bukan Hanya Beda Pengertian Semata

Perbedaan penempatan auditor intern dalam suatu organisasi memiliki konsekuensi yang berbeda. Hal ini dapat dievaluasi dari pernyataan masing-masing BPR Syariah yang menjadi objek penelitian. Direktur BMI menyatakan bahwa “selama ini peran auditor intern untuk masalah diluar akuntansi dan keuangan dirasakan kurang, semestinya auditor dapat memperluas keahliannya bukan hanya masalah akuntansi tetapi juga masalah hukum dan pemasaran misalnya”. Pernyataan direktur BMI ini menyiratkan bahwa tugas auditor tidak hanya masalah mengevaluasi atau mengaudit bagian akuntansi dan keuangan saja namun untuk seluruh operasional bank. Sedangkan posisi auditor intern di BS berada di bawah langsung direksi tanpa adanya garis hubung dengan komisaris. Praktis kegiatan auditor di BS lebih fokus sesuai lingkup kerja yang telah ditentukan oleh direksi. Sebagaimana tersirat dalam pernyataan Bapak Sanusi (direktur BS), direksi sepenuhnya melihat bahwa peranan auditor intern dalam aspek pengawasan administratif laporan keuangan itu penting. Tugas auditor intern dapat membantu tugas direksi dalam pengawasan laporan keuangan bank termasuk memberikan masukan yang berharga bagi direksi/ manajemen.

Dari kedua hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Pratt, J.L., and P. Beaulieu. (1992) tentang adanya perbedaan posisi dalam organisasi dapat membuat perbedaan dalam menjalankan fungsi yang diembannya. Dari kedua auditor tersebut dapat di buat suatu simpulan bahwa perbedaan dalam memposisikan auditor membawa konsekuensi terhadap lingkup kerja maupun

cara kerja dari auditor. Auditor BS yang langsung di bawah direksi mempunyai skop kerja lebih pada aspek administrasi dari operasi bank, sedangkan Auditor BMI yang mempunyai garis hubung dengan komisaris selain dengan direktur mempunyai skop kerja yang menyeluruh untuk seluruh proses operasional BPR Syariah.

*Bank for International Settlement (BIS)* telah menetapkan prinsip-prinsip internal audit untuk menjadi acuan bagi bank dalam membentuk fungsi internal audit dalam suatu bank. salah satu prinsip dari 20 prinsip yang dikemukakan adalah prinsip ke sembilan yaitu tentang cakupan kegiatan (Scope of Activity) yang menyebutkan:

“Every activity and every entity of the bank should fall within the scope of the internal audit”

Seluruh kegiatan dalam prinsip ini, harus masuk dalam cakupan kerja dari internal audit. Auditor intern harus dapat mengakses setiap catatan, files atau data dari bank, termasuk sistem informasi manajemen dan termasuk *minutes of meeting* dari direksi atau komisaris yang terkait dengan tugas audit. Kegiatan ini menyiratkan bahwa aktivitas dari *internal audit* di BMI lebih mencakup seluruh aspek kegiatan dalam bank. Adanya hubungan internal audit dengan komisaris, menyiratkan bahwa internal audit harus dapat menjadi mata dari komisaris serta direksi sebagai atasan langsung. Kondisi ini menyiratkan pula bahwa cakupan kerja internal audit terkait dengan hubungan dalam struktur organisasi.

Dalam aspek pelaporan, peran auditor intern dapat mempengaruhi kebijakan direksi. Laporan audit yang diterbitkan oleh auditor BMI lebih mempunyai fungsi strategis baik secara profesionalisme dari auditor sendiri maupun dukungan dari direksi dan komisaris. Dukungan direksi maupun komisaris atas segala laporan yang diterbitkan oleh auditor intern dapat mempengaruhi munculnya kebijakan perusahaan yang dikeluarkan oleh direksi. Sebagai contoh adalah laporan mengenai laporan *zero defect* yang berisi tentang kesalahan yang dilakukan oleh bagian operasional seperti kurang tanda tangan otorisasi, kesalahan penulisan yang tidak di paraf dan lain sebagainya yang berhubungan keakuratan dan keabsahan data. Daftar kesalahan beserta nama personil yang melakukan kesalahan dilaporkan bagian personalia, bagian operasional, direksi dan komisaris. Laporan *zero defect* ini dijadikan Bagian Personalia untuk melakukan pemotongan gaji dari setiap sanksi kesalahan. Bagi bagian operasional digunakan untuk mengkoreksi kesalahan atau melengkapi dokumen yang diperlukan. Laporan untuk direksi dan komisaris berupa laporan audit dimana berisi temuan, penyebab serta saran-saran auditor. Laporan *zero defect* dijadikan lampiran dari laporan audit berkala yang diberikan pada direksi dan komisaris. Hal yang terpenting dari laporan audit tersebut adalah saran perbaikan agar kesalahan tidak terjadi lagi atau dapat ditekan seminimal mungkin. Salah satu saran yang diajukan oleh auditor intern adalah menyelenggarakan pelatihan intern mengingat banyaknya kesalahan administratif yang dilakukan oleh personil operasional. Laporan ini langsung ditindaklanjuti oleh direksi dengan meminta auditor

intern merancang pelatihan yang diperlukan. Disini peran auditor intern lebih diposisikan untuk memberikan jaminan dan konsultasi dari aktivitas pengendalian bank.

Seperti halnya di BMI, pengendalian operasional juga dilakukan auditor intern BS. Auditor BS juga melaporkan laporan seperti *zero defect*. Laporan *zero defect* tersebut langsung diberikan kepada kepala bagian operasional dan direksi. Bagi Kepala Bagian Operasional, laporan ini diperlukan untuk melakukan koreksi atas kesalahan atau melengkapi dokumen yang kurang. Bagi direksi, laporan *zero defect* dipergunakan sebagai laporan rutin, dimana pada akhir periode/tahun dilakukan rekap. Rekap kesalahan dari laporan *zero defect* ini digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat dan gaji. Tidak seperti laporan di BMI, laporan *zero defect* yang diajukan ke direksi tidak dilengkapi saran atau sebab terjadinya. Laporan tersebut hanya merupakan daftar kesalahan yang dilakukan bagian operasional. Dampak dari laporan auditor di BS lebih banyak mempengaruhi posisi staf dari BPR. Banyaknya kesalahan yang dilakukan dapat mempengaruhi kondisi dari staf bersangkutan yang pada akhirnya mempengaruhi pendapatan dan jenjang karirnya. Adanya laporan ini telah memposisikan auditor intern di BS sebagai penjaga operasional laporan keuangan bank yang sifatnya mencari kesalahan (*watch dog*).

Laporan yang sama dari kedua auditor di BMI dan BS ternyata mempunyai pengaruh yang berbeda. Perbedaan tersebut menyangkut

bagaimana auditor memposisikan diri. Laporan auditor intern di BS lebih memposisikan sebagai pengawas kesalahan (*watch dog*) yang pada akhirnya dipersepsikan oleh staf sebagai “tukang mencari kesalahan”. Pola ini oleh McNamee (1998) disebut sebagai pendekatan tradisional. Auditor intern di BMI lebih melihat kesalahan tersebut untuk dicari jalan keluar agar dapat diminimalkan terjadinya kesalahan. Staf operasional memang menyadari kesalahan yang dilakukan tetapi ada potensi untuk tidak salah lagi melalui pelatihan. Pola yang dikembangkan auditor BMI adalah untuk memberikan jaminan bagi manajemen bahwa kesalahan data dapat diminimalkan (*Assurance*). Pola Assurance inilah yang banyak direkomendasikan dewasa ini (Arens (2002), IIA(2000), McNamee(1998)) Dapat disimpulkan bahwa laporan yang dihasilkan oleh kedua auditor juga menjadi pembeda yang nyata bahwa perbedaan posisi tersebut bukan hanya dari pengertian saja tetapi juga fungsi strategis yang diembannya juga berbeda.

#### 5.4.2. Luas Pekerjaan Auditor Intern Akan Berbeda Antara Auditor Yang Ditempatkan di Bawah Direksi dan Auditor Yang Terdapat Garis Hubungan Kerja dengan Komisaris

Posisi kedua auditor intern berada di bawah direksi. Walaupun berada di bawah direksi namun terdapat perbedaan dalam menjalankan tugasnya. Tugas yang diemban oleh auditor intern BS sifatnya lebih melihat apakah secara operasional laporan keuangan bank telah dijalankan dengan tepat dan cermat. Luas kerja dari auditor intern lebih menitik beratkan pada verifikasi:

transaksi, yaitu apakah transaksi tersebut telah lengkap otorisasinya, apakah antara dokumen dan data komputer sudah sesuai serta jumlah fisik uang dengan perhitungan dokumen yang ada telah sesuai. Kesemua itu menjadi pekerjaan rutin dari auditor intern. Walaupun dalam jawabannya auditor intern "cukup berani" untuk menanyakan pada direksi, namun dari banyaknya pekerjaan yang ia hadapi, sangat minim kemungkinannya untuk bisa ia lakukan. Auditor intern akhirnya terjebak pada rutinitas. Sebagaimana analisis 5.4.1. bentuk manifestasi dari perbedaan tersebut dapat dilihat dari dampak yang ditimbulkan oleh laporan auditor. Laporan auditor di BS lebih banyak mempengaruhi keputusan direksi dalam menilai kondite staf. Dalam kaitan dalam pelaporan yang dilakukan oleh auditor di BS, sifatnya seperti penjaga aktivitas dari staf (*watch dog*). Hubungan auditor dengan staf lebih mempunyai jarak antara yang diperiksa dan yang memeriksa. Dalam hal ini luas pekerjaan auditor lebih banyak menilai ketepatan dan kecermatan administrasi pelaporan keuangan.

Auditor di BMI melakukan pelaporan audit yang relatif strategis, karena dilaporkan juga pada komisaris. Segala laporan auditor selain menjadi konsumsi direksi juga merupakan bahan bagi komisaris. Sifat strategis ini ditunjukkan oleh cakupan kerja auditor dari sisi risiko kepatuhan dapat mengevaluasi kebijakan direksi maupun kesesuaian pelaksanaan transaksi sesuai ketentuan Bank Indonesia. Hanya saja untuk kepatuhan terhadap aspek hukum dan kepatuhan syariah, seperti yang dinyatakan oleh direksi BMI, dirasakan masih kurang. Tetapi auditor dapat berkilah dibalik Peraturan Bank

Indonesia (PBI) Nomor 6/24/PBI/2004. PBI tersebut menyebutkan bahwa kewajiban melaporkan kepatuhan pada ketentuan syariah diwajibkan kepada Dewan Pengawas Syariah (DPS). Kepatuhan yang dipantau oleh auditor intern adalah kepatuhan terhadap kebijakan direksi. Risiko operasional lebih ditujukan untuk memantau sejauh mana kredit diberikan dan bila terjadi macet (*default*) auditor lebih mengevaluasi sejauhmana telah diambil langkah yang kongkrit.

Dari hal ini lingkup kerja pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor di kedua BPR Syariah tersebut dapat dikatakan berbeda. Peran yang dijalankan oleh kedua auditor banyak tergantung pada keinginan manajemen bank itu sendiri. Direksi BPRS BS lebih memandang keperluan auditor intern pada masalah ketepatan dan kecermatan data akuntansi sedangkan direksi BPRS BMI berharap lebih besar dari itu. Bahkan harapan direksi masih lebih besar dari lingkup tugas yang dapat dipenuhinya. Perbedaan tersebut tercermin dalam bentuk struktur organisasi yang dikembangkan oleh masing-masing bank.

#### 5.4.3. Peran Auditor Intern Dalam Pengendalian Risiko Bisnis di BPRS BMI dan BPRS BS

Dari perbandingan auditor intern di kedua BPR Syariah, terlihat bahwa akses untuk menyampaikan segala permasalahan yang terjadi di perusahaan lebih terbuka pada auditor intern yang mempunyai garis hubungan kerja dengan komisaris. Komisaris melalui laporan yang disampaikan oleh auditor

intern dapat mengetahui langsung dari orang pertama seperti halnya informasi yang diterima oleh direksi. Berbeda halnya dengan auditor intern yang langsung berada dibawah garis komando direksi, segala sesuatu yang menjadi kewenangan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh direksi tidak dapat di evaluasi oleh auditor intern. Auditor intern maksimal dapat melakukan niat evaluasi hanya dengan sekedar menanyakan kepada direksi. Sebagai contoh ungkapan yang dilontarkan oleh auditor dari BS dalam kasus pelelangan mobil inventaris kantor untuk para karyawan. Jawaban yang diberikan oleh auditor BS bahwa "kami hanya membuat teguran atau menanyakan secara lisan saja kepada direksi karena audit bertanggungjawab kepada direksi". Pernyataan ini menyiratkan bahwa posisi auditor relatif lemah dalam menghadapi suatu kebijakan direksi, meskipun ia tahu bahwa sudah ada ketentuan yang telah sepakati bersama. Sedangkan auditor di BMI dalam menyikapi hal ini lebih lugas, sebagaimana pernyataannya: "setuju untuk dibuat memo audit karena kebijakan direksi tersebut melanggar kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku". Pernyataan ini menyiratkan bahwa auditor lebih bersikap independen karena mendasarkan pada aturan tanpa takut dipersalahkan. Posisi auditor di BMI relatif lebih mempunyai daya tawar yang lebih besar auditor di BS. Hal ini terjadi karena laporan audit selain diberikan kepada direksi juga kepada komisaris.

Kondisi ini dapat menyiratkan pelaksanaan dari *corporate governance* (CG) yang baik. Pernyataan-pernyataan dan sikap dari auditor menyiratkan bahwa kontribusi terbentuknya CG yang baik (GCG) dapat di dorong dengan

sikap auditor yang lebih independen dalam menyikapi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan. Meskipun CG yang baik diharapkan dengan terbentuknya komite audit (BAPEPAM), namun dalam kasus ini dapat ditempuh melalui penempatan posisi auditor intern yang berhubungan dengan komisaris relatif lebih efektif dari sisi pelaksanaan tugas. Posisi ini dapat dikatakan lebih efisien karena tidak terlalu dibebani adanya orang-orang di komite audit. Perlu disadari bahwa efisiensi yang ditimbulkan dilihat dari sisi perusahaan yang relatif kecil.



## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Posisi auditor intern dalam struktur organisasi perusahaan BPR Syariah mempunyai pola yang berbeda. Terdapat auditor intern yang merupakan bawahan langsung dari direksi, namun ada pula auditor intern BPR Syariah yang merupakan bawahan direksi namun mempunyai garis pertanggungjawaban ke komisaris. Kondisi ini memiliki relevansi dengan luasnya tugas dan tanggung jawab dari auditor intern. Namun apapun posisi auditor intern tergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukan bagian Internal Audit. Mana yang terbaik dari kedua posisi auditor intern tersebut, hal ini tergantung pada tujuan yang hendak dicapai antara satu dengan perusahaan yang lain tentu saja tidak sama.

##### 6.1.1 Kasus BPR Syariah Baktimakmur Indah, Sidoarjo (BMI)

Auditor intern di BMI memiliki lingkup tugas yang luas. Lingkup tugasnya tidak hanya meliputi aspek akuntansi dan keuangan saja tetapi juga mencakup aspek operasional maupun aspek kepatuhan. Menurut direksi peran yang dijalankan oleh auditor intern dirasakan masing kurang mendalami semua aspek. Auditor intern cenderung untuk memfokuskan dirinya pada masalah akuntansi dan keuangan. Walaupun dari sikap auditor intern telah berusaha untuk mencoba mendalami aspek yang lain tetapi masing dipandang kurang. Hal ini memang sudah disadari oleh auditor intern. Aspek operasional terbatas

pada evaluasi kecukupan otorisasi pemberian pembiayaan dan langkah penyelesaian untuk pembiayaan yang mengalami macet (*default*). Aspek kepatuhan lebih menitikberatkan pada kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Kepatuhan terhadap aspek syariah masih dirasakan bukan merupakan kompetensi auditor. Namun mengingat auditor mengevaluasi seluruh transaksi, semestinya hal ini dapat pula dilakukan oleh auditor. Walaupun PBI Nomor 6/24/PBI/2004 menyatakan bahwa pelaporan mengenai kepatuhan terhadap aspek syariah adalah tanggung jawab DPS.

#### **6.1.2 Kasus BPR Syariah Bakti Sumekar, Sumenep (BS)**

Peran auditor intern lebih difokuskan pada pengawasan administrasi laporan keuangan bank. kegiatan yang dilakukan auditor intern sifatnya lebih pada verifikasi transaksi serta kelengkapan dokumen. Demikian pula untuk pengawasan di bidang pembiayaan (kredit) (*operational risk*), kegiatan auditor adalah memeriksa kelengkapan dokumen. Kegiatan ini pada akhirnya bersifat rutin dan kecenderungannya tugas auditor intern hanya mencari-cari kesalahan. Tipikal peran yang dijalankan oleh auditor intern BS menunjukkan pola-pola tradisional. Anggapan auditor sebagai polisi perusahaan lebih melekat dengan peran dalam verifikasi transaksi dan evaluasi kelengkapan dokumen.

Peran auditor mengenai aspek kepatuhan, tidak terlihat dalam aktivitasnya. Hal ini memang telah disadari oleh direksi bahwa auditor diminta bantuannya dalam masalah keakuratan dan kelengkapan data transaksi/dokumen. Masalah

keputusan dan kebijakan semuanya di tangan direksi. Kondisi ini bisa jadi karena BPRS BS masih belum memiliki cabang, sehingga direksi relatif masih gampang memantau langsung.

Dari kedua kasus di atas dapat ditarik suatu simpulan yaitu:

1. Aspek operasional:

Aspek operasional diarahkan pada risiko kredit. Risiko ini berpotensi untuk menimbulkan kerugian. Risiko berupa kerugian dapat terjadi karena timbulnya kredit macet sehingga hal ini dapat membebani bank. Aspek operasional masih dirasakan peran auditor masih kurang di kedua BPR Syariah. Di BPRS BMI, auditor mengevaluasi otorisasi dan kelengkapan data pembiayaan dalam proses penyaluran pembiayaan. Apabila pembiayaan tersebut mengalami kemacetan, auditor mengevaluasi apakah sudah diambil tindakan atas pembiayaan macet tersebut. Sedangkan di BPRS BS, auditor melakukan pengecekan terbatas mengenai kelengkapan data/dokumen pembiayaan.

2. Aspek laporan keuangan:

Peran auditor dalam aspek laporan keuangan dirasakan cukup besar oleh Direksi. Peran besar yang dirasakan direksi ternyata dalam pelaksanaan di kedua BPRS memiliki pola yang berbeda. Pola di BS lebih banyak memfokuskan pada kegiatan mencari kesalahan atau kekurangan dari suatu transaksi. Kesan yang timbul dari kegiatan auditor adalah ia sebagai polisi:

perusahaan (*watch dog*). Berbeda dengan pola yang dikembangkan auditor di BMI, kesalahan/kekurangan yang ditemukan bukan hanya kesalahan semata. Kesalahan atau kekurangan tersebut dikomunikasikan pada berbagai pihak yang pada akhirnya auditor memberikan jalan keluar untuk mengatasinya.

Besar lingkup tugas ini membawa kedua auditor tersebut dalam bertugas lebih terlihat sebagai pengawasan tradisional atau progresif (Montgomery, 2002). Dalam konsep pengawasan tradisional fokus utama pengawasan internal adalah menemukan kesalahan manajemen sebanyak mungkin karena keberhasilan "pemeriksaan" hanya dilihat dari aspek kuantitas temuan oleh pihak auditor intern. Berbeda dengan konsep tradisional, paradigma baru pengawasan internal mengacu pada dua hal pokok, yaitu: Pertama, pemeriksaan dan konsultasi (*assurance and consulting*). Kedua, efektifitas pengelolaan risiko melalui *risk based auditing*, kontrol dan *governance processes*. Dengan dimasukkannya *assurance* dan *consulting* menunjukkan semakin meluasnya praktik yang menjadi lingkup pengawasan intern. Konsep *assurance services* lebih luas daripada istilah "pemeriksaan" sebagaimana konsep pengawasan tradisional, sedangkan *consulting services* merupakan nilai tambah di mana tanpa mengurangi makna konsep pengawasan tradisional, auditor intern dapat lebih meningkatkan pelayanannya kepada organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian ukuran keberhasilan auditor intern bukan dari jumlah temuan melainkan dari ukuran sejauh mana auditor intern dapat membantu rekan sekerjanya/manajemen mengatasi permasalahan yang timbul. Termasuk

dalam hal ini adalah aspek pengelolaan risiko, kontrol dan *governance processes* yang menunjukkan pelaksanaan fungsi kontrol dan pengawasan. Fungsi dan kontrol dan pengawasan pada akhirnya akan membantu mengantisipasi risiko bisnis perbankan yang khususnya dapat merugikan bank.

3. Dalam masalah aspek kepatuhan:

Guna mendorong efektifitas untuk dipatuhinya kebijakan intern bank oleh seluruh personil perlu dilakukan informasi dan komunikasi yang intens dengan manajemen. Papan pengumuman dan rapat merupakan suatu cara untuk menyebarkan informasi. Dari sosialisasi informasi dan komunikasi inilah dapat diciptakan budaya saling mengingatkan diantara personil. Peranan auditor intern adalah untuk memastikan bahwa kebijakan direksi baik berupa sistem dan prosedur intern, peraturan perusahaan, dan kebijakan direksi lainnya telah dijalankan dengan baik.

Kepatuhan terhadap aturan syariah, sesuai Nomor 6/24/PBI/2004 tentang Dewan Pengawas Syariah (DPS), kewajiban pelaporan mengenai kepatuhan transaksi berdasar prinsip syariah dilakukan oleh DPS. Namun penulis melihat bahwa peran auditor intern dapat dioptimalkan lagi untuk dapat membantu peran DPS tersebut. Mengingat tugas audit memeriksa proses transaksi, sehingga sekaligus ia harus memahami transaksi tersebut sesuai dengan ketentuan syariah atau tidak.

4. Dalam masalah peran auditor lainnya:
- a. Kasus di BMI menunjukkan bahwa kedudukan auditor intern sebagai staf komisaris dalam struktur organisasi perusahaan mempengaruhi luasnya aktivitas fungsi yang dapat dijalankan dan mempengaruhi independensi dalam melaksanakan fungsinya. Luasnya fungsi pemeriksaan bukan semata-mata karena auditor intern sebagai staf komisaris tetapi lebih ditentukan oleh keputusan manajemen dan komisaris. Sedangkan independensi auditor sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh pola pelaporan yang melibatkan direksi dan komisaris. Pola pelaporan seperti ini mengakibatkan terjadi *check and balance* diantara auditor intern, direksi dan komisaris.
  - b. Penempatan auditor intern secara jelas dalam struktur organisasi disertai dengan *job description* yang tegas pula akan membawa dampak positif dalam proses komunikasi antara auditor intern dengan pihak pemilik atau manejer. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan kedua direktur BPR Syariah bahwa keberadaan auditor intern diperlukan dalam bank dan dapat membantu direksi dalam mengambil keputusan.

## 6.2 Saran

Dari kedua kasus pengawasan intern di dua BPR Syariah di Jawa Timur ini dapat diambil hal-hal yang baik dari kedua BPR ini. Hal-hal yang baik atau

bisa disebut *best practice* dapat dicoba untuk diterapkan di tempat lain. Beberapa hal yang menyangkut hal-hal yang baik adalah:

1. Lingkup tugas yang membatasi ruang lingkup kerja auditor intern merupakan keputusan manajemen. Peranan auditor intern akan terbatas sesuai dengan cakupan tugas yang telah digariskan. Namun apabila manajemen menginginkan peran yang lebih dari auditor intern maka cakupan tugas semestinya meliputi seluruh aspek yang ada dalam bank syariah. Cakupan tugas yang lebih luas maka bank harus menyiapkan auditor dengan tambahan pelatihan yang diperlukan.
2. Pelaporan yang ditujukan bukan hanya kepada direksi tetapi juga mengetahui komisaris. Sistem pelaporan seperti ini dapat menimbulkan "*check and balance*" atas temuan auditor intern di antara direksi dan komisaris. Pola seperti ini menyebabkan direksi cepat merespon atas temuan audit. Jika temuan tersebut bersifat teknis maka langsung dibicarakan dengan bagian teknis terkait sehingga suatu ketika masalah tersebut ditanyakan oleh komisaris, direksi sudah siap dengan penjelasannya. Sedangkan untuk saran audit yang sifatnya strategis, direksi atau komisaris akan membahasnya dengan lebih detil. Kondisi cukup efektif untuk meningkatkan terbentuknya GCG dalam perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya BPR yang lain dapat menempuh pola ini.
3. Auditor intern bukan merupakan polisi dalam organisasi akan tetapi lebih dari itu, auditor intern merupakan "konsultan intern" bagi perusahaan. Dalam usaha mencapai peranan tersebut, auditor intern diuntut untuk banyak

mengetahui hanya diluar akuntansi keuangan. Aturan-aturan perbankan yang cepat berubah, *legal, fiqh* (syariah) dan marketing, adalah merupakan hal yang “wajib” dipahami oleh auditor intern. Pengetahuan yang luas tersebut merupakan konsekuensi dari cakupan tugas auditor intern yang meliputi seluruh bagian dalam perusahaan khususnya bank syariah. Walaupun dari kedua kasus ini aspek operasional dan aspek kepatuhan belum sepenuhnya dapat ditangani oleh auditor. Inilah mungkin tantangan auditor intern saat ini dan masa akan datang untuk selalu *update* diri.



### Daftar Pustaka

- Arens, Elder, Beasley, 2005. *Auditing & Assurance Services: an Integrated Approach*. Prentice Hall, Tenth Edition.
- Ary Suta, I Putu Gede, dan Soebowo Musa, 2003. *Membedah Krisis Perbankan: Anatomi Krisis dan Penyehatan Perbankan*, Jakarta: Yayasan Sad Satria Bhakti, Hal 263.
- Bank Indonesia, 2001. *Baseline Survey: Mengenai kondisi internal, persaingan dan sistem pengawasan Bank Perkreditan Rakyat Syariah*. BI Surabaya, Hlm 22.
- Bank Indonesia, 2002. *Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia*, BI Jakarta Hlm 22
- Bank Indonesia, tanpa tahun. *Pedoman Pemeriksaan Umum Bank Perkreditan Rakyat*, Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat, Jakarta.
- Bernstein, Peter L (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, New York
- Budisusetyo, Sasongko, 2004. *Internal Auditor dan Dilema Etika: Pentingnya Pengalaman, Komitmen Profesional dan Orientasi Etika Auditor serta Nilai Etika Organisasi*, Tesis, Universitas Airlangga, Tidak dipublikasikan.
- Courtemanche, Gil. 1997. *Pandangan Baru Internal Auditing*. Kanisius, Yogyakarta, Hlm 116. 120.
- Dewan syariah Nasional MUI, 2003. *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional*, Edisi Kedua. PT Intermedia. Jakarta
- Idat, Dhani Gunawan, 2005. *Perbankan Syariah Dalam Arsitektur Perbankan Indonesia Menghadapi Tahun 2005-2008*. Majalah Pengembangan Perbankan edisi Januari-Maret No.108-2005. hal 37-43
- Institute of Internal Auditors, 1995. *Codification of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
- Jusup, Al. Haryono. *Dasar-dasar Akuntansi*. Jilid 1. Yogyakarta. STIE YKPM, 1999
- Kerlinger, Fred N. 1998. *Asas - Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- KPMG (1999), *Transforming internal audit from its compliance role into a strategic organizational tool*, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- KPMG (2002). Corporate governance in Europe, *survey 2001/2002*, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).
- Kuncoro.Mudrajad dan Suhardjono,2002. *Manajemen Perbankan: Teori dan Aplikasi*. BPFE Yogyakarta.
- Larry, F Konrath,2002. *Auditing: A Risk Analysis Approach*, 5<sup>th</sup> Edition, Southern-Western. Thomson Learning.
- Lin,Ying-Fen.2005. Corporate Governance, Leadership Structure and CEO Compensation: evidence from Taiwan, *Corporate Governance: An International Review*, Volume 13 page 824-November 2005.
- McNamee,David and Georges Selim,1998. *Changing Paradigm*, The Institute of Internal Auditor Research Foundation,[www.mc2consulting.com](http://www.mc2consulting.com).
- Messier,2006.*Auditing&Assurance Services: A Systematic Approach, Fourth Edition*. McGraw-Hill International Edition,New York.
- Montgomery, Beasley, Menelaides and Palmrose,2002. Auditors' New Procedures for Detecting Fraud. *Journal Accountancy*, May 2002.
- Muftie, Aries,2001. Kesiapan Pengusaha dan Ummat Dalam Menerapkan Sistem Ekonomi Syariah, [tazkiaonline.com](http://tazkiaonline.com), 11 September 2001.
- Patilima,Hamid,2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta. Bandung
- Porter,Robert L,2004. *Regulatory Risk Management in Commercial Banking: An Empirical Investigation of Agency Theory*, New Jersey. Dissertasi. UMI Number:3131773.
- Pramono.Bambang,2005. "Bagaimana mengelola Internal Audit Departemen dan Mencegah serta mendeteksi Kecurangan dan Kejahatan dengan Komputer". Bahan Seminar. Hilton.Surabaya 29 September 2005.
- Pratt, J.L., and P. Beaulieu. 1992. Organizational Cultures in Public Accounting : Size, Technology, Rank, and Functional Area. *Accounting, Organizations and Society Journal*. 17 (7) : 667-684.
- Sawyer, Lawrence B. Ditter: hover.M and Scheiner,J.2006. *Sawyer's Internal Auditing*. Salemba Empat. Jakarta: The Institute of Internal Auditors.

- Stella, Lai Man So, 2004. A Comparative Content Analysis of Women's Magazine Advertisements from Hong Kong and Australia on Advertising Expressions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Volume 26, Number 1.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta, Bandung, Hlm 55, 146-148.
- Sunarto. 2003. *Auditing*. Panduan. Yogyakarta, hlm 136-140
- Syakhroza, Akhmad. *GCG Sebagai Perangkat Organisasi*. Workshop Improving Good Corporate Governance Base On Organization Culture Approach. 24 – 25 Agustus 2005. Mandarin Oriental Hotel Majapahit Surabaya, ISEI Jatim
- Tellis, Winston, 1997. Introduction to Case Study, *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, July, 1997.
- Tim IBI, 1999. *Kamus Perbankan*. Institut Bankir Indonesia, Jakarta, Edisi 2, hal 83
- Undang Undang NOMOR 7 TAHUN 1992 Tentang Perbankan, telah diubah dengan *Undang-Undang No. 10 Tahun 1998*.
- Yin, Robert K, 2004. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Edisi Revisi, cetakan 5, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

# Lampiran 1

## Daftar Pertanyaan untuk Auditor Intern



Surabaya, 11 Juni 2006

Yth. Bapak/Ibu  
Internal auditor BPR Syariah  
di  
Tempat

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Bersama surat ini, perkenankan saya mengajukan beberapa pertanyaan dan pernyataan kepada Bapak/Ibu. Pertanyaan dan pernyataan tersebut digunakan untuk maksud dan tujuan ilmiah bagi kepentingan penyelesaian tugas akhir Program Magister Akuntansi berupa tesis di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Adapun judul penelitian saya adalah "Peranan Auditor Internal Dalam Manajemen Risiko Di BPR Syariah Jawa Timur".

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk berkenan merelakan waktunya guna memberikan informasi dengan cara menjawab pertanyaan dan memberikan pernyataan yang terdapat dalam daftar pertanyaan terlampir. Informasi yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk bahan penulisan tesis.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan ini, saya sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya. Semoga Allah membalas kebaikan anda. Amin

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Peneliti,

Habiburrochman

## DATA INFORMAN

1. Nama (jika berkenan) : .....
2. Umur : ..... Th.
3. Jenis Kelamin\* : Lk / Pr
4. Jabatan : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Pengalaman Kerja : ..... Th.
7. Lama kerja pada posisi sekarang : ..... Th
8. Pertanggungjawaban\* : langsung ke Direksi / Komisaris

\*(coret yang tidak perlu)

**Skenario untuk Auditor dalam memahami dan mempersepsikan manajemen risiko di bank**

Skenario disusun peneliti, mengembangkan ide dari skenario yang digunakan Bruns & Merchant (1994) dalam penelitian mereka untuk mendeteksi manajemen laba. Namun dalam kuesioner ini dikembangkan dengan kerangka memahami dan mendeteksi risiko bank.

Skenario ini melibatkan situasi dimana auditor dalam menjalankan fungsi pengawasannya bertanggungjawab sesuai mekanisme organisasi masing-masing. Terdapat dua struktur organisasi yang menempatkan internal auditor pada posisi yang berbeda. Ada internal auditor yang berperan sebagai staf direksi dan ada pula internal auditor sebagai staf langsung komisaris. Dimana masing-masing mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya langsung kepada atasan sesuai struktur organisasinya.

**Petunjuk pengisian:**

Pertanyaan-pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan persepsi saudara sebagai internal auditor bank atas pengendalian operasional. Persepsi saudara dalam setiap skenario bisa memberikan gambaran bahwa terdapat indikasi risiko dalam operasional bank. Lingkari atau berikan tanda X pada angka yang dianggap mewakili persepsi saudara dalam melakukan pengawasan bank.

Daftar pertanyaan kasus

1. Saat anda melakukan inspeksi ke lapangan kepada para debitor bank, diketahui bahwa pembiayaan (kredit) yang diberikan tidak sesuai dengan tujuan semula. Debitur mengaku telah memberitahu AO bahwa uang tersebut bukan untuk usaha namun untuk keperluan hidup sehari-hari tetapi AO mengelompokkan pembiayaan tersebut pada pembiayaan murabahah yang sifat pembiayaannya untuk kebutuhan sekunder atau barang investasi.

1.a. Jika AO melakukan hal tersebut tanpa perlu menjelaskan secara jelas dalam loan committe, sehingga akhirnya pembiayaan tersebut disetujui. Apakah anda setuju dengan yang dilakukan AO ini

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

1.b. berdasarkan objektivitas saudara sebagai auditor, dengan adanya kasus diatas maka anda akan membuat peringatan/memo audit mengenai tindakan AO tersebut:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

2. Direksi melakukan pelelangan mobil dan motor yang sudah habis masa penyusutannya kepada karyawan. Harga jual ditentukan sesuai harga pasar yang berlaku. Keuntungan ataupun kerugian (jika ada) atas penjualan tidak akan dibukukan sampai pembayaran dilakukan oleh karyawan. Karyawan diberikan waktu 1-2 bulan untuk melunasi mobil tersebut. Kebijakan yang diambil direksi tersebut tidak dilaporkan kepada komisaris/pemegang saham.

2.a. Jika direksi melakukan kebijakan tersebut tanpa perlu minta persetujuan komisaris/direksi, mengingat masa penyusutannya sudah habis sehingga perusahaan akan untung jika dijual. Apakah anda setuju dengan yang dilakukan direksi ini

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

2.b. berdasarkan objektivitas saudara sebagai auditor, dengan adanya kasus diatas maka anda akan membuat peringatan/memo audit mengenai tindakan direksi tersebut:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

2c. Menurut anda apakah tindakan tersebut bisa dianggap melanggar kepatuhan dari direksi

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

3. Karyawan bagian account officer (marketing) dan direksi diperbolehkan meminta uang muka untuk biaya perjalanan dinas. Uang muka dipertanggungjawabkan paling lama 2 minggu. Namun pada akhir 2005 , sebesar Rp 10 juta saldo uang muka sudah berumur lebih dari 2 minggu belum dipertanggungjawabkan, dan belum dibebankan sebagai biaya.

3a. Dapatkah dikatakan bahwa ini melanggar kepatuhan atas kebijakan perusahaan:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

---

3b. Menyikapi hal tersebut, apakah saudara akan membuat memo audit untuk memperingatkan hal ini:

Jawaban:

1                      2                      3                      4                      5  
Sangat Setuju      Setuju              Tidak Yakin      Tidak Setuju      Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

4. Mengingat NPL bank sudah sangat tinggi, akhirnya direksi menempuh kebijakan bahwa pembayaran walaupun terlambat asalkan tidak melebihi akhir bulan, masih dikategorikan lancar.

4a. Menyikapi hal tersebut, apakah saudara akan membuat memo audit untuk memperingatkan hal ini:

Jawaban:

1                      2                      3                      4                      5  
Sangat Setuju      Setuju              Tidak Yakin      Tidak Setuju      Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

4b. Menurut anda apakah tindakan tersebut bisa dianggap melanggar kepatuhan dari peraturan BI oleh direksi

Jawaban:

1                      2                      3                      4                      5  
Sangat Setuju      Setuju              Tidak Yakin      Tidak Setuju      Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

5. Sehubungan dengan target marketing/AO yang harus tercapai, maka AO meminta bagian legal untuk meloloskan pembiayaan nasabah meskipun KTP nasabah sudah daluarsa. Namun AO berargumen bahwa KTP bisa nanti dimintakan lagi. Sering AO meminta hal ini

5a. Menyikapi hal tersebut, apakah saudara akan membuat memo audit untuk memperingatkan hal ini:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

5b. Menurut anda apakah tindakan tersebut bisa dianggap melanggar kepatuhan atas aturan BI mengenai prinsip mengenal nasabah

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

6. Direksi mempunyai kenalan dekat yang sedang mengajukan pembiayaan. Pembiayaan yang diajukan cukup besar. Direksi mempunyai kewenangan yang cukup besar untuk meloloskan pembiayaan ini. Pada dasarnya seluruh persyaratan untuk pembiayaan telah dipenuhi, hanya saja untuk besarnya agunan yang dijamin hanya mencapai 75% dari pembiayaan yang diberikan. Walaupun biasanya kebijakan bank adalah meminta agunan minimal 100%. Berdalih bahwa usahanya sangat menguntungkan, akhirnya direksi menyetujui penyaluran pembiayaan tersebut.

6a. Menyikapi hal tersebut, apakah saudara akan membuat memo audit untuk memperingatkan hal ini:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

6b. Menurut anda apakah tindakan tersebut bisa dianggap melanggar kepatuhan dari direksi

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

7. Nasabah mengajukan pembiayaan pada bank. Pembiayaan yang diajukan nasabah sifatnya untuk modal kerja untuk usaha developer bangunan. Modal kerja itu dipergunakan untuk membayar tukang. Mengingat bank belum sepenuhnya mengetahui tingkat keuntungan yang mungkin dicapai, maka diambil keputusan bahwa seolah-olah nasabah tersebut membeli bahan bangunan meskipun uang itu ditujukan untuk bayar tukang dengan membuat bon fiktif. Sehingga seharusnya diperlakukan sebagai transaksi mudharabah/musyarakah menjadi transaksi murabahah (perdagangan).

7a. Menyikapi hal tersebut, apakah saudara akan membuat memo audit untuk memperingatkan hal ini:

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

Alasan:

---

---

7b. Menurut anda apakah tindakan tersebut bisa dianggap melanggar kepatuhan tentang akad syariah dari manajemen

Jawaban:

1	2	3	4	5
Sangat Setuju	Setuju	Tidak Yakin	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

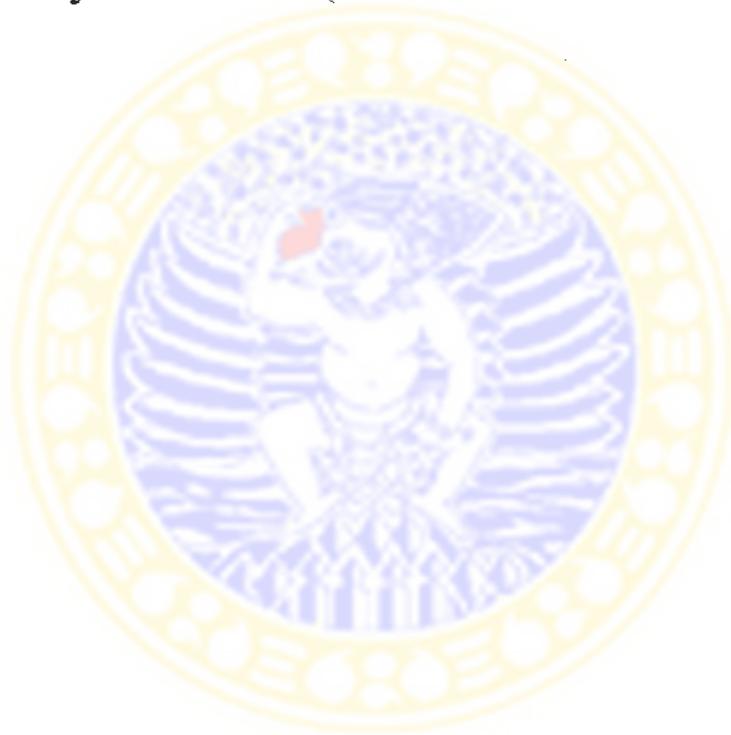
Alasan:

---

---

## Lampiran 2

### Daftar Pertanyaan Umum (untuk Direksi, auditor intern)



**Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit**

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
<b>I. Umum</b>				
1. Mencantumkan identitas perusahaan dengan jelas	Sejarah Perusahaan dan Tahun Annual Report	Profil perusahaan	PT BPR Syariah Baktimakmur Indah, Sidoarjo	
<b>II. Profil Perusahaan</b>				
1. Sejarah pendirian dan bidang usaha	Mencakup antara lain: tanggal/tahun pendirian, nama dan perubahan nama perusahaan jika ada, dan bidang usaha.	Profil perusahaan		
2. Komposisi pemegang saham	Nama dan prosentase kepemilikan untuk kepemilikan lebih dari 5%.			
3. Susunan Direksi, Komisaris	Dalam bentuk tabel yang memuat : <ul style="list-style-type: none"> <li>Nama</li> <li>Jabatan</li> </ul>			
4. Struktur Organisasi	Dalam bentuk bagan			
5. Jumlah pertumbuhan Karyawan dan deskripsi pengembangan kompetensinya (misal: aspek pelatihan karyawan) <ul style="list-style-type: none"> <li>Historical → minimal 3 tahun ke belakang.</li> <li>Turn over</li> </ul>	Informasi memuat antara lain: jumlah karyawan untuk masing-masing level organisasi, tingkat pendidikan			
6. Jumlah kantor cabang dan lokasi				
7. Segmen usaha	Deskripsi segmen usaha dan produknya			
8. Daftar Anak Perusahaan dan atau Perusahaan Asosiasi (jika ada)	Informasi memuat antara lain : <ul style="list-style-type: none"> <li>Nama Perusahaan Anak/Perusahaan Asosiasi</li> <li>Kepemilikan saham</li> <li>Keterangan tentang bidang usaha perusahaan anak atau asosiasi</li> <li>Keterangan status operasi perusahaan anak atau perusahaan (telah beroperasi atau belum beroperasi)</li> </ul>			

***Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit***

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
9. Penghargaan dan sertifikasi yang diterima perusahaan baik yang berskala nasional maupun internasional	Informasi memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nama penghargaan.</li> <li>• Tahun perolehan.</li> <li>• Badan pemberi penghargaan.</li> <li>• Masa berlaku</li> </ul>	Profil perusahaan		
<b>III. Good Corporate Governance</b>				
1. Visi dan Misi Perusahaan				
2. Uraian Komisaris	Uraian memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota komisaris.</li> <li>• Hubungan tugas antara Komisaris dan Direksi serta internal auditor</li> </ul>			
3. Uraian Direksi	Uraian memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi.</li> <li>• Implementasi sistem audit internal.</li> <li>• Pengungkapan kompensasi direksi.</li> </ul>			
4. Efektivitas dan orientasi kerja Dewan Direksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengungkapan terkait dengan frekuensi pertemuan dewan komisaris. Berapakah pertemuan setiap tahun dan apakah semua anggota dewan hadir dalam pertemuan?</li> <li>2. Apakah ada orientasi program dan training untuk dewan direksi? Apakah training mencakup bisnis dan good corporate governance, hukum dan regulasi, serta manajemen resiko?</li> <li>3. Bagaimana, berapa dan siapa yang menentukan besar gaji dewan direksi?</li> <li>4. Apakah ada assesment (appraisal) terhadap kinerja dewan direksi?</li> <li>5. pengungkapan tentang kegiatan Corporate Secretary dan apakah Corporate secretary selalu hadir dalam pertemuan dewan direksi?</li> </ol>			

*Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit*

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
5 Media Penyebaran Iasan informasi	Uraian media penyebaran informasi misalnya melalui website, media massa, mailing list, buletin dsb	Keputusan direksi	Papan pengumuman perusahaan	Kebijakan direksi yang melingkupi seluruh bagian di tempelkan pada papan pengumuman karyawan
6 Upaya untuk menjaga keseimbangan sosial dan lingkungan	Uraian mencakup jenis aktivitas dan biaya yang telah dikeluarkan terhadap total pendapatan. <b>Nasabah/debitur:</b> Deskripsi mengenai komitmen perusahaan terhadap perlindungan nasabah/debitur. <b>Karyawan:</b> Uraian mengenai pengakuan hak-hak karyawan terutama mengenai persamaan kesempatan kepada seluruh karyawan. <b>Komunitas:</b> Uraian mengenai ketaatan terhadap aturan syariah dalam penetapan kebijakan perbankan untuk diketahui oleh masyarakat. <b>Keamanan data dan keuangan:</b> Uraian mengenai standar yang dipakai untuk aktivitas keamanan operasional			
7 Etika Perusahaan	Pernyataan tentang code of conduct, penyebaran kepada karyawan dan upaya penegakkannya.	Tata tertib perusahaan	Personalia	Membahas tata aluran seperti gaji, lembur, cuti, ijin tidak masuk kerja, sanksi, pemutusan kerja, pensiun, uang pesangon dll
8 Transaksi afiliasi	Uraian singkat mengenai transaksi tersebut, resiko dan nilainya.	Laporan bulanan	Kabag Operasional	Bi mensyaratkan adanya informasi transaksi pihak terkait dalam laporan BMPK
9 Akuntan Perseroan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berapa periode audit akuntan telah mengaudit Lap. Keuangan Perseroan</li> <li>Besarnya fee audit</li> <li>Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>Interaksi internal audit dengan akuntan extem</li> <li>Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>Opini</li> </ul>	Laporan audit	Direktur II	Sudah dua kali diperiksa oleh KAP Sugeng, Syahrir dan Rekan. Berupa laporan audit akhir tahun. Hasil opini wajar tanpa pengecualian tahun 2005. Untuk tahun 2004 wajar dengan pengecualian untuk penerapan PSAK24 dan 54

*Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit*

OUTLINE	Panduan informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
1. Pemeriksa B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Berapa periode audit akuntan telah mengaudit Lap. Keuangan Perseroan</li> <li>☆ Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>☆ Interaksi internal audit dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Hasil pemeriksaan</li> </ul>	Laporan pemeriksaan Bank Indonesia	Direksi/ Kepala bagian operasional	Tiap tahun diperiksa oleh auditor dari BI Surabaya. Interaksi utama dilakukan dengan bagian operasional dan direksi internal audit pernah dipanggil untuk membahas perubahan program akuntansi bank. Hasil pemeriksaan dengan tingkat kesehatan: Sehat
2. Pemeriksa BAWAS (jika ada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Berapa periode BAWAS telah melakukan pengawasan rutin</li> <li>☆ Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>☆ Interaksi internal audit dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Hasil pemeriksaan</li> </ul>	Tidak ada	Tidak ada	
3. Kasus yang sedang dihadapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengungkapan kasus yang dihadapi perseroan dan kronologis kasus tersebut</li> <li>• Dan (jika ada) tuntutan hukum terhadap perusahaan atau anak perusahaan yang belum terselesaikan dan nilai tuntutan lebih dari 10% dari total aset perusahaan.</li> </ul>		Direktur II	
4. Transaksi yang belum mendapat persetujuan RUPS	Pengungkapan pada catatan atas laporan keuangan mengenai transaksi-transaksi yang belum mendapat persetujuan RUPS		Direktur II	Permintaan penjualan aset
5. Credit rating	Tingkat kredit/pembiayaan bermasalah,		Direktur II	NPF dibawah 5%

**Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit**

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber Info	Keterangan
<b>IV. Analisa dan Pembahasan Manajemen atas Kinerja Perusahaan</b>				
1. Ikhtisar Data Keuangan untuk 5 tahun	<p>Informasi memuat antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pendapatan</li> <li>• Laba kotor</li> <li>• laba usaha</li> <li>• laba bersih</li> <li>• jumlah saham yang beredar</li> <li>• jumlah aktiva tetap</li> <li>• Jumlah pembiayaan yang disalurkan</li> <li>• Jumlah dana pihak ketiga</li> <li>• Jumlah Ekuitas</li> <li>• Rasio-rasio keuangan               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. BOPO</li> <li>2. LDR</li> <li>3. NPL/NPF</li> <li>4. ROA</li> <li>5. ROE</li> <li>6. CAR</li> <li>7. Nilai TKS</li> </ol> </li> </ul>	Laporan kinerja perusahaan	Kepala bagian operasional	Terlampir (lampiran 4)
2. Uraian atas Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset, kewajiban, pendapatan, laba usaha dan laba bersih.</li> <li>• Uraian lebih difokuskan kepada perubahannya yang dibandingkan terhadap periode sebelumnya dan penyebab perubahan tersebut</li> <li>• Uraian dalam bentuk tabel dan narasi</li> </ul>		Direktur II	
3. Strategi dan kebijakan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dari sisi produk dan layanan</li> <li>- dari sisi penerapan dan ketaatan pada ketentuan syariah (sesuai ketentuan dewan syariah nasional)</li> <li>-</li> </ul>		Direktur II	
4. Prospekt dan tantangan perusahaan di masa depan dan strateginya.			Direktur II	
5. kualitas manajemen risiko dan kinerjanya	Upaya-upaya yang dilakukan untuk meminimalkan risiko usaha termasuk risiko keuangan, termasuk untuk mematuhi segala ketentuan perbankan yang ditetapkan Bank Indonesia		Direktur II	

*Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit*

OUTLINE	Panduan informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
6 Perubahan kebijakan akuntansi	Penjelasan perubahan kebijakan akuntansi, alasan dan pengaruhnya terhadap Laporan Keuangan		Direktur II	
7 Perubahan peraturan pemerintah yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan	Penjelasan peraturan pemerintah yang berubah dan dampaknya terhadap Laporan Keuangan			
<b>V. INFORMASI KEUANGAN</b>				
1 Opini akuntan atas laporan keuangan	Sesuai dengan SPAP-IAI		Direktur II	
2 Laporan keuangan yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neraca</li> <li>- laporan laba rugi</li> <li>- laporan perubahan ekuitas</li> <li>- laporan arus kas</li> <li>- catatan atas laporan keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesuai dgn Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia.</li> <li>• Sesuai dengan PAPS I tentang Penyajian Laporan Keuangan</li> <li>• Pengungkapan pada masyarakat</li> </ul>		Direktur II	
3 Informasi dan pelaksanaan kepatuhan sesuai ketentuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ketentuan Bank Indonesia mengenai BPR Syariah</li> <li>- Ketentuan dalam PAPS I</li> <li>- Ketentuan Dewan Syariah Nasional (DSN)</li> <li>- Ketentuan lainnya yang mempengaruhi perusahaan</li> </ul>		Direktur II	
4 Pengungkapan informasi non keuangan	Sebagaimana yang telah ditetapkan oleh bi		Kabag Operasional	Sesuai ketentuan BI

**Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit**

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber Info	Keterangan
<b>I. Umum</b>				
1. Menyebutkan identitas perusahaan dengan jelas	Sejarah Perusahaan dan Tahun Annual Report	Profil perusahaan	PT BPR Syariah Bakti Sumekar, Sumenep	
<b>II. Profil Perusahaan</b>				
1. Sejarah pendirian dan bidang usaha	Mencakup antara lain: tanggal/tahun pendirian, nama dan perubahan nama perusahaan jika ada, dan bidang usaha.	Profil perusahaan		
2. Komposisi pemegang saham	Nama dan prosentase kepemilikan untuk kepemilikan lebih dari 5%.			
3. Susunan Direksi, Komisaris	Dalam bentuk tabel yang memuat : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nama</li> <li>• Jabatan</li> </ul>			
4. Struktur Organisasi	Dalam bentuk bagan			
5. Jumlah pertumbuhan Karyawan dan deskripsi pengembangan kompetensinya (misal: aspek pelatihan karyawan) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historical → minimal 3 tahun ke belakang.</li> <li>- Turn over</li> </ul>	Informasi memuat antara lain: jumlah karyawan untuk masing-masing level organisasi, tingkat pendidikan			
6. Jumlah Kantor cabang dan lokasi				
7. Segmen usaha	Deskripsi segmen usaha dan produknya			
8. Daftar Anak Perusahaan dan atau Perusahaan Asosiasi (jika ada)	Informasi memuat antara lain : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nama Perusahaan Anak/Perusahaan Asosiasi</li> <li>• Kepemilikan saham</li> <li>• Keterangan tentang bidang usaha perusahaan anak atau asosiasi</li> <li>• Keterangan status operasi perusahaan anak atau perusahaan (telah beroperasi atau belum beroperasi)</li> </ul>			

**Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit**

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
9. Penghargaan dan sertifikasi yang diterima perusahaan baik yang berskala nasional maupun internasional	Informasi memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nama penghargaan.</li> <li>• Tahun perolehan.</li> <li>• Badan pemberi penghargaan.</li> <li>• Masa berlaku</li> </ul>	Profil perusahaan		
<b>III. Good Corporate Governance</b>				
1. Visi dan Misi Perusahaan				
2. Uraian Komisaris	Uraian memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota komisaris.</li> <li>• Hubungan tugas antara Komisaris dan Direksi serta Internal auditor</li> </ul>			Tidak hubungan antara internal auditor dengan komisaris. Komisaris langsung berhubungan dengan direksi
3. Uraian Direksi	Uraian memuat antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi.</li> <li>• Implementasi sistem audit internal.</li> <li>• Pengungkapan kompensasi direksi.</li> </ul>		Direktur II	Direksi melakukan sistem kontrol intern sesuai masukan dari BI, KAP atau konsultan
4. Efektifitas dan orientasi kerja Dewan Direksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengungkapan terkait dengan frekuensi pertemuan dewan komisaris. Berapakah pertemuan setiap tahun dan apakah semua anggota dewan hadir dalam pertemuan?</li> <li>2. Apakah ada orientasi program dan training untuk dewan direksi? Apakah training mencakup bisnis dan good corporate governance, hukum dan regulasi, serta manajemen resiko?</li> </ol>		Direktur II	Pertemuan dengan komisaris terjadi sewaktu-waktu bila diperlukan.
5. Media Penyebarluasan Informasi	Uraian media penyebaran informasi misalnya melalui website, media massa, mailing list, bulletin dsb		Direktur II	Kebijakan direksi diinformasikan dalam rapat. Rapat umumnya dilakukan bersama dengan kepala bagian masing-masing.

*Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit*

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
6. Upaya untuk menjaga keseimbangan sosial dan lingkungan	<p>Uraian mencakup jenis aktivitas dan biaya yang telah dikeluarkan terhadap total pendapatan:</p> <p><b>Nasabah/debitur:</b> Deskripsi mengenai komitmen perusahaan terhadap perlindungan nasabah/debitur.</p> <p><b>Karyawan:</b> Uraian mengenai pengakuan hak-hak karyawan terutama mengenai persamaan kesempatan kepada seluruh karyawan.</p> <p><b>Komunitas:</b> Uraian mengenai ketaatan terhadap aturan syariah dalam penetapan kebijakan perbankan untuk diketahui oleh masyarakat.</p> <p><b>Keamanan data dan keuangan:</b> Uraian mengenai standar yang dipakai untuk aktivitas keamanan operasional</p>		Direktur II Dan Kabag Operasional Dan auditor intern	
7. Etika Perusahaan	Pernyataan tentang code of conduct, penyebaran kepada karyawan dan upaya penegakkannya.	Tata tertib perusahaan	Personalia	Membahas tata aturan seperti gaji, lembur, cuti, ijin tidak masuk kerja, sanksi, pemutusan kerja pensiun, uang pesangon dll
8. Transaksi afiliasi	Uraian singkat mengenai transaksi tersebut, resiko dan nilainya.	Laporan bulanan	Kabag Operasional	Bi mensyaratkan adanya informasi transaksi pihak terkait dalam laporan BMPK
9. Akuntan Perseroan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berapa periode audit akuntan telah mengaudit Lap. Keuangan Perseroan</li> <li>• Besarnya fee audit</li> <li>• Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>• Interaksi internal audit dengan akuntan extern</li> <li>• Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>• Opini</li> </ul>	Laporan audit	Direktur II	Sudah dua kali diperiksa oleh KAP Made dan Rekan. Berupa laporan audit akhir tahun. Hasil opini wajar tanpa pengucualian tahun 2005. untuk tahun 2004 wajar

OUTLINE	Panduan Informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
1. Pemeriksa BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Berapa periode audit akuntan telah mengaudit Lap. Keuangan Perseroan</li> <li>☆ Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>☆ Interaksi internal audit dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Hasil pemeriksaan</li> </ul>	Laporan pemeriksaan Bank Indonesia	Direksi/ Kepala bagian operasional	Tiap tahun diperiksa oleh auditor dari BI Surabaya. Interaksi utama dilakukan dengan bagian operasional dan direksi.. Hasil pemeriksaan dengan tingkat kesehatan: Sehat
2. Pemeriksa BAWAS (jika ada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Berapa periode BAWAS telah melakukan pengawasan rutin</li> <li>☆ Jasa lain yang diberikan perusahaan selain jasa audit</li> <li>☆ Interaksi internal audit dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Interaksi direksi dengan akuntan ekstern</li> <li>☆ Hasil pemeriksaan</li> </ul>	Tidak ada	Direktur II	Sifat pemeriksaan Bawas adalah pemeriksaan personalia.
3. Kasus yang sedang dihadapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengungkapan kasus yang dihadapi perseroan dan kronologis kasus tersebut</li> <li>• Dan (jika ada) tuntutan hukum terhadap perusahaan atau anak perusahaan yang belum terselesaikan dan nilai tuntutan lebih dari 10% dari total aset perusahaan.</li> </ul>		Direktur II	
4. Transaksi yang belum mendapat persetujuan RUPS	Pengungkapan pada catatan atas laporan keuangan mengenai transaksi-transaksi yang belum mendapat persetujuan RUPS		Direktur II	tidak ada
5. Credit raling	Tingkat kredit/pembiayaan bermasalah.		Direktur II	NPF dibawah 5%

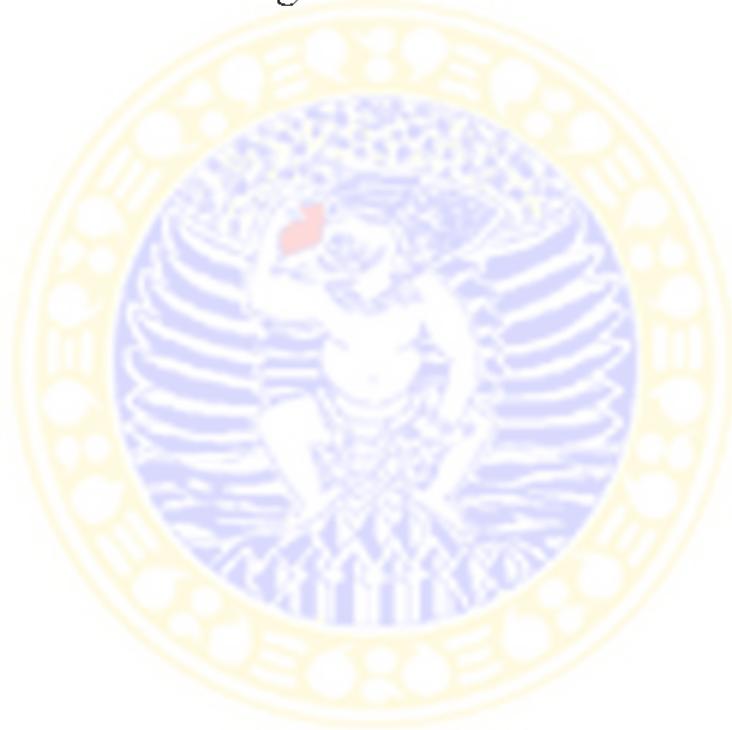
**Panduan pertanyaan untuk direksi, kepala operasional dan internal audit**

OUTLINE	Panduan informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
<b>IV. Analisa dan Pembahasan Manajemen atas Kinerja Perusahaan</b>				
1. Ikhtisar Data Keuangan untuk 5 tahun	<p>Informasi memuat antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pendapatan</li> <li>• Laba kotor</li> <li>• laba usaha</li> <li>• laba bersih</li> <li>• jumlah saham yang beredar</li> <li>• jumlah aktiva tetap</li> <li>• Jumlah pembiayaan yang disalurkan</li> <li>• Jumlah dana pihak ketiga</li> <li>• Jumlah Ekuitas</li> <li>• Rasio-rasio keuangan               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. BOPO</li> <li>2. LDR</li> <li>3. NPL/NPF</li> <li>4. ROA</li> <li>5. ROE</li> <li>6. CAR</li> <li>7. Nilai TKS</li> </ol> </li> </ul>	Laporan kinerja perusahaan	Kepala bagian operasional	Tertampir (lampiran 4)
2. Uraian atas Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset, kewajiban, pendapatan, laba usaha dan laba bersih.</li> <li>• Uraian lebih difokuskan kepada perubahannya yang dibandingkan terhadap periode sebelumnya dan penyebab perubahan tersebut</li> <li>• Uraian dalam bentuk tabel dan narasi</li> </ul>		Direktur II	
3. Strategi dan kebijakan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dari sisi produk dan layanan</li> <li>- dari sisi penerapan dan ketaatan pada ketentuan syariah (sesuai ketentuan dewan syariah nasional)</li> </ul>		Direktur II	
4. Prospek dan tantangan perusahaan di masa depan dan strateginya			Direktur II	
5. Kualitas manajemen risiko dan kerjanya	Upaya-upaya yang dilakukan untuk meminimalkan risiko usaha termasuk risiko keuangan, termasuk untuk mematuhi segala ketentuan perbankan yang ditetapkan Bank Indonesia		Direktur II	

OUTLINE	Panduan informasi untuk ditanyakan	dokumen	Sumber info	Keterangan
6. Perubahan kebijakan akuntansi	Penjelasan perubahan kebijakan akuntansi, alasan dan pengaruhnya terhadap Laporan Keuangan		Direktur II	Bank secara berkala mengundang pakar untuk mengupdate pemahaman tentang operasional bank syariah termasuk akuntansi bank syariah
7. Perubahan peraturan pemerintah yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan	Penjelasan peraturan pemerintah yang berubah dan dampaknya terhadap Laporan Keuangan			
<b>V. INFORMASI KEUANGAN</b>				
1. Opini akuntan atas laporan keuangan	Sesuai dengan SPAP-IAI		Direktur II	WTP untuk tahun 2004 dan 2005
2. Laporan keuangan yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neraca</li> <li>- laporan laba rugi</li> <li>- Laporan perubahan ekuitas</li> <li>- laporan arus kas</li> <li>- catatan atas laporan keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesuai dgn Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia.</li> <li>• Sesuai dengan PAPSI tentang Penyajian Laporan Keuangan</li> <li>• Pengungkapan pada masyarakat</li> </ul>		Direktur II	
3. Informasi dan pelaksanaan kepatuhan sesuai ketentuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ketentuan Bank Indonesia mengenai BPR Syariah</li> <li>- Ketentuan dalam PAPSI</li> <li>- Ketentuan Dewan Syariah Nasional (DSN)</li> <li>- Ketentuan lainnya yang mempengaruhi perusahaan</li> </ul>		Direktur II	
4. Pengungkapan informasi non keuangan	Sebagaimana yang telah ditetapkan oleh bi		Kabag Operasioanal	Sesuai ketentuan Bi

## Lampiran 3

### Profil singkat Perusahaan



## Profil perusahaan PT BPR Syariah Baktimakmur Indah, Sidoarjo

### 1. Pendirian Perusahaan

PT. Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah Baktimakmur Indah, didirikan berdasarkan Akte No. 266 tanggal 18 Agustus 1993 oleh Noor Irawati, Sarjana Hukum Notaris di Surabaya dan telah mendapatkan persetujuan dan Menteri Kehakiman Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. C2-10924.HT.01.01.TH93 tanggal 18 Oktober 1993. Telah didaftarkan dalam register di kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Sidoarjo di bawah nomor 332/211/PT-1993 tanggal 30 Oktober 1993 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 21-01-1994 nomor 6 dari Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 404 tahun 1994.

Akte perubahan No. 1 tanggal 1 Agustus 2003 oleh Mohammad Budi Pahlawan, Sarjana Hukum Notaris di Surabaya dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. C-29898.HT.01.44.TH2003 tanggal 23 Desember 2003. Perubahan tersebut antara lain

- Meningkatkan modal perseroan menjadi Rp3.000.000.000,00 yang terdiri dari 300.000 lembar saham terbagi dalam saham biasa 60.000 lembar saham dan saham yang diutamakan 240.000 lembar saham.
- Perubahan tingkat modal disetor PT BPR Syan'ah Baktimakmur Indah per tanggal 22 Februari 2003 menjadi Rp1.156.330.000,00 terdiri dari 57.633 lembar saham biasa dan 58.000 lembar saham diutamakan.
- Pengalihan saham karena sebab pewarisan.
- Pengalihan saham karena sebab pewarisan yang kemudian oleh ahli warisnya dijual.
- Pengalihan saham karena sebab penjualan oleh pemegang saham yang lama.
- Merubah seluruh isi anggaran dasar perseroan dan menyesuaikan untuk tunduk menurut ketentuan yang tercantum dalam Undang Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

Akte perubahan No. 3 tanggal 7 April 2004 oleh Mohammad Budi Pahlawan, Sarjana Hukum Notaris di Surabaya dan telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. C-12054.HT.01.04.TH2004 tanggal 13 Mei 2004. Perubahan tersebut antara lain

- Modal Ditempatkan perseroan per tanggal 28 Pebruari 2004 menjadi Rp1.180.000.000,00 dengan adanya penysetoran modal sebanyak 2.367 lembar saham biasa atau sebesar Rp23.670.000,00.
- Dari modal dasar tersebut telah ditempatkan oleh para pemegang saham yaitu sebanyak 60.000 lembar dari total 60.000 lembar saham

biasa dengan nominal Rp 10.000,00 atau sebesar Rp600.000.000,00 dan sebanyak 58.000 lembar saham diutamakan dari 240.000 lembar atau senilai Rp580.000.000,00.

## 2. Maksud dan Tujuan Perseroan

Maksud dan tujuan Perseroan ialah menjalankan usaha dalam bidang usaha Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan prinsip-prinsip syari'ah Islam. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan meliputi tabungan berdasarkan prinsip wadi'ah atau mudharabah, deposito berjangka berdasarkan prinsip mudharabah, bentuk lain yang menggunakan prinsip wadi'ah atau mudharabah.
- Melakukan penyaluran dana meliputi :
- Transaksi jual beli berdasarkan prinsip murabahah, istishna, salam, jual beli lainnya.
- Pembiayaan berdasarkan sewa-menyewa seperti ijarah.
- Pembiayaan bagi hasil berdasarkan prinsip mudharabah, musyarakah & bagi hasil lainnya.
- Pembiayaan lainnya berdasarkan prinsip rahn dan qardh.
- Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah.

## 3. Modal

Modal dasar dan modal disetor mengalami perubahan terakhir berdasarkan Akte Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No. 1 tanggal 1 Agustus 2003 dan No. 3 tanggal 7 April 2004 yang keduanya dibuat dihadapan Notaris Mohammad Budi Pahlawan, Sarjana Hukum. Modal dasar perseroan menjadi Rp3.000.000.000,00 (tiga milyar) yang terdiri dari 300.000 (tiga ratus ribu) lembar saham terbagi dalam saham biasa 60.000 (enam puluh ribu) lembar saham dan saham yang diutamakan 240.000 (dua ratus empat puluh ribu) lembar saham, sedangkan modal disetor menjadi Rp 1.180.000.000,00 (satu milyar seratus delapan puluh juta rupiah) terbagi dalam 60.000 (enam puluh ribu) lembar saham biasa yang dimiliki oleh 191 orang pemegang saham dan 58.000 (lima puluh delapan ribu) lembar saham diutamakan yang dimiliki oleh 1(satu) orang pesaham. Tambahan setoran modal tersebut menurut Akte Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham No. 1 tanggal 1 Agustus 2003 dibuat dihadapan Notaris Mohammad Budi Pahlawan, Sarjana Hukum belum tercatat dalam tata usaha Bank Indonesia sehingga dicatat sebagai Modal pinjaman per 31 Desember 2003 sebesar Rp626.600.000,00 terbagi 4 660 (empat ribu enam ratus enam puluh) lembar saham biasa dan 58.000 (lima puluh delapan ribu) lembar saham diutamakan.

Perubahan modal dasar, modal disetor dan susunan kepemilikan tersebut telah di tercatat dalam tata usaha Bank Indonesia sesuai surat No. 6/394/DPBPR/IDBPR/Sb tanggal 13 Juli 2004. Sehingga Modal Pinjaman 6/394/DPBPR/IDBPR/Sb diklasifikasi sebagai modal disetor. Daftar susunan berikut :

#### Nama Pemegang Saham Tahun 2004:

Nama Pemegang Saham	Lembar Saham	% Kepemilikan	Jumlah (Rp)
<b>- Pemegang Saham Biasa</b>			
- 178 pesaham	18,725	31.21%	187,250,000.00
H. Mochamad Basofi Sudirman	5,000	8.33%	50,000,000.00
Bambang Sujanto	5,000	8.33%	50,000,000.00
HRP. Mohammad Noer	5,000	8.33%	50,000,000.00
Hj. Mariani Basofi S	5,000	8.33%	50,000,000.00
Dr. H. Kasturi Sukiadi, SE	4,154	6.92%	41,540,000.00
H. Muhammad Aldjufri	4,100	6.83%	41,000,000.00
Indijati Sukiadi, SH	4,050	6.75%	40,500,000.00
H. Mochamad Sukrie Adenan	2,200	3.67%	22,000,000.00
H. Achmad Tanusudibyo	2,200	3.67%	22,000,000.00
Drs. Ec. H. A. Hidayat	1,275	2.13%	12,750,000.00
H. Trisnoadi Tantiono	1,161	1.94%	11,610,000.00
Trimarjono, SH.	1,135	1.89%	11,350,000.00
H. Sarutomo	1,000	1.67%	10,000,000.00
<b>Sub Jumlah</b>	<b>60,000</b>	<b>100.00%</b>	<b>600,000,000.00</b>
<b>- Pemegang Saham Yang Diutamakan</b>			
- DR. H Tjuk K Sukiadi, SE	58,000	100.00%	580,000,000.00

#### (4). Susunan Pengurus

Berdasarkan Akte Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) No. 1 tanggal Agustus 2003 oleh Mohammad Budi Pahlawan, Sarjana Hukum Notaris di Surabaya, susuna pengurus sebagai berikut :

Dewan Pengawas Syariah

- Ketua : Prof. DR. H Mohammad Roem Rowi
- Anggota : Prof. DR. H Syafiq A Mughni
- Anggota : KH Miftahul Akhyar

Dewan Pengawas Syariah melakukan pengawasan atas produk-produk perbankan, dalam rangka menghimpun dan menyalurkan dana, dari dan untuk masyarakat agar berjalan sesuai dengan syariah Islam. Dewan ini terdiri dari 3 (tiga) orang ahli syariah yang diangkat oleh rapat umum pemegang saham dan telah mendapat persetujuan dari Dewan Syariah Nasional.

Dewan Komisaris

- Komisaris Utama : DR. H Tjuk K Sukiadi SE
- Komisaris : H Muhammad Aljufri
- Komisaris : Drs. Ec. H A Hidayat

Direksi

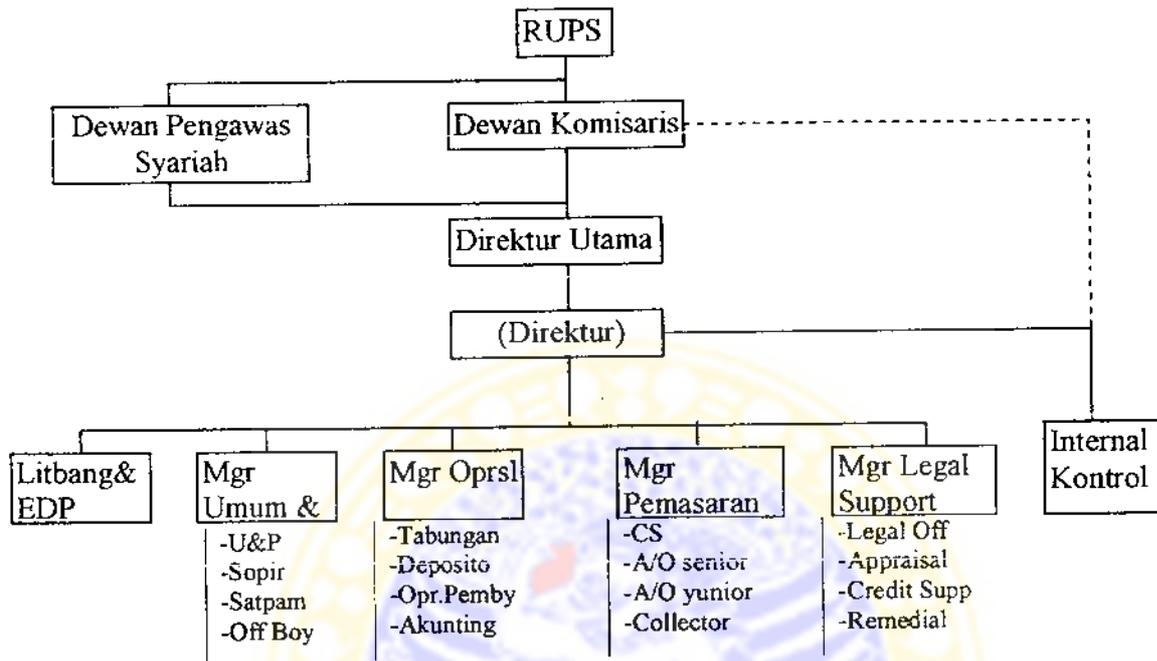
- Direktur Utama : Tri Hari Wijayanto, SH
- Direktur : Ir. Siti Zulichah

Karyawan PT. BPRS Baktimakmur Indah tahun 2004 sebanyak 30 karyawan dan tahun 2003 sebanyak 27 karyawan.

**(5). Jaringan Kantor**

- Kantor Pusat : Ruko Graha Niaga Citra Krian Blok 6 - 7, Jl. Raya Surabaya - Krian  
KM29 Telp. (031) 8978604 Fax (031) 8978605
- Kantor Cabang : Jl. Raya Bebekan 21 Sepanjang Taman Sidoarjo Telp. (031) 7882137 Fax (031) 7871461. Pembukaan kantor cabang tersebut telah disetujui Bank Indonesia sesuai surat No. 5/288/DPBPR/IDBPR/Sb tanggal 20 Agustus 2003.
- Kantor Kas:
  - Jl. Raya Candi 220 Sidoarjo
  - Jl. KH Nawawi 31 Mojokerto

### Struktur Organisasi





**PEMERINTAH KABUPATEN SUMENEP**

**PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT SYARIAH  
BHAKTI SUMEKAR**



COMPANY PROFILE

PEMERINTAH KABUPATEN SUMENEP



**VISI KABUPATEN SUMENEP :**

"Terwujudnya masyarakat Sumenep yang sejahtera dengan nilai-nilai agama dan budaya".

**MISI KABUPATEN SUMENEP :**

- Peningkatan Kualitas kepada Tuhan Yang Maha Esa serta menguasai ilmu pengetahuan dan Teknologi;
- Peningkatan pengelolaan potensi sumber daya alam yang berkeadilan lingkungan, khususnya potensi pertanian dan potensi kelautan;
- Pemderayaan pengusaha kecil, menengah, dan koperasi dengan mengembangkan ekonomi kerakyatan;
- Pengembangan pembangunan kawasan beratan dan kepulauan secara terpadu dan proposional;
- Peningkatan kebutuhan dasar masyarakat;
- Peningkatan nilai-nilai etika dan profesionalisme dalam penyelenggaraan pemerintahan;
- Perungkatan proses demokratisasi dalam segala aspek kehidupan dalam meningkatkan supremasi hukum;
- Peningkatan terwujudnya kehidupan sosial budaya yang berkeadilan, agama, kreatif dan dinamis;
- Peningkatan tercapainya stabilitas politik, keamanan dan ketertiban

## GEOGRAFIS

Kabupaten Sumenep yang berada diujung Timur pulau Madura merupakan Wilayah yang unik karena selain terdiri Wilayah daratan juga mempunyai 126 pulau yang terletak diantara 113°32'54"-116°16'48" Bujur Timur dan antara 4°55'-7°24' lintang selatan. Gugusan pulau-pulau yang ada di Sumenep, Pulau yang paling utara adalah P. Karamian dengan jarak 115 Mil laut dari Pelabuhan Kallanget, dan Pulau yang paling Timur adalah Pulau Sakala dengan jarak 165 Mil laut dari Pelabuhan Kallanget.

Sumenep memiliki batas-batas sebagai berikut:

1. Sebelah selatan berbatasan dengan : - Selat Madura
2. Sebelah Utara berbatasan dengan : - Laut Jawa
3. Sebelah Barat berbatasan dengan : - Kabupaten Pamekasan
4. Sebelah Timur berbatasan dengan : - Laut Jawa / Laut Flores

Luas daerah Kabupaten Sumenep adalah 2.093,45 Km<sup>2</sup>. Sedangkan luas perairan laut ± 50.000 Km<sup>2</sup>, berarti 45,45 % dari perairan Jawa Timur berada di Kabupaten Sumenep.

- Jumlah Kecamatan : 25
- 17 Kecamatan Daratan
- 8 Kecamatan Kepulauan
- 4 Kelurahan wilayah daratan
  
- 328 Desa
- 242 Desa Wilayah Daratan
- 86 Desa Wilayah Kepulauan
  
- Jumlah Penduduk : 985.132 Jiwa



## PT. BPRS BHAKTI SUMEKAR

Alamat :

Jl. Trunojoyo No. 137, Bangsalok, Kota Sumenep

NPWP :

01.546.135.3-608.000

Pemilik :

Pemerintah Kabupaten Sumenep

Dewan Pengawas Syariah :

KH. Moh. Ramdhan Siraj SE, MM

KH. Moh. Lohomuddin AS

Dewan Komisaris :

H. Fan A. Effendi Selid, SE, Mei, MM

Drs. H. Muhammad Taha, Mei

Direksi :

Drs. E. H. Abdus Subkur

Samsi Awwar, SE

Visi PT BPRS Bhakti Sumekar :

" Terwujudnya masyarakat Sumenep yang makin sejahtera dengan dilandasi nilai-nilai agama dan budaya"

Misi PT BPRS Bhakti Sumekar :

"Intermediasi antar pelaku ekonomi yang berkecil dengan yang kurang dalam permodalan berdasarkan syariah"

"Membantu pelaksanaan pemberdayaan pengusaha ekonomi kecil dan menengah"

"Mengubayakan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah"

## LATAR BELAKANG

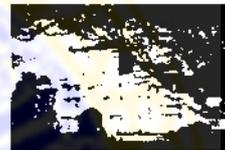
Dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 25 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom, maka kewenangan otonom saat ini telah diserahkan kepada daerah. Kewenangan tersebut mencakup penanganan segala urusan rumah tangga daerah sebagai lembaga berikut perangkatnya.

Serta untuk meningkatkan dan mendayagunakan potensi ekonomi daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan Asli Daerah (PAD), Pemerintah Kabupaten Sumenep sangat memerlukan peran lembaga keuangan yang diharapkan dapat memenuhi tujuan tersebut. Dimana pada gilirannya Lembaga Keuangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan mendayagunakan perekonomian daerah guna mencapai kesejahteraan masyarakat daerah secara merata.

Bentuk lembaga keuangan yang sesuai dengan kondisi daerah Sumenep yang sangat ideal adalah Lembaga Keuangan Mikro, dalam hal ini adalah Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).

Untuk memenuhi maksud dan tujuan tersebut diatas Pemerintah Kabupaten Sumenep melakukan akuisisi bank Perkreditan Rakyat yang berdomisili di Sidoarjo yaitu PT.BPR DANA MERAPI untuk kemudian direlokasi ke Kabupaten Sumenep.

Untuk melakukan akuisisi terhadap PT. BPR Dana Merapi Pemkab Sumenep membuat Memorandum of Understanding (MOU) dan Surat Perjanjian Kerja Sama Pendirian Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) di Kabupaten Sumenep No. nor 910/806b/435.304/200-1011/BM/PS/XII/2001 yang ditandatangani oleh Bupati Sumenep dan PT Bank Syariah Muamalat Indonesia, Tbk pada tanggal 27 Desember 2001. Dalam MOU tersebut pihak PT.Bank Muamalat sebagai pelaksana dalam proses pengambilalihan BPR serta bertanggung jawab terhadap pemberian konsultasi untuk perjanjian, rekrutmen, pelatihan dan pembinaan.



## STATUS HUKUM & RIWAYAT BANK

PT. BPR DANA MERAPI didirikan berdasarkan akta notaris Yanita Poesbo SH No 64 tanggal 30 Juli 1992 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan nomor G2-382.HT.01.01.TH 1993 tanggal 22 Januari 1993, serta telah didaftarkan di kantor Pengadilan Negeri Sidoarjo dengan nomor 41/30/PT-1993 tanggal 6 Februari 1993.

Rencana akuisisi dari Pemerintah Kabupaten Sumenep telah memperoleh rekomendasi dan persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Sumenep tanggal 19 Nopember 2001 dengan nomor 910/953/435.040/2001 dan telah disetujui pula oleh Bank Indonesia pada tanggal 20 Februari 2002 dengan Surat Persetujuan Nomor 4/5/DPBPR/38BPR/Sb.

Dalam perkembangannya, PT. BPR Dana Merapi telah mengalami perubahan nama menjadi PT. BPR Bhakti Sumekar dengan Akta Nomor 24 tanggal 18 September 2002 oleh Notaris Karuniawan Suryanto, SH notaris di Sidoarjo dan Persetujuan dari Bank Indonesia no.044/BK/KEP/PS/sb/2002 tanggal 11 Nopember 2003. Dan mendapat pengesahan Departemen Kehakiman RI dan HAM RI, No. C-18351 HT.01.04 tahun 2002 tanggal 08 Oktober 2002 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas.

Selanjutnya untuk mengukuhkan pendirian PT.BPRS Bhakti Sumekar – Sumenep, Pemerintah kabupaten Sumenep telah mengesahkan dalam sebuah Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pendirian PT. Bank Perkreditan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar.

Perubahan Sistem Konvensional menjadi Sistem Syariah dan perubahan nama PT.BPR Bhakti Sumekar menjadi PT.BPRS Bhakti Sumekar dalam akta notaris Sulzarini SH notaris di Sidoarjo No.1 tanggal 1 Nopember 2003 telah mendapat pengesahan Departemen Kehakiman RI dan HAM RI, No.C-01389 HT.01.04.TH.2004 tanggal 19 Januari 2004 dan persetujuan lain prinsip Bank Indonesia NO.6/806/DPbs Jakarta tanggal 21 Mei 2004 serta Bank Indonesia Cabang Surabaya No.6/363/DPBPR/DBPR/Sb tanggal 22 Juni 2004. Dan tjin Perubahan Kegiatan Usaha Konvensional Menjadi Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah dari Gubernur Bank Indonesia No.6/74/KEP.GBI/2004 tanggal 22 September 2004 dan beroperasi secara prinsip syariah mulai 22 Oktober 2004



## PERMODALAN

Berdasarkan akta pendirian PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Merapi nomor 64 tanggal 30 Juli 1992 dari notaris Yanita Puerbo, SH yang telah diubah dengan akta perubahan yang terakhir nomor 4 tanggal 13 Agustus 1999 dari notaris Ny. Rita Devi Indrawati, SH, modal dasar Bank terdiri dari 500 lembar saham dengan nilai nominal Rp. 500.000 per lembar saham. Modal tersebut telah disetor penuh senilai Rp. 250.000.000,- dengan komposisi kepemilikan saham (sebelum Akuisisi) adalah sebagai berikut :

- a. Poji Hartono : 250 lembar saham @ Rp. 500.000,- Rp. 125.000.000,-  
b. Poji Hartono : 250 lembar saham @ Rp. 500.000,- Rp. 125.000.000,-

Dengan disetujuinya akuisisi PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Merapi oleh Bank Indonesia dengan No.4/14/DPBPR/P3BPR/Sb tanggal 27 Mei 2002, maka komposisi kepemilikan saham menjadi sebagai berikut :

- Pemerintah Kabupaten Sumenep : 493 lembar saham @ Rp. 500.000,- Rp. 245.000.000,-  
- Drs. H.M. Toha Msi : 10 lembar saham @ Rp. 500.000,- Rp. 5.000.000,-

Selanjutnya Penambahan Modal disetor dilakukan dari Rp. 250.000.000,- menjadi Rp. 2.000.000.000,- oleh pemilik baru dan mendapat persetujuan dari Bank Indonesia dengan No.4/14/DPBPR/P3BPR/Sb. Namun perubahan anggaran dasar tersebut akan dimintakan persetujuan dari departemen Kehakiman dan HAM Republik Indonesia.

Peningkatan Modal serta Perubahan Nilai Nominal Saham tertuang dalam Akta nomor 6 tanggal 7 Juli 2003 oleh Notaris Ny. Sukarini, SH, notaris di Sidoarjo dengan perubahan sbb:

Modal dasar menjadi Rp. 60.000.000.000,- ( enam puluh milyar rupiah ) dan modal setor menjadi Rp. 15.000.000.000,- ( lima belas milyar rupiah ) serta perubahan nominal saham menjadi Rp. 5.000.000,- per lembar, dan mendapat pengesahan Menteri Kehakiman dan HAM RI No. C-91.339 HT.01.04 TH.2004 tentang Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas.

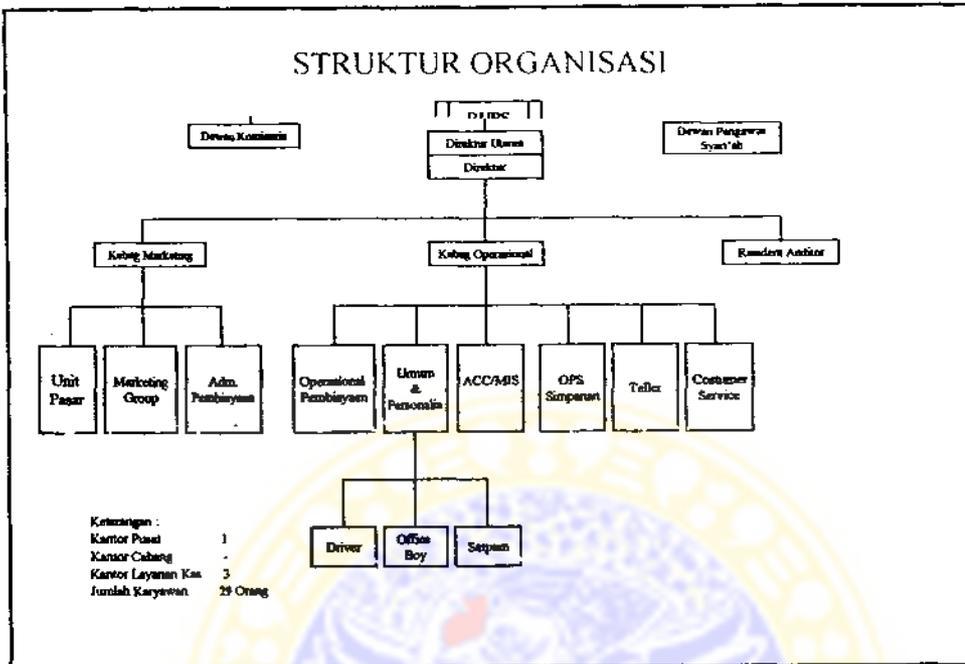
Berdasarkan Pernyataan Keputusan Rapat Luar Biasa Para Pemegang Saham Akta Notaris Karuniawan Suryanto, SH di Sidoarjo Nomor 9 tanggal 24 Februari 2004, pada tahun 2004 mengalami perubahan dengan modal dasar menjadi sebesar Rp 160.000.000.000,00 (seratus enam puluh milyar rupiah) yang terbagi atas 32.000 (tiga puluh dua ribu) lembar saham dengan nilai nominal sebesar Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah) per lembar saham. Dari modal dasar tersebut telah ditempatkan oleh masing-masing Persero adalah sebagai berikut :

- Pemerintah Kabupaten Sumenep : 8.000 lembar saham = Rp. 40.000.000.000,- ( 99,99 % )  
- Drs. H.M. Toha Msi : 1 lembar saham = Rp. 5.000.000,- ( 0,01 % )

## SUSUNAN PENGURUS

- Ketua Dewan Pengawas Syariah : KH. Mohammad Ramdhan Siraj, SE, MM.
- Anggota Dewan Pengawas Syariah : KH. Mohammad Ishomuddin
- Komisaris utama : H. Fen A. Effendi Said, SE, Msi, MM
- Komisaris Anggota : Drs. H. Mohammad Toha, Msi
- Direktur utama : Drs. Ec. H. Abdus Sukkur
- Direktur : Sanusi Anwar, SE

Pada tahun 2005 jumlah karyawan PT. BPRS Bhakti Sumekar sebanyak 29 orang.



### PRODUK PERBANKAN

#### SIMPANAN

- Deposito Berjangka Mudharabah
  - 1 Bulan
  - 3 Bulan
  - 6 Bulan
  - 12 Bulan
- Tabungan Barokah Wadiah
- Tabungan Qurban Mudharabah

#### PEMBIAYAAN

- ⊕ Pembiayaan Modal Kerja
  - ✓ Usaha Kecil di Pasar
  - ✓ Umum Komersial
  - ✓ Agunan Emas
- ⊕ Pembiayaan Investasi
  - ✓ Umum Komersial
- ⊕ Pembiayaan Konsumtif
  - ✓ Sepeda Motor
  - ✓ Serba Guna
  - ✓ Pensiunan

#### PEMBIAYAAN CHANNELING

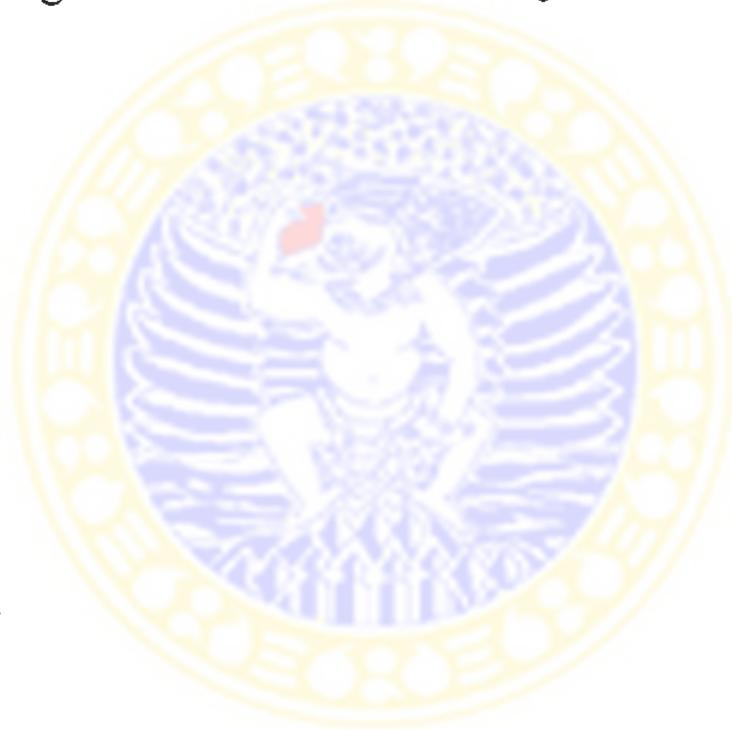
Program Kredit Penguatan Modal Bekerja Sama Dengan 6 Dinas

- ✓ Dinas Perkebunan
- ✓ Dinas Perikanan
- ✓ Dinas Perindustrian & Perdagangan
- ✓ Dinas Kelautan & Perikanan
- ✓ Dinas Peternakan
- ✓ Dinas Koperasi UKM



## Lampiran 4

### Tingkat Kesehatan dan Kinerja Bank



PT BPR Syarif Baktimakmur Indah, Sidoarjo  
(dalam jutaan)

<i>Keterangan</i>	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b><i>Posisi keuangan</i></b>												
Assets	504	971	1.514	1.639	2.005	3.077	3.774	4.714	5.852	9.341	11.722	13.444
PYD	271	698	1.022	866	1.454	1.617	2.352	2.208	3.451	5.041	6.732	8.637
Tabungan	116	170	297	394	536	893	1.471	2.191	3.248	4.469	6.274	7.779
Deposito	92	395	629	533	383	1.065	988	1.045	975	2.366	2.695	2.691
Modal Setor	290	355	363	399	410	517	517	543	553	1.180	1.180	1.180
Total Modal	290	355	385	459	624	775	866	994	1.090	1.922	1.993	2.002
Rugi/Laba	-3	27	108	105	249	218	272	324	370	367	428	589
<b><i>Rasio-rasio</i></b>												
ROA										5,01	4,05	4,67
CAR										32,08	26,65	18,78
LDR										56,38	60,80	68,46
Cash Ratio										18,42	10,41	32,61
BOPO										78,69	80,28	77,09
NPL												4,22%
Jumlah Debitur												9.000
Tingkat Kesehatan (TKS)										97,00 Sehat	96,40 Sehat	96,00 Sehat

Tingkat kesehatan dan Kinerja Bank  
PT BPR Syariah Bakti Sumekar Sumenep

Keterangan (Rp. 1,000)	Des - 2002	Des - 2003	Des 2004	Des 2005
Asset	31.476.532	60.446.823	69.372.048	90.803.405
Outstanding Pembiayaan	28.348.782	39.893.957	57.418.687	73.152.500
Dana Pihak Ketiga	15.885.125	15.781.574	15.530.663	18.984.600
Modal Disetor	15.005.000	40.005.000	40.005.000	40.005.000
Antar Bank Aktiva	1.210.555	19.239.075	10.342.491	15.369.093
Laba Kotor	1.669.848	4.449.606	9.856.855	10.176.780
<b>Ratio %</b>				
ROA	1,12 %	10,97 %	14,14 %	12,30 %
CAR	7,96 %	74,14 %	75,83 %	65,56 %
LDR	91,64 %	69,55 %	94,51 %	88,46 %
Cash Ratio	10,71 %	12,53 %	15,69 %	24,61 %
BOPO	93,37 %	47,97 %	30,95 %	37,04 %
NPL	0,53 %	1,75 %	2,29 %	2,79 %
Jumlah Debitur	3.096	4.761	6.375	7.522
Jumlah Nasabah Simpanan (Tab, Deposito)	1.553	3.343	4.747	5.916
P A D Ke Pemkab	1.500.000	200.000	2.042.117	4.000.208
Tingkat Kesehatan (TKS)	76,91 Cukup Sehat	94,20 Sehat	95,14 Sehat	95,19 Sehat

**REKAM JEKAL PELAKSANA**

JABATAN : Staff Ahli

HUBUNGAN ORGANISASI :

Bertanggung jawab kepada : Dewan Komisaris

Membawahli langsung : -

RINGKASAN PEKERJAAN :

Membantu tugas Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap harta & kekayaan Bank serta pelaksanaan prosedur kerja pada masing-masing Bagian kerja, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, melalui Program Internal Audit Control, Proof dan Verifikasi dari Sistem Monitoring yang telah dirancang.

**TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB**

1. Menyusun, melaksanakan dan melaporkan rencana kerja tahunan dan bulanan dari Internal Audit Control.
2. Melaksanakan audit, penilaian dan pembinaan terhadap pelaksanaan tata kerja Bank yang meliputi penilaian atas tingkat kepatuhan/kewajaran terhadap prosedur dan ketetapan Bank, secara rutin dan kontinue.
3. Melaksanakan pengawasan secara rutin dan kontinue atas rencana kerja dan anggaran serta realisasinya, termasuk penilaian atas efisiensi dan efektifitas usaha Bank.
4. Melaksanakan pengawasan secara rutin dan kontinue atas pelaksanaan pengamanan kekayaan Bank.
5. Melaksanakan Pemeriksaan Mendadak (SDDAK) terhadap seluruh Bagian Kerja.
6. Menyusun Laporan Tingkat Kesehatan Bank setiap akhir bulan.
7. Membuat laporan secara tertulis atas hasil pemeriksaan pengawasan yang telah dilaksanakan pada setiap bulannya atau pada waktu tertentu, kepada Dewan Komisaris dengan tembusan Dewan Penasihat dan Direktur.
8. Memberikan advis atas hasil pemeriksaan pengawasan yang telah dilaksanakan pada setiap bulannya atau pada waktu tertentu, kepada Dewan Komisaris dengan tembusan Dewan Penasihat dan Direktur.
9. Melaksanakan evaluasi terhadap rencana kerja audit dan realisasi pelaksanaannya secara berkala.
10. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Dewan Komisaris
11. Bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan tugas-tugas tersebut di atas.

**PT. BPR SYARIAH BAKTIMAKMUR INDAH**

1



JOB DESCRIPTION

Nama : Moch. Djakfar Z. Pangkat : President Auditor  
 NIK : 03.02.0554.03 Jabatan : Man. Data Control  
 Grade : - Bagian : Audit  
 Atasan : Direktur

Rincian Tugas :

TUGAS – TUGAS HARIAN :

1. Membantu Direktur dalam rangka memperoleh kepastian atas terlaksananya mekanisme dan pengendalian kebijakan dan peraturan perusahaan.
2. Memeriksa tiket – tiket dari teller dan Back Office secara administratif maupun nominatif.
3. Merekap Jumlah tiket dan Zero Defect
4. Mencetak Zero Defect harian disampaikan kepada kabag. operasi
5. Mengecek jumlah tiket terpakai dengan jumlah yang dicetak Bagian Umum / Logistik.

TUGAS – TUGAS BULANAN :

1. Memeriksa dan membuat laporan Prodi Sheet di seluruh unit op. r. -
2. Membuat Rekapitulasi Zero Defect bulanan kepada Direksi
3. Cash Count bagian teller - lengkap
4. Cash Count khasanah utama - lengkap
5. Melakukan pemeriksaan dokumentasi ke semua bagian.
6. Melakukan pegawasan terhadap pembiayaan terutama pembiayaan beresiko. - to dan arden
7. Memberikan alternatif-alternatif yang tepat, efisiensi untuk memperbaiki kelemahan dan pengendalian dalam operasional. - lisan
8. Mengawasi pelaksanaan Prosedur dan Sistem perusahaan. -
9. Menindaklanjuti dan mengevaluasi hasil temuan pemeriksaan terdahulu.
10. Mengecek jumlah tiket terpakai dengan jumlah yang dicetak Bagian umum/logistik/stock up man.
11. Pengawasan terhadap asset perusahaan baik administratif maupun fisik.
12. Mengusulkan kepada Direksi untuk memberikan tindakan dan peringatan kepada karyawan yang melanggar dan merugikan perusahaan secara materiil maupun non materiil atau kepada karyawan yang melanggar dan merugikan perusahaan secara materiil maupun non materiil atau kepada karyawan yang tidak melakukan perbaikan atas temuan audit.

Menyetujui :

(Moch. Djakfar Z)

Saya mengerti, memahami serta bersedia menjalankan tugas – tugas diatas dengan ikhlas dan penuh rasa tanggung jawab demi kemajuan PT. BPR BHAKTI SUMEKAR.  
 Saya menyadari penugasan ini adalah sifatnya sementara sampai ada penugasan lainnya, dan penugasan ini tidak secara otomatis merubah status saya ( baik grade maupun pangkat )  
 Apabila saya tidak mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa alasan yang dapat diterima oleh atasan saya secara kedinasan, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

PT. BPR BHAKTI SUMEKAR  
 SUMENEP

Sumenep, 19 Januari 2004

Drs. H. Abdus Salam  
 Direktur Utama



Anwar  
 Direktur