

**EVALUASI PROSES PENERAPAN *RISK BASED INTERNAL AUDIT*
DALAM *INTERNAL AUDIT* PERBANKAN
(Studi Kasus pada Bank Bukopin Cabang Surabaya Gubeng)**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A 287 21

Har

2



**DIAJUKAN OLEH
IMAN HARYMAWAN
No. Pokok : 040214589**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**

SKRIPSI

**EVALUASI PROSES PENERAPAN *RISK BASED INTERNAL AUDIT*
DALAM *INTERNAL AUDIT* PERBANKAN
(Studi Kasus pada Bank Bukopin Cabang Surabaya Gubeng)**

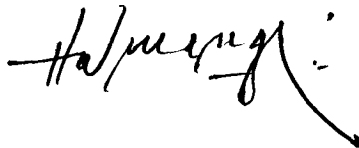
DIAJUKAN OLEH :

IMAN HARYMAWAN

No. Pokok : 040214589

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Drs. Hanny Wurangian, M.Si., Ak

TANGGAL.....¹⁷ - ¹¹ - ⁰⁶.....

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak.

TANGGAL.....²⁴ - ¹¹ - ⁰⁶.....

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT karena atas petunjuk dan limpahan nikmat-Nya yang tak terhingga kepada penulis, sehingga proses penulisan skripsi “**Evaluasi Proses Penerapan *Risk Based Internal Audit* dalam *Internal Audit Perbankan*” yang mengambil studi kasus pada Bank Bukopin cabang Surabaya Gubeng dapat diselesaikan. Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah mewariskan agama yang indah hingga akhir zaman, para sahabat, keluarganya, dan seluruh kaum muslimin di dunia.**

Dalam proses penulisan skripsi, penulis banyak mendapat dukungan dan dorongan dari pihak-pihak terkait, terutama keluarga tercinta: Mbah Ti' (Alm.), Papa (Drs. Hargiyono), Mama (Siti Nurdjannah), Mas Ayok dan Mbak Santi atas segala kasih sayang, ilmu, pengalaman, pelajaran, tenaga maupun materi yang telah diberikan kepada penulis, semoga Allah selalu menjaga dan memberi petunjuk kepada kita. Dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung ikut memberikan fasilitas, ide, konsep, dan inspirasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga beserta PD I, PD II, dan PD III.

2. Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi beserta seluruh karyawan dan dosen pengajar di Fakultas Ekonomi UNAIR. Semoga Allah melimpahkan rahmat untuk beliau-beliau.
3. Drs. Hanny Wurangian, M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing.
4. Pakde Machfudz, Om Taufik, Om Fachmi dan Om Edi beserta keluarga atas segala dukungan fasilitas maupun semangat.
5. Pimpinan Bank Bukopin Cabang Gubeng Surabaya beserta seluruh kru yang telah memberi ijin dan membantu penulis untuk menyelesaikan studi penulisan skripsi. Mas Iwan, Mas Wildan, Mbak Yenny, dkk. Semoga Allah memberikan balasan yang lebih baik.
6. Ir. Hasan Ikhwan selaku Ketua Majelis Tafsir Al Quran (MTA) cabang Sukolilo atas bimbingannya beserta seluruh pengurus dan siswa. Semoga Allah selalu menjaga hati dan perbuatan kita.
7. Dosen-dosen Fakultas Kehidupan: Ary Ginanjar Agustian, Reza M. Syarif, Doddy Faisal Humaini, Novi Andi Cahyo Putro, Novrys S..
8. Saudari Nurlita Bakri, semoga selalu menyayangi dan disayangi oleh Allah.
9. Kru kos'an ceria: Yayan, dkk. Kru "winning team", Kru KKNBK Wiyung, Kru Surya Pro, Kru kos'an 77B.
10. Rekan-rekan di: BEM FE, HMA-UA, HIMASA Jember, UKFE dan UKM Bola Basket UNAIR, Kajian Rutin Selasa (KRS) GKM. Dan rekan-rekan yang sama-sama berkarya untuk FE UNAIR.
11. Rekan-rekan seperjuangan: Imam, Fredy, Mahie, Ikhsan, Andhree, Hata, Fajar, Tebe, Nana, Vivin, Dina dkk.

12. Rekan-rekan AKS1 '02 Eko, Dika, Andi, Arifin, Endo, Riska, Disty, Ika, Amor, dkk.

13. Serta semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu namun telah memberikan kontribusi nyata bagi penulis..... Terima Kasih.

Sebagai seorang manusia biasa, penulis sadar ada kekurangan dan keterbatasan dalam skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis mengharap kritik dan saran dari pembaca guna mendukung kemajuan penelitian dan wawasan penulis.

"Bersungguh-sungguhlah dengan kehinaanmu,

Niscaya Ia menolongmu dengan kemuliaan-Nya.

Bersungguh-sungguhlah dengan ketidakberdayaanmu,

Niscaya Ia menolongmu dengan kekuasaan-Nya.

Bersungguh-sungguhlah dengan kelemahanmu,

Niscaya Ia menolongmu dengan kekuatan-Nya."

(Ibnu 'Athailah)

Kawan, bersungguh-sungguhlah dengan seluruh kemampuanmu,

Niscaya Ia menolongmu dengan kesempurnaan-Nya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Surabaya, 2006

Penulis,

ABSTRACT

The alteration of definition in internal auditing stage is demanding the role shift to auditor to understand the Risk Management and Information Systems. In the future, all of those things must be conducted because the auditor's task is not only appraising the standard of fairness to the financial report or evaluating the system implementation's adherence which is based on the particular rules; but also the ability to analyze the risk in banking area. Moreover, the auditor has to give the comprehension to the auditee regarding to the risk that stick up to the each role and assignment. Besides, auditor must be having role as a consultant (strategic business partner) to management; so that all of the organization's elements will run in procedures compliance. This action must be done not only based on their obedience but also from their awareness, so the performance in banking area would be effectively increasing.

The observation is focused on the evaluating Risk Based Internal Audit that has been implemented in Bukopin Bank in order to determine audit priority.

The object from this observation are audit executor's, everyone who is having an interest to the audit report (auditee), and the manual in audit implementations in Bukopin Bank.

The analysis model used is by comparing the Risk Based Internal Audit application in Bukopin Bank with the basic concept of Risk Based Internal Audit itself to identify the problem that might be appear. Furthermore, the writer will flatten the alternative solutions that could reduce the problem caused, and finally the writer will give some constructive improvements to support Risk Based Internal Audit application as the best practical internal audit in Bukopin Bank.

ABSTRAK

Perubahan definisi yang terjadi pada dunia internal audit menuntut perubahan peran pada auditor untuk lebih memahami Risk Management dan Information System karena tugas seorang auditor nantinya tidaklah hanya sebatas menilai kewajaran suatu laporan keuangan atau menilai kepatuhan dari implementasi sistem berdasarkan aturan yang ada, melainkan auditor sedapat mungkin mampu menganalisis risiko yang ada dalam perbankan, memberikan suatu kepehaman kepada auditee tentang risiko yang melekat pada masing-masing tugas dan peran yang diemban serta menjadi konsultan (strategic business partner) bagi manajemen, sehingga semua elemen organisasi akan bekerja sesuai prosedur atas dasar kesadaran mereka akan risiko yang melekat pada tugas dan peran masing-masing, bukan atas dasar kepatuhan semata, sehingga diharapkan kinerja perbankan akan semakin efektif.

Penelitian kali ini fokus kepada evaluasi penerapan risk based audit yang sedang diterapkan oleh Bank Bukopin dalam rangka menentukan prioritas auditnya.

Obyek penelitian ini adalah para pelaksana audit, pihak yang berkepentingan terhadap hasil audit (Auditee), dan pedoman-pedoman dalam pelaksanaan audit Bank Bukopin.

Model analisis yang digunakan adalah dengan membandingkan penerapan risk based internal audit pada Bank Bukopin dengan konsep risk based internal audit yang berlaku umum untuk mengidentifikasi permasalahan yang mungkin terjadi. Kemudian penulis akan memberikan alternatif solusi yang dimungkinkan untuk mengurangi permasalahan yang terjadi dan pada akhirnya akan memberikan saran perbaikan untuk menunjang pelaksanaan risk based internal audit sebagai praktik terbaik dalam pelaksanaan internal audit pada Bank Bukopin.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	6
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Risiko.....	8
2.1 Latar Belakang Manajemen Risiko dalam Perbankan	8
2.2 Risiko Perbankan	10
2.3 Manajemen Risiko Perbankan	17
2.2 Risk Based Internal Audit.....	22
2.2.1 Pelaksana Audit Perbankan	22
2.2.2 Latar Belakang Risk Based Audit	23
2.2.3 Perubahan Peran Auditor Internal	25
2.2.4 Praktik Terbaik Audit Intern	29
2.2.5 Hubungan antara Auditor Intern dengan Manajemen	32
2.2.6 Cakupan Risk Based Audit.....	33
2.2.7 Audit Survey	36
2.3 Risk Self Assessment/Control Self Assessment.....	37
2.3.1 Risk Self Assessment Audit Perbankan	37
2.3.2 Pendekatan COSO dalam Menaksir Risiko.....	39
2.4 Hubungan Internal Audit dengan Manajemen Risiko.....	40
2.5 Model Analisis.....	46

BAB 3 : METODE PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan Penelitian.....	48
3.1.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	48
3.1.2 Metode Penelitian Studi Kasus	49
3.1.3 Disain Penelitian Kasus.....	50
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	52
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.4 Teknik Analisis Data	54
 BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN	 55
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	55
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	55
4.1.2 Struktur Organisasi.....	56
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	61
4.2.1 Risk Based Internal Audit pada Bank Bukopin	61
4.2.2 Implementasi Risk Based Internal Audit pada Internal Audit Bank Bukopin	62
4.2.2.1 Proses penilaian risk maturity perusahaan	62
4.2.2.2 Proses penetapan Risk and Audit Universe dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut	65
4.2.2.1 Proses audit dan proses pemberian umpan balik.....	66
4.2.2.4 Standarisasi Kompetensi Staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin	68
4.3 Pembahasan	69
4.3.1 Proses penilaian risk maturity perusahaan	69
4.3.2 Proses penetapan Risk and Audit Universe dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut ...	74
4.3.3 Proses audit dan proses pemberian umpan balik	75
4.3.4 Standarisasi Kompetensi Staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin	77
4.4 Keterbatasan Penelitian	80
 BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN.....	 82
5.1 Simpulan	82
5.2 Saran	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perubahan Peran Auditor Internal.....	26
Tabel 2.2 Audit Survey.....	36
Tabel 4.1 Zero Defect.....	72



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Risk Management Lifecycle.....	21
Gambar 2.2 Cakupan Risk Based Audit.....	35
Gambar 2.3 Risk Assessment model COSO.....	40
Gambar 2.4 Model Analisis.....	47
Gambar 4.1 Bagan Organisasi Bank Bukopin.....	57
Gambar 4.2 Bagan Organisasi Bank Bukopin Direktorat Utama.....	58
Gambar 4.3 Bagan Organisasi Bank Bukopin Direktorat Manajemen Risiko dan Kepatuhan.....	59
Gambar 4.4 Bagan Organisasi Bank Bukopin Cabang A.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Hasil Wawancara

Lampiran 2 : Risk Self Assessment Bank Bukopin

**Lampiran 3 : Penentuan Faktor, Bobot, Kriteria, Rating dan Kontribusi Risiko
untuk Risk Based Audit Bank Bukopin**



BAB 1

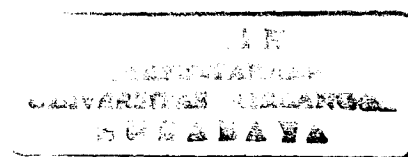
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perbankan merupakan bisnis yang rentan akan risiko. Perkembangan inovasi produk-produk perbankan yang semakin beragam disertai dengan kemajuan sistem informasi yang cepat telah menyebabkan operasi dan kegiatan perbankan menjadi lebih kompleks. Peningkatan kompleksitas operasi dan kegiatan juga akan berdampak pada peningkatan risiko bank. Untuk itu, diperlukan suatu cara baru untuk mengantisipasi dampak kerugian ataupun risiko yang akan dihadapi perbankan.

Risk management atau manajemen risiko merupakan suatu instrumen yang penting untuk menyederhanakan kompleksitas yang dihadapi dalam operasional perbankan. Menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 bab I, pasal 1 *Risk Management* (manajemen risiko) “adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank.”

Sehubungan dengan hal tersebut, Bank Indonesia telah mengembangkan sistem pengawasan yang didasarkan atas risiko (*Risk Based Supervision*), yang menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/2003 didefinisikan sebagai “suatu sistem pengawasan yang didasarkan atas pengelolaan risiko-risiko yang mungkin timbul dan akan dihadapi oleh bank di kemudian hari (*forward looking*).”



Manajemen risiko dalam pengawasan bank akan memfokuskan pada dua hal pokok, yaitu proses manajemen risiko itu sendiri dan pendekatan kuantitatif atas risiko tersebut. Proses manajemen risiko diperlukan untuk mengetahui apakah kegiatan pengendalian atas setiap risiko sudah dilakukan dalam kegiatan operasional bank, sedangkan pendekatan kuantitatif diperlukan untuk mengukur sampai seberapa jauh risiko yang dihadapi dan seberapa besar kerugian yang akan dialami.

Pada bulan Mei tahun 2003 Bank Indonesia telah mengeluarkan peraturan nomor 5/8/PBI/2003 tentang “Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum” yang berlaku mulai 1 Januari 2004. Tujuan dikeluarkannya peraturan ini adalah agar Bank umum di Indonesia menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko yang sejalan dengan rekomendasi yang dikeluarkan oleh *Bank for International Settlement* yang dikenal dengan kesepakatan *Basel II*. Penerapan peraturan ini pada akhirnya mengarah pada sertifikasi manajemen risiko yang harus dimiliki oleh para direksi dan manajer tingkat pertama pada setiap bank umum.

Penerapan peraturan BI tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi bank umum di Indonesia terutama dalam kaitannya dengan manajemen pengamanan sistem informasi karena:

1. Belum banyak bank yang melakukan analisa resiko dalam pengadaan kontrol sistem keamanan informasi,
2. Belum banyak manajemen senior yang terlibat dalam tugas pengamanan sistem informasi,

3. Ketidaksiapan sistem pengawasan intern (internal audit) dalam melakukan pengawasan terhadap teknologi informasi secara umum maupun kontrol sistem pengamanan secara khusus.

Dengan perkembangan manajemen risiko yang ada, dituntut pula suatu perubahan pada Internal Audit dalam dunia perbankan, karena hingga saat ini tugas Departemen Sistem Pengawasan Intern (Internal Auditor) pada beberapa Bank umum di Indonesia saat ini masih terbatas pada pengawasan terhadap jalannya kontrol untuk mengurangi risiko kredit. Dengan adanya Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003, hal ini menjadi pekerjaan yang cukup besar dalam menyiapkan sumber daya yang mengerti sistem informasi dan teknologinya, sekaligus menguasai metodologi dan teknik-teknik audit perbankan.

Seiring dengan perkembangan di bidang manajemen, dalam bidang audit memunculkan suatu pendekatan baru, yaitu suatu pendekatan audit yang didasarkan pada risiko atau sering dikenal dengan *Risk Based Internal Audit*. Pendekatan audit ini pada akhirnya akan membawa perubahan paradigma auditor itu sendiri menjadi seorang *Strategic Business Partner* yang dituntut dapat memberikan nilai tambah dan menyempurnakan operasi organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Definisi baru dari Auditor Internal (Institute Internal Auditing, Juni, 1999) adalah “Aktivitas independen, obyektif dan konsultatif yang didisain untuk memberikan nilai tambah dan menyempurnakan operasi organisasi. Membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan pendekatan yang sistematis dan ketat untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian dan proses pengelolaan perusahaan.”

Analisis risiko seharusnya merupakan tahapan awal dalam manajemen pengamanan sistem informasi. Beberapa alasan yang digunakan perbankan untuk tidak melakukan analisis risiko adalah kesulitan dalam mengkuantifikasikan risiko sistem informasi, selain juga memerlukan waktu yang cukup lama untuk melakukannya. Mengkuantifikasikan risiko operasional memang bukan hal yang mudah, tapi ini seharusnya bukan menjadi alasan untuk tidak melakukan analisis risiko.

Perbankan dapat menggunakan analisis kualitatif sebagai alternatifnya. Analisis kualitatif memerlukan waktu relatif singkat dan mudah dipahami. Untuk tahapan awal, yang penting adalah mengidentifikasi aset, potensi kerentanannya (*vulnerabilities*), potensi ancamannya (*threats*), menentukan risikonya secara kualitatif (misalnya tinggi, sedang, rendah), baru dilanjutkan dengan menentukan kontrol.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya ialah menyiapkan staf internal auditor yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sebelumnya auditor yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang sistem informasi dan teknologi untuk dapat melakukan audit sistem informasi akan memerlukan waktu yang cukup lama. Sedangkan merekrut staf baru yang memiliki pengetahuan sistem informasi dan audit sekaligus, juga bukan hal yang mudah. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah dengan menggabungkan staf dari divisi sistem informasi dengan staf divisi audit untuk mempelajari metodologi dan teknik-teknik audit.

Dari penjabaran di atas bisa dilihat bahwa seorang auditor dituntut untuk lebih memahami *Risk Management* dan *Information System* karena tugas seorang *auditor*

nantinya tidaklah hanya sebatas menilai kewajaran suatu laporan keuangan atau menilai kepatuhan dari implementasi sistem berdasarkan aturan yang ada, melainkan auditor sedapat mungkin mampu menganalisis risiko yang ada dalam perbankan serta memberikan suatu kepehaman kepada *auditee* tentang risiko yang melekat pada masing-masing tugas dan peran yang diemban, sehingga nantinya mereka akan bekerja sesuai prosedur atas dasar kesadaran mereka akan risiko yang melekat pada tugas dan peran masing-masing, bukan atas dasar kepatuhan semata, sehingga diharapkan kinerja perbankan akan semakin efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang diajukan dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Bagaimana penerapan *Risk Based Internal Audit* pada internal audit Bank Bukopin dibandingkan dengan teori tentang *Risk Based Internal Audit*? “

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan mempelajari proses penerapan *risk based internal audit* dalam proses *internal audit* perbankan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberikan gambaran mengenai metode audit dengan menggunakan pendekatan risiko bisnis yang telah diterapkan pada perbankan saat ini.

2. Sebagai bahan pertimbangan bagi perbankan khususnya Bank Bukopin dalam penerapan *risk based internal audit* menuju *best practice*.
3. Menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya mengenai penerapan pendekatan *risk based internal audit* pada internal audit perbankan.
4. Sebagai studi literatur bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB 1 PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan konsep – konsep dan teori-teori yang mendasari serta berkaitan dengan permasalahan yang dirumuskan serta model analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang metode penelitian yang akan diambil dalam penyusunan skripsi yang terdiri dari jenis penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisisnya.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Menggambarkan secara umum perusahaan yang menjadi tempat penelitian dan pembahasan masalah yang telah dirumuskan.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Merumuskan simpulan atas analisis yang diadakan sehubungan dengan kasus yang terjadi dalam perusahaan dan pemberian saran agar penulisan skripsi ini akan berguna bagi pihak yang berkepentingan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Risiko

2.1.1 Latar Belakang Manajemen Risiko dalam Perbankan

Dalam lampiran I, Surat Edaran Bank Indonesia No.5/21/DNDP/2003, dijelaskan lebih lanjut latar belakang perlunya penerapan manajemen risiko di perbankan antara lain sebagai berikut:

1. Situasi lingkungan eksternal dan internal perbankan mengalami perkembangan pesat yang diikuti dengan semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha perbankan sehingga meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola Bank yang sehat (*good corporate governance*) dan penerapan manajemen risiko yang meliputi pengawasan aktif pengurus Bank, kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi, dan pengendalian risiko, serta sistem pengendalian intern.
2. Penerapan manajemen risiko tersebut akan memberikan manfaat, baik kepada perbankan maupun otoritas pengawasan Bank. Bagi perbankan, penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan *shareholder value*, memberikan gambaran kepada pengelola Bank mengenai kemungkinan kerugian Bank di masa datang, meningkatkan metode dan proses

pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi, digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja Bank, digunakan untuk menilai risiko yang melekat pada instrumen atau kegiatan usaha Bank yang relatif kompleks serta menciptakan infrastruktur manajemen risiko yang kokoh dalam rangka meningkatkan daya saing Bank. Bagi otoritas pengawasan Bank, penerapan manajemen risiko akan mempermudah penilaian terhadap kemungkinan kerugian yang dihadapi Bank yang dapat mempengaruhi permodalan Bank dan sebagai salah satu dasar penilaian dalam menetapkan strategi dan fokus pengawasan Bank.

3. Esensi dari penerapan manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko sehingga kegiatan usaha Bank tetap dapat terkendali (*manageable*) pada batas/limit yang dapat diterima serta menguntungkan Bank. Namun demikian mengingat perbedaan kondisi pasar dan struktur, ukuran serta kompleksitas usaha Bank, maka tidak terdapat satu sistem manajemen risiko yang universal untuk seluruh Bank sehingga setiap Bank harus membangun sistem manajemen risiko sesuai dengan fungsi dan organisasi manajemen risiko pada Bank.
4. Risiko dalam konteks perbankan merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan Bank. Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, maka pada tahap awal Bank harus secara tepat mengidentifikasi risiko dengan cara

mengenai dan memahami seluruh risiko yang sudah ada (*inherent risks*) maupun yang mungkin timbul dari suatu bisnis baru Bank, termasuk risiko yang bersumber dari perusahaan terkait dan afiliasi lainnya.

5. Setelah dilakukan identifikasi risiko secara akurat, selanjutnya secara berturut-turut Bank perlu melakukan pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko. Pengukuran risiko tersebut dimaksudkan agar Bank mampu mengkalkulasi eksposur risiko yang melekat pada kegiatan usahanya sehingga Bank dapat memperkirakan dampaknya terhadap permodalan yang seharusnya dipelihara dalam rangka mendukung kegiatan usaha dimaksud. Sementara itu, dalam rangka melaksanakan pemantauan risiko, Bank harus melakukan evaluasi terhadap eksposur risiko, terutama yang bersifat material dan atau yang berdampak pada permodalan Bank. Hasil pemantauan yang mencakup evaluasi terhadap eksposur risiko tersebut dilaporkan secara tepat waktu, akurat dan informatif yang akan digunakan oleh pihak pengambilan keputusan dalam suatu Bank, termasuk tindak lanjut yang diperlukan. Selanjutnya berdasarkan hasil pemantauan tersebut, Bank melakukan pengendalian risiko antara lain dengan cara penambahan modal, lindung nilai, dan teknik mitigasi risiko lainnya.

2.1.2 Risiko Perbankan

Beberapa definisi mengenai risiko, tergantung jenis keperluan risiko tersebut. Sebagai contoh, secara umum risiko didefinisikan sebagai bentuk-bentuk “peristiwa yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan seseorang atau sebuah institusi untuk mencapai tujuannya.”

Dengan definisi yang bersifat umum ini manajemen bank biasanya tidak akan merasakan perlunya kebutuhan atau pentingnya untuk menerapkan sebuah sistem manajemen risiko secara efektif. Dibutuhkan gambaran ukuran besar atau luas dampak risiko tersebut terhadap pencapaian tujuan bank. Karena itu dibutuhkan definisi lain yang akan menunjukkan betapa pentingnya manajemen risiko.

Bank Indonesia (2003) mendefinisikan risiko sebagai “Potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*) yang dapat menimbulkan kerugian bank”. Definisi tersebut bertujuan agar bank memiliki kepentingan atau prioritas tinggi untuk mengatasi atau mengelola risiko yang terjadi. Berdasarkan pengertian di atas pula maka sesungguhnya risiko saat ini merupakan potensi kerugian di waktu yang akan datang, karena itu sangat perlu diperhatikan dan diperhitungkan. Walaupun tidak nyata sebagaimana penetapan biaya dan hasil (*tangible cost and revenue*), penghitungan risiko dalam kegiatan perbankan akan semakin diperlukan dan akan semakin luas penggunaannya. Ketika bank mencoba menerapkan definisi tersebut ke dalam program manajemen risiko, maka semua kegiatan atau usaha yang dilakukan akan melibatkan kegiatan yang membutuhkan perhatian atau kewaspadaan penuh, pengetahuan yang terus dikembangkan, pengalaman yang cukup memadai, dan kemampuan serta energi yang terus diperbesar.

Menurut Cade yang dikutip oleh Tampubolon (2004 : 20) definisi risiko adalah “*exposure to uncertainty of outcome.*” Dengan definisi yang dirumuskan oleh Cade ini, menegaskan bahwa “*outcome*” tidak selalu berupa kerugian. Dalam kondisi tertentu, yaitu sebagaimana yang diharapkan, “*outcome*” tersebut dapat juga berupa keuntungan.

Definisi risiko lain dikemukakan oleh Benston dalam Tampubolon (2004 : 21), Benston mengemukakan bahwa risiko merupakan “the probability that any events, might occur. It usually denotes a negative or undesired event –one that will cause a financial institution (hereafter generally called a bank) to fail rather than to be a very successful.” Secara implisit, definisi tersebut mengandung arti kemungkinan tercapainya suatu sukses atau keberhasilan, namun peluang gagalnya jauh lebih besar.

Definisi di atas memberikan pengertian kepada para manajer bahwa risiko tidak hanya mengarah ke bawah (*downside*), dan menerima bahwa risiko juga mengarah ke atas (*upside*). Oleh karena itu risiko tidak hanya berkenaan dengan hal buruk yang mungkin terjadi tetapi juga berkenaan dengan hal buruk yang tidak terjadi.

Risiko yang timbul dalam usaha bank diuraikan dalam Surat Edaran Bank No.5/21/DNDP/2003, sebagai berikut:

1. Risiko Kredit.

Risiko kredit adalah risiko yang terjadi akibat kegagalan pihak lawan (*counterparty*) memenuhi kewajibannya. Risiko kredit dapat bersumber dari berbagai aktivitas fungsional bank seperti perkreditan (penyediaan dana), tresuri dan investasi, dan pembiayaan perdagangan, yang tercatat dalam *banking book* maupun *trading book*.

2. Risiko Pasar (*Market Risk*).

Risiko Pasar merupakan risiko yang timbul karena adanya pergerakan variable pasar dari portofolio yang dimiliki oleh bank, yang dapat merugikan bank (*adverse movement*). Yang dimaksud dengan variabel pasar adalah suku

bunga dan nilai tukar, termasuk derivasi dari kedua jenis risiko pasar tersebut yaitu perubahan harga *options*. Risiko Pasar antara lain terdapat pada aktivitas fungsional bank seperti kegiatan tresuri dan investasi dalam bentuk surat berharga dan pasar uang maupun penyertaan pada lembaga keuangan lainnya, penyediaan dana (pinjaman dan bentuk sejenis), dan kegiatan pendanaan dan penerbitan surat utang, serta kegiatan pembiayaan perdagangan.

1) Risiko Suku Bunga.

Risiko suku bunga adalah potensi kerugian yang timbul akibat pergerakan suku bunga di pasar yang berlawanan dengan posisi atau transaksi bank yang mengandung risiko suku bunga.

2) Risiko Nilai Tukar (*Foreign Exchange Rate*).

Risiko Nilai Tukar (*Foreign Exchange/FX Risk*) adalah risiko kerugian akibat pergerakan yang berlawanan dari nilai tukar pada saat bank memiliki posisi terbuka.

3. Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*).

Risiko Likuiditas adalah risiko yang antara lain disebabkan bank tidak mampu memenuhi kewajiban yang telah jatuh waktu. Risiko likuiditas dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Risiko Likuiditas Pasar**, yaitu risiko yang timbul karena bank tidak mampu melakukan *offsetting* posisi tertentu dengan harga pasar karena kondisi likuiditas pasar yang tidak memadai atau terjadi gangguan di pasar (*market disruption*);

- 2) **Risiko Likuiditas Pendanaan**, yaitu risiko yang timbul karena bank tidak mampu mencairkan asetnya atau memperoleh pendanaan dari sumber dana lain.

Risiko Likuiditas dapat melekat pada aktivitas fungsional perkreditan (penyediaan dana), treasury dan investasi, kegiatan pendanaan dan instrumen utang.

Pengelolaan likuiditas ini sangat penting karena kekurangan likuiditas dapat mengganggu bukan hanya bank tersebut namun sistem perbankan secara keseluruhan.

4. Risiko Operasional (*Operational Risk*).

- 1) Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank.
- 2) Risiko operasional dapat menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan.
- 3) Risiko operasional dapat melekat pada setiap aktivitas fungsional bank, seperti kegiatan perkreditan (penyediaan dana), treasury dan investasi, operasional dan jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan dan instrumen utang, teknologi sistem informasi dan sistem informasi manajemen, dan pengelolaan sumber daya manusia.

5. Risiko Hukum (*Legal Risk*).

Risiko hukum adalah risiko yang disebabkan oleh adanya kelemahan aspek yuridis, yang antara lain disebabkan adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak dan pengikatan agunan yang tidak sempurna.

6. Risiko Reputasi (*Reputation Risk*.)

Risiko reputasi adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negatif terhadap bank.

7. Risiko Strategik (*Strategic Risk*).

Risiko strategik adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya bank terhadap perubahan eksternal.

8. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*).

Risiko Kepatuhan merupakan risiko yang disebabkan bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku. Pada prakteknya risiko kepatuhan melekat pada risiko bank yang terkait pada peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku, seperti risiko kredit terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Kualitas Aktiva Produktif, Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum

Pemberian Kredit (BMPK), risiko pasar terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategik terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank, dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu.

Kemudian, dari risiko-risiko tersebut di atas secara umum bank akan memperlakukan risiko tersebut dengan beberapa cara berikut ini:

1. Dihindari, Apabila risiko tersebut masih dalam pertimbangan untuk diambil, misalnya karena tidak termasuk kategori risiko yang diinginkan bank atau karena kemungkinan ruginya jauh lebih besar dibandingkan keuntungan yang diharapkan.
2. Diterima dan dipertahankan, apabila risiko berada pada tingkat yang paling ekonomis.
3. Dinaikkan, dihilangkan, atau diturunkan, apabila risiko yang ada dapat dikendalikan dengan tata kelola yang baik, atau melalui pengoperasian sebuah *exit strategy*.
4. Dikurangi, misalnya dengan mendiversifikasi portofolio yang ada, atau (*Share*) membagi risiko dengan pihak lain.
5. Dipagari (*Hedge*), apabila risiko dapat dilindungi secara *artificial*, misalnya risiko dinetralisir sampai batas tertentu dengan instrumen derivatif.
6. Dilikuidasi atau diasuransikan, apabila risiko yang ada dapat dialihkan ke pihak lain tanpa kewajiban untuk menjamin (*without recourse*).

Dengan memahami definisi dan klasifikasi risiko serta beberapa cara memperlakukan risiko di atas secara seksama, maka setiap pegawai bank yang terlibat dalam bisnis berisiko akan dengan mudah untuk melakukan penilaian sendiri (*Self assessment*) atas risiko yang terkandung dalam setiap kegiatan bank serta peristiwa (*event*) yang diakibatkan dari kegiatan usaha tersebut.

2.1.3 Manajemen Risiko Perbankan

Manajemen Risiko (*Risk Management*) menjadi dasar dalam pengelolaan perbankan sejak akhir tahun 90-an dan semakin populer penggunaannya sejak awal tahun 2000 ini terutama sejak diperkenalkannya konsep Basel II oleh Komite Basel dari *Bank for International Settlement (BIS)*. Dalam konsep baru tersebut, identifikasi dan penghitungan risiko untuk keperluan penetapan kebutuhan modal minimum bank dirubah dari ketentuan yang sudah diberlakukan sejak 1988 (*accord 1988*) dimana risiko untuk penghitungan kebutuhan modal minimum bank sudah harus memperhitungkan risiko pasar serta risiko operasional, selain risiko kredit. Dasar semuanya adalah identifikasi risiko, kalkulasi risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko yang lebih lanjut dikenal dengan manajemen risiko dalam perbankan.

Ada lima konsep dasar dalam manajemen risiko menurut Essinger dan Rosen dalam Tampubolon (2004 : 36) yang harus terlebih dahulu dipahami oleh para pejabat bank yang terlibat dalam proses manajemen risiko, yaitu:

1. Manajemen risiko hanyalah sebuah pendekatan.
2. Sifat dari instrumen yang digunakan akan menentukan parameter dari sebuah strategi manajemen risiko.

3. Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
4. Manajemen risiko bukan merupakan alat sulap yang secara ajaib akan meningkatkan *return* dan sekaligus mengurangi risiko.
5. Lingkungan usaha bank saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang semakin sulit.

Kemudian, kerugian (mungkin juga keuntungan) yang mungkin terjadi dapat dikendalikan oleh seperangkat elemen yang saling mengunci, sehingga memungkinkan adanya analisis dan pengawasan sedekat mungkin. Secara kolektif elemen-elemen dimaksud dikenal sebagai rantai risiko, dengan berbagai keterkaitan (*link*) seperti berikut:

1. *Environment link*.
2. *Hazard/Risk Factor link*.
3. *Exposure link*.
4. *Peril/opportunity link*.
5. *Outcome link*.
6. *Consequence link*.

Untuk mengelola risiko sebagaimana disebutkan di atas, otoritas moneter di Amerika Serikat (yang juga diadopsi oleh Bank Indonesia dalam peraturan BI no.5/8/2003), telah mengidentifikasi empat aspek pokok yang sekurangnya tercakup dalam manajemen risiko, yaitu:

1. Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi.
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit.
3. Kecukupan proses pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003. Tanggal 19 Mei 2003 yang diuraikan lebih rinci dalam Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 menjelaskan tentang pengertian manajemen risiko sebagai berikut “Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.”

Sukarman dalam Tampubolon (2004 : 33) mendefinisikan manajemen risiko sebagai “keseluruhan sistem pengelolaan dan pengendalian risiko yang dihadapi oleh bank yang terdiri dari seperangkat alat, teknik, proses manajemen (termasuk kewenangan dan sistem dan prosedur operasional) dan organisasi yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas dan tingkat kesehatan bank yang telah ditetapkan dalam *corporate plan* atau rencana strategis bank lainnya sesuai dengan tingkat kesehatan bank yang berlaku.”

Thornhill dalam Tampubolon (2004 : 34) mendefinisikan manajemen risiko sebagai “sebuah disiplin pengelolaan yang tujuannya adalah untuk melindungi aset dan laba sebuah organisasi dengan mengurangi potensi kerugian sebelum hal tersebut terjadi, dan pembiayaan melalui asuransi atau cara lain atas kemungkinan rugi besar karena bencana alam, keteledoran manusia, atau karena keputusan pengadilan. Dalam

prakteknya, proses ini mencakup langkah-langkah logis seperti pengidentifikasian risiko, pengukuran dan penilaian atas ancaman (*exposures*) yang telah diidentifikasi, pengendalian ancaman tersebut melalui eliminasi atau pengurangan; dan pembiayaan ancaman yang tersisa agar apabila kerugian tetap terjadi, organisasi dapat terus menjalankan usahanya tanpa terganggu stabilitas keuangannya.”

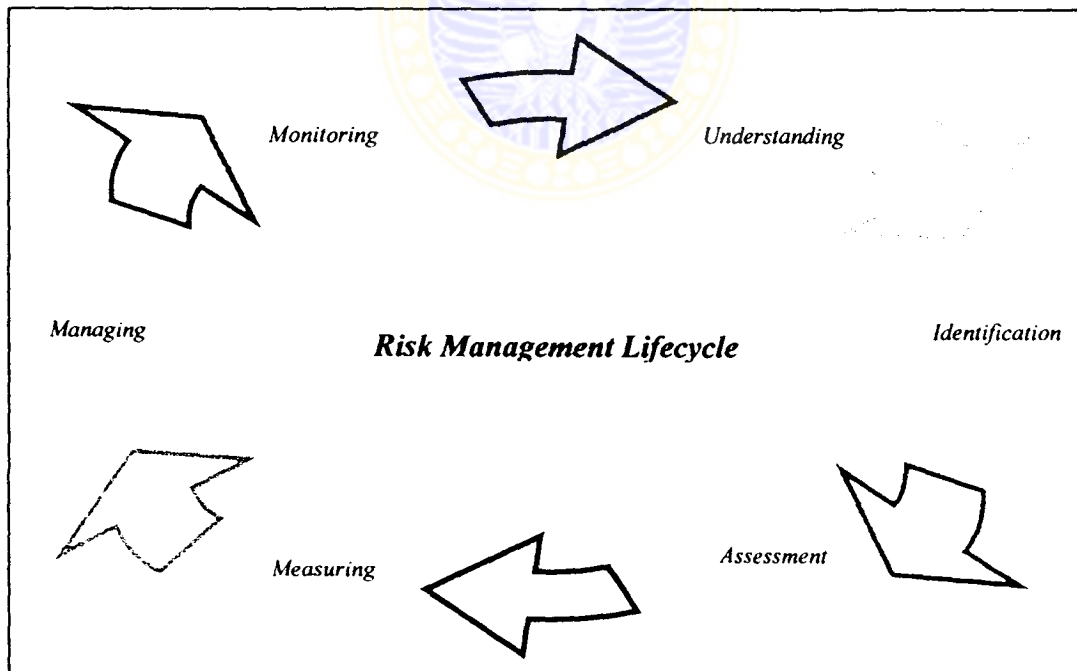
Definisi Bank Indonesia tentang manajemen risiko menekankan pada mekanisme dari manajemen risiko itu sendiri. Definisi menurut Sukarman lebih fokus pada tujuan manajemen risiko, dimana dibutuhkan proses dan pemberdayaan seluruh perangkat kerja yang ada untuk mengelola dan mengendalikan risiko, demi memelihara tingkat profitabilitas dan kesehatan bank sebagaimana telah ditetapkan dalam rencana strategik bank. Sedangkan menurut Thornhill, lebih menekankan kepada tingkat kedisiplinan manajemen dalam bentuk langkah-langkah yang logis.

Menurut Tampubolon (2004 : 34), dari definisi-definisi di atas perlu ditambahkan beberapa penjelasan yang dapat melengkapi definisi manajemen risiko :

1. Manajemen risiko merupakan titik sentral dari manajemen strategik bank.
2. Fokus manajemen risiko yang baik adalah mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko dengan sebaik-baiknya.
3. Manajemen risiko adalah sejumlah kegiatan atau proses manajemen yang terarah dan bersifat proaktif, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu, atau sebagian dari sebuah transaksi atau instrumen.

4. Manajemen risiko haruslah merupakan proses yang terus bertumbuh dan berkelanjutan, mulai dari penyusunan strategi bank sampai pada penerapan strategi yang dimaksud.
5. Esensi dari manajemen risiko yaitu adanya persetujuan bersama (komite atau korporat) atas tingkat risiko yang dapat diterima atau ditolelir dan seberapa jauh program pengendalian risiko yang telah disusun untuk mengurangi dampak negatif dari risiko yang akan diambil tersebut.
6. Manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi melalui sebuah kebijakan dan sebuah program yang efektif karena diarahkan oleh semua manajemen puncak.

Gambar 2.1
Risk Management Lifecycle



Sumber : Andersen (2002 : 1).

2.2 Risk Based Internal Audit

2.2.1 Pelaksana Audit Perbankan

Audit terhadap perbankan, menurut Dunil (2004 : 13) dapat dilakukan oleh pihak-pihak sebagai berikut:

1. Eksternal Auditor, yaitu:

- 1) Akuntan Publik, berdasarkan permintaan atau penugasan oleh pemegang saham atau otoritas yang berwenang dalam hal ini oleh Bank Indonesia (untuk Bank Umum Swasta Nasional).
- 2) Pihak BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan), sesuai kewenangannya untuk memeriksa Bank Umum BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

2. Bank Sentral (Bank Indonesia) sebagai otoritas pengawas bank sesuai Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, pasal 31 dan pasal 31 A sebagaimana telah diperbaharui dengan Undang-Undang No. 3 tahun 2004.

3. Internal Auditor/Pihak Intern Bank Umum baik Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) maupun Unit Kerja Pengawasan Kredit pada bank umum.

Audit oleh unit kerja lain selain SKAI hendaknya hanya bersifat khusus untuk mendalami hal-hal tertentu yang tidak dapat diketahui mendalam dari hasil audit SKAI dan hanya dilakukan di bawah koordinasi SKAI.

Khusus Bank Indonesia, berwenang melakukan audit baik dilakukan oleh aparat BI sendiri, maupun meminta Akuntan Publik melakukannya untuk kepentingan Bank Indonesia.

Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia No. 2/6/PBI tanggal 21 Pebruari tahun 2000 tentang “Persyaratan dan Tata Cara Pemeriksaan Bank” mengatur secara rinci prosedur pemeriksaan bank, baik oleh Bank Indonesia maupun pihak lain yang berkepentingan.

2.2.2 Latar Belakang Risk Based Audit

Selama sekitar dua dekade terakhir, fungsi audit lebih difokuskan untuk mengurangi risiko kesalahan material dalam penyajian laporan keuangan, atau salah saji material laporan keuangan. Karena proses audit ini dilakukan setelah laporan keuangan selesai disusun (*after the fact*), auditor menghadapi kombinasi dari risiko-risiko berikut:

1. Kesalahan dalam penyajian laporan keuangan secara material yang dihasilkan oleh kegiatan perusahaan dan proses-proses yang dilakukan sampai menghasilkan laporan keuangan (*inherent risk*).
2. Salah saji material laporan keuangan tersebut di atas tidak tertangkap oleh sistem pengendalian intern perusahaan (*control risk*).
3. Kesalahan penyajian laporan keuangan tersebut juga tidak dapat dideteksi oleh prosedur audit yang digunakan oleh auditor (*detection risk*).

Dengan munculnya kesadaran mengenai adanya risiko audit (*audit risk*) dan risiko usaha (*business risk*) sebagaimana telah dipaparkan dalam bab terdahulu, fungsi audit mulai mengarahkan fokusnya ke akar permasalahan, yaitu risiko usaha yang bukan hanya dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya, tetapi juga dapat menyebabkan laporan keuangan perusahaan secara material telah disajikan secara tidak layak dan tidak benar.

Selain itu muncul kebutuhan dan faktor lain yang menjadi alasan untuk mengubah paradigma dalam menjalankan fungsi audit, yaitu:

1. Kompleksitas usaha dan efektifitas/efisiensi audit. Globalisasi, perkembangan teknologi, persaingan yang semakin ketat dan konsumen yang semakinuntutannya semakin banyak dan beragam, telah menghasilkan perusahaan-perusahaan dengan usaha yang semakin kompleks. Dengan pendekatan audit yang lama (tradisional), proses audit menjadi semakin tidak efektif, karena membutuhkan waktu dan tenaga yang lebih banyak. Dengan fokus ke risiko usaha sebagai akar masalah, tugas audit akan dapat lebih efektif dan efisien.
2. Tata kelola yang baik (*good corporate governance*). Regulasi pasar modal tentang tata kelola yang semula ditujukan kepada perusahaan publik, selanjutnya telah menjadi praktek yang sehat (*best practice*) untuk diterapkan pada semua perusahaan. Kontribusi audit untuk memperkuat tata kelola yang baik ini akan semakin besar apabila menerapkan pendekatan dengan paradigma baru ini.

Menurut Griffiths dalam Tampubolon (2005 : 15), perubahan yang ada berdampak kepada apa saja yang dilakukan oleh auditor internal, yaitu mulai awal (perencanaan audit) sampai akhir (pelaporan dan pemantauan hasil audit), termasuk langkah-langkah diantaranya (perekrutan auditor, penyusunan jadwal audit, pendidikan dan pelatihan auditor, serta pelaksanaan pemeriksaan di lapangan).

Bahkan definisi audit internal telah mengalami pendefinisian ulang karena adanya perubahan ini. Sebelum tahun 1999, *the Institute of Internal Auditors (IIA)* mendefinisikan *Internal Auditing* sebagai berikut:

“Internal auditing is an independent appraisal function established within an organization to examine and evaluate its activities as service to the organization. The objective of internal auditing is to assist members of the organization in the effective discharge of their responsibilities.”

Dan sejak bulan Juli tahun 1999 mengalami pendefinisian ulang menjadi:

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

Apabila kita membandingkan kedua definisi *Internal Auditing* di atas, terlihat adanya perubahan pada fokus dan proses pelaksanaan dari audit intern tersebut.

2.2.3 Perubahan Peran Auditor Internal

Perubahan yang terjadi pada peran auditor internal menyebabkan adanya perubahan pada cara kerja yang dimiliki masing-masing auditor. Andersen (2002 : 4) menuliskan perubahan ciri auditor tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perubahan Peran Auditor

<ol style="list-style-type: none"> 1. Independen, obyektif, kelompok yang terisolasi yang melaporkan hasil kerjanya pada Komite Audit. 2. “Polisi Perusahaan” yang berfokus pada ketaatan akan kebijakan dan kontrol intern. 3. Kurang mempertimbangkan efektivitas biaya dalam melaksanakan fungsi kontrol. 4. Menemukan dan melaporkan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitra bisnis yang bekerjasama dengan manajemen dan komisaris untuk memfasilitasi penyempurnaan proses manajemen risiko organisasi. 2. Kreatif, berdasarkan proses dan berfokus pada risiko bisnis. 3. Kontrol dievaluasi secara kritis untuk memastikan bahwa risiko utama telah dikelola secara efektif . 4. mengantisipasi dan mencegah.
---	--

5. Kurang memanfaatkan perangkat dan teknologi .	5. Terintegrasi dengan perangkat audit yang menggunakan teknologi.
6. Berorientasi pada komando dan kontrol.	6. Fasilitator bagi perubahan dalam organisasi.
7. Kumpulan keahlian dan sumber daya yang tetap.	7. Bermitra dengan pihak ketiga untuk memperoleh kumpulan keahlian yang bersifat fleksibel.

Sumber : Andersen (2002 : 4).

Menurut Tampubolon (2005 : 17), perubahan pada proses audit dari pendekatan tradisional ke pendekatan berdasarkan risiko dapat disarikan sebagai berikut:

1. **Audit Universe.** Sebelumnya, lebih mengutamakan area keuangan dan kepatuhan kepada undang-undang, regulasi, kebijakn serta prosedur internal. Ke depan, semua aktivitas usaha, khususnya yang mengandung risiko utama (*business risks*) perlu dipetakan.
2. **Tujuan Audit.** Sebelumnya, lebih kepada memastikan bahwa kontrol intern bekerja secara efektif dan perannya untuk meningkatkan efisiensi tanpa melihat keberadaannya untuk mengendalikan risiko. Ke depan, lebih kepada memberikan kepastian (*assurance*) bahwa risiko yang diidentifikasi telah dimitigasi ke tingkat yang dapat diterima. Efektifitas kontrol justru dilihat dalam kaitannya dengan risiko yang ada dan manajemen akan melihat pentingnya kontrol dalam mengelola risiko.
3. **Rencana Audit Tahunan.** Sebelumnya, siklus audit ditetapkan secara berkala dan biasanya dilakukan secara mendadak (*surprise audit*) tanpa harus memperhatikan tingkat risiko. Pada waktu mendatang, audit akan lebih

diprioritaskan ke area berisiko tinggi, hal mana akan diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan manajemen terkait.

4. **Jenis Audit.** Sebelumnya, terdapat pemisahan antara *financial audit*, *compliance audit*, *operational audit* dan jenis lainnya (*management audit*). Ke depan, pemisahan yang ada hanya antara *project audit* (tanpa *follow up*) dan *ongoing process audit*.
5. **Keterlibatan semua pihak dalam organisasi.** Sebelumnya, keterlibatan pihak lain sangat minim. Sebagai contoh keterlibatan komisaris dan direksi hanya pada pengesahan rencana audit dan hasil audit. Pada waktu mendatang, komisaris (komite audit) dan direksi terlibat dalam seluruh tahapan audit, mulai perencanaan audit, pelaksanaan audit, penilaian kinerja audit dan sampai kepada meyakinkan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
6. **Perencanaan Sumber Daya Manusia.** Sebelumnya, satu subyek audit dialokasikan kepada satu atau lebih auditor untuk satu periode waktu tertentu. Ke depan, beberapa subyek audit dialokasikan kepada satu atau lebih auditor untuk satu periode waktu tertentu.
7. **Waktu Audit yang dianggarkan.** Sebelumnya, waktu audit mudah dianggarkan, karena selalu melakukan audit yang sama dari waktu ke waktu. Kelak, waktu audit akan lebih sulit dianggarkan, karena harus selalu disesuaikan dengan perubahan yang ada (misalnya perubahan sistem, atau adanya produk dan regulasi baru).
8. **Tugas lapangan.** Sebelumnya, dilakukan berdasarkan pada seperangkat rencana kerja (*work plan*), yang mungkin tanpa tujuan yang spesifik. Ke

depan, tugas lapangan lebih kepada memastikan bahwa perusahaan telah mengidentifikasi, mengendalikan dan memantau semua risiko yang ada.

9. **Pengujian.** Sebelumnya, pengujian untuk mengkonfirmasi bekerjanya kontrol tanpa mengurutkan menurut tingkat kepentingannya dan lebih mengarah kepada penemuan *error* walaupun tidak material dengan akibat laporan yang tebal. Ke depan, masih tetap menggunakan tehnik pengujian yang sama, tetapi lebih memastikan bahwa kontrol utama (*important risk control*) berfungsi dengan baik untuk memitigasi risiko.
10. **Pelaporan.** Sebelumnya, lebih mengutamakan penyimpangan yang signifikan dengan tetap merekam semua penyimpangan yang tidak material tapi jumlahnya banyak (*addressing the functional control*) Sedangkan pada waktu mendatang, lebih kepada memberikan keyakinan bahwa semua risiko, khususnya yang utama telah dikelola secara baik, dan melaporkan secara rinci risiko yang tidak dimitigasi dengan baik (*addressing the process risks*).
11. **Rekomendasi.** Sebelumnya, rekomendasi diberikan dalam kaitan dengan kontrol, agar diperkuat, memperhatikan *cost and benefit*, efisiensi dan efektifitas. Pada waktu mendatang rekomendasi akan diberikan dalam kaitan dengan manajemen risiko agar risiko dihindari, diakhiri, ditransfer, didiversifikasi, atau diterima dan dikelola.
12. **Laporan tahunan kepada Dewan Komisaris dan Direksi.** Sebelumnya, lebih mengutamakan laporan kinerja dari grup audit intern untuk menjadi dasar perhitungan jasa produksi atau bonus tahunan. Pada waktu mendatang, lebih kepada memberi keyakinan bahwa risiko secara keseluruhan (portofolio)

telah dimitigasi dengan baik. Selain itu juga melaporkan realisasi pemeriksaan dibandingkan rencana audit yang telah mendapat persetujuan komite audit dan direksi.

13. Penempatan Auditor. Sebelumnya, SKAI lebih banyak diisi oleh tenaga akuntan dan auditor karir. Pada waktu mendatang, SKAI akan diisi staf yang memiliki motivasi tinggi, dan punya pengalaman bekerja dengan manajemen puncak. Bahkan mungkin mereka bukan seorang akuntan tetapi seorang spesialis.

2.2.4 Praktik Terbaik Audit Intern

Perubahan definisi yang terjadi pada auditor internal lebih terfokus kepada area yang memiliki area bisnis tinggi. Hal ini sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan karena auditor lebih berkonsentrasi untuk mencari temuan-temuan yang dapat menghambat manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Andersen (2002 : 10) menuliskan hal-hal yang dapat diperoleh dalam praktik terbaik ini (*best practice*) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan fokus yang memberikan nilai tambah bagi obyek audit

Yang dapat diperoleh dari praktik terbaik ini adalah :

- 1) Nilai yang lebih tinggi bagi aktivitas audit intern (AI).
- 2) Kemampuan yang lebih baik untuk mengukur keluaran audit intern dibandingkan dengan ekspektasi obyek audit.
- 3) Lingkup audit yang lebih baik karena secara strategis menggunakan pengetahuan penanggung jawab proses.
- 4) Kepuasan obyek audit lebih tinggi.

2. Memperluas definisi risiko

Yang dapat diperoleh dari praktik terbaik ini adalah :

- 1) Lebih banyak risiko bisnis yang diidentifikasi dan dimitigasi.
- 2) Meningkatkan kontrol pada proses bisnis yang penting.
- 3) Lebih banyak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dari aktivitas audit intern.
- 4) Peranan audit intern sebagai “ mitra bisnis”.

3. Menggunakan strategi komunikasi

Yang dapat diperoleh dari praktik terbaik ini adalah :

- 1) Kepuasan obyek audit yang lebih tinggi terhadap proses pelaporan audit.
- 2) lebih banyak rekomendasi audit intern yang diimplementasikan, karena efektivitas laporan ditingkatkan.
- 3) Alih pengetahuan yang lebih baik.

4. Memastikan bahwa tim audit berbeda

Yang dapat diperoleh dari praktek terbaik ini adalah :

- 1) Nilai yang lebih tinggi dihasilkan oleh kumpulan auditor dengan kompetensi yang berbeda.
- 2) Sumber daya intern yang lebih baik bagi perusahaan .
- 3) Staf audit yang lebih produktif.

5. Menyempurnakan organisasi audit intern

Yang dapat diperoleh dari praktik terbaik ini adalah :

- 1) Prosedur audit intern yang disempurnakan.
- 2) Menurunkan siklus waktu laporan audit.
- 3) Meningkatkan realisasi tujuan bisnis obyek audit.
- 4) Menekan langkah-langkah yang tidak memeberikan nilai tambah atau kontrol yang tidak diperlukan.
- 5) Biaya yang lebih rendah bagi klien sebagai hasil dari meningkatnya efisiensi dan efektivitas dalam proses audit.

6. Integrasi teknologi dalam proses audit

Yang dapat diperoleh dari praktek terbaik ini adalah :

- 1) Siklus waktu proses audit yang lebih cepat.
- 2) Siklus waktu pelaporan audit yang lebih cepat.
- 3) Hasil yang lebih akurat.
- 4) Lingkup audit yang diperluas dengan temuan yang meningkat.

7. Pencegahan terjadinya *fraud* melalui pemantauan dan evaluasi efektivitas program etik dan kepatuhan seluruh organisasi

- 1) Yang dapat diperoleh dari praktik terbaik ini adalah :
- 2) Melindungi reputasi perusahaan.
- 3) Mengurangi timbulnya fraud dari karyawan.
- 4) Meningkatkan *compliance* sesuai dengan hukum dan undang-undang.
- 5) Etika proses pengambilan keputusan dapat lebih meyakinkan.
- 6) Perilaku yang tidak etis dapat lebih mudah ditemukan dan dicegah.

2.2.5 Hubungan Antara Auditor Intern dengan Manajemen

1. Auditor intern mempunyai posisi yang unik dalam organisasi karena meskipun berada di bawah Direktur Utama, tetapi harus dapat berperan dan diperankan secara independen dan obyektif.
2. Efektivitas fungsi dan peran audit intern sangat tergantung pada bagaimana manajemen dari berbagai tingkatan menyikapi dan mengapresiasi temuan serta rekomendasi positif dari audit intern.
3. Audit intern melaporkan hasil kerjanya pada Direktur Utama, dan tembusannya pada pihak-pihak yang berkaitan dengan obyek audit dalam organisasi untuk mendapat tindak lanjut dalam rangka perbaikan proses operasi perusahaan.
4. Di sisi lain audit intern harus berorientasi pada pengguna jasa (*customer oriented*).
5. mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan audit, serta membantu dalam proses perbaikan yang direkomendasikan.
6. Luasnya cakupan tugas auditor ekstern akan sangat dipengaruhi oleh kehandalan sistem pengendalian intern yang salah satu elemennya adalah efktivitas auditor intern.
7. Auditor intern adalah mitra utama bagi auditor ekstern, karena auditor ekstern memerlukan mitra yang obyektif agar kualitas pekerjaannya dapat memenuhi standar pelaksanaan audit.
8. Dalam pekerjaan auditor ekstern yang diawali dengan penilaian terhadap kehandalan sistem pengendalian intern juga meliputi penilaian terhadap

efektivitas auditor intern. Oleh karena itu, auditor ekstern berkewajiban untuk memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang dijumpai yang menyangkut auditor intern.

2.2.6 Cakupan Risk Based Audit

Risk Based Audit mencakup risiko bank yang dapat dikelola sehingga risiko yang di luar kendali seperti *system risk*, *country risk*, dan risiko sejenis lainnya tidak termasuk dalam cakupan *Risk Based Audit*. Dunil (2004 : 21) membagi cakupan dari *risk based internal audit* sebagai berikut:

1. Capital Assesment Audit.

Yaitu pemeriksaan yang dilakukan berkaitan dengan kebenaran penetapan *capital base* pada bank, baik rumusannya maupun menyangkut teknis perhitungannya.

Capital Assesment Audit merupakan *Risk Based Audit* yang sangat ditekankan oleh BIS agar mendapat perhatian dari bank. Persoalan sangat prinsip dan mendasar terdapat dalam *Capital Assesment* oleh bank. Kesalahan perumusan dalam menetapkan *Capital Base* sangat fatal akibatnya bagi bank. Kelebihan angka CAR yang terlalu tinggi berakibat inefisiensi bank. Kekurangan dalam CAR yang tidak diketahui atau tidak disadari oleh manajemen bank akan dapat menyebabkan bank terlambat mengambil langkah yang diperlukan yang lebih jauh dapat menyebabkan bank bangkrut (*Insolvent*).

2. Credit Risk Audit.

Yaitu audit yang dilaksanakan berkaitan dengan risiko kredit yang melekat pada Perkreditan, Penanaman dalam surat berharga, Penempatan pada Bank lain serta Investasi/penyertaan yang dilakukan bank.

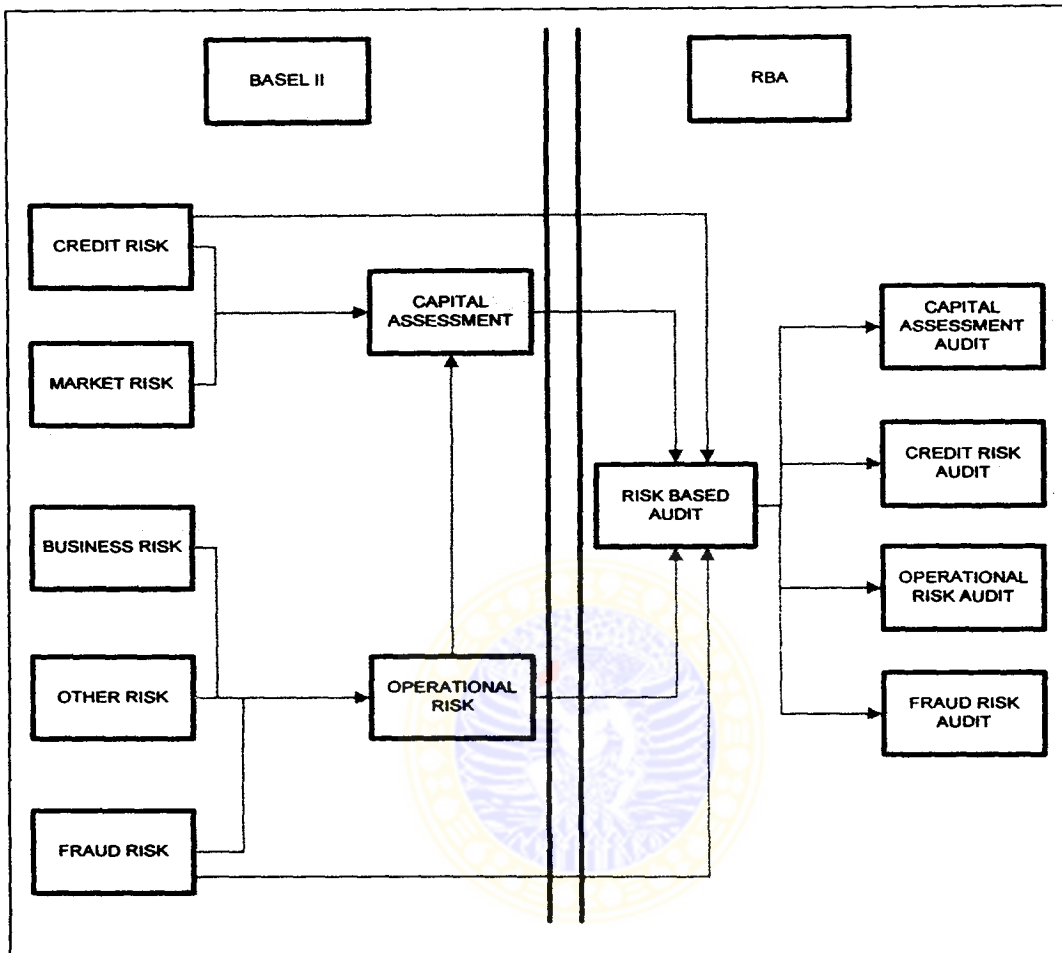
3. Operational Risk Audit.

Yaitu audit yang berkaitan dengan aspek risiko operasional bank. Dikelompokkan dalam jenis audit ini semua aktivitas atau kegiatan bank yang tidak termasuk dalam *Capital Assesment Audit* dan *Credit Risk Audit*.

4. Fraud Risk Audit.

Adalah pemeriksaan untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya *fraud* dalam perusahaan, termasuk penelitian khusus terhadap *fraud* yang terjadi. *Fraud* termasuk dalam Risiko Operasional, namun karena dianggap sesuatu yang sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka mitigasi risiko, auditnya dikhususkan tersendiri agar pelaksanaannya menjadi lebih efektif.

Gambar 2.2
Cakupan Risk Based Audit



Sumber: Dunil (2004 : 21).

2.2.7 Audit Survey

Audit survey adalah sebuah pendekatan yang dilakukan dalam menilai kinerja auditor. Cara ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak *auditee* setelah auditor melakukan tugasnya. Sehingga evaluasi terhadap kinerja auditor dapat segera dilakukan. Hasil dari kuesioner ini akan dilaporkan kepada Manajer SKAI pusat untuk melakukan evaluasi atas kompetensi, prosedur, serta hal lain yang berkaitan dengan kinerja auditor.

Tabel 2.2
Audit Survey

Silahkan isi daftar penilaian di bawah ini. Tetapkan nilai dari fungsi audit yang melakukan pemeriksaan di satuan kerja Anda, yaitu dengan jalan memberi tanda silang pada angka yang ada. Apabila nilai tersebut berada diantara nilai-nilai yang ada beri tanda silang di garis pembatas nilai tersebut.			
Kriteria Penilaian	Buruk	Cukup Baik	Sangat Baik
Keahlian Profesi			
1. Keahlian teknis Auditor.	1	3	5
2. Profesionalisme Auditor.	1	3	5
3. Pengetahuan Auditor mengenai kegiatan/faktor sukses di satuan kerja Anda.	1	3	5
4. Kualitas kerjasama antara Auditor dengan satuan kerja Anda.	1	3	5
Rentang Pekerjaan			
1. Pemilihan area penting yang di audit.	1	3	5
2. Penjelasan mengenai tujuan dan rentang pekerjaan audit sebelum audit dilaksanakan.	1	3	5
3. Diterimanya saran Anda dalam menetapkan area yang di audit.	1	3	5
Kinerja Audit			
1. Masukan (feedback) yang segera untuk Anda mengenai masalah yang berkembang selama berlangsungnya audit.	1	3	5
2. Lamanya pelaksanaan audit.	1	3	5
3. Tepat waktunya penyampaian laporan akhir hasil audit.	1	3	5
4. Keakuratan temuan audit.	1	3	5
5. Nilai rekomendasi audit.	1	3	5
6. Kejelasan laporan audit tertulis.	1	3	5
7. Manfaat audit dalam meningkatkan kegiatan operasi dan control.	1	3	5
8. Pemantauan (follow-up) oleh Audit Intern terhadap tindak perbaikan yang dilakukan <i>auditee</i> .	1	3	5
Manajemen SKAI			
1. Pemahaman Anda mengenai maksud dan tujuan dari fungsi SKAI.	1	3	5
2. Efektifitas pengelolaan SKAI menurut Anda.	1	3	5
3. Kualitas staf audit yang baru dimutasikan ke SKAI.	1	3	5
4. Apa kelebihan dari tim SKAI menurut Anda.	1	3	5

Lain-lain			
1. Saran anda untuk meningkatkan tugas audit atau fungsi SKAI.	1	3	5
2. Komentar lainnya.	1	3	5
Tanda tangan			

Sumber: Tampubolon (2005 : 217).

2.3 Risk Self Assessment/Control Self Assessment

2.3.1 Risk Self Assessment Audit Perbankan

Sesuai dengan standar yang ada, rencana audit harus berbasis pada penilaian risiko. *Performance Standard* nomor 2010.A1 yang dikeluarkan oleh IIA menegaskan agar: *“The internal audit activity’s plan of engagements should be based on a risk assessment, undertaken at least annually. The input of senior management and the board should be considered in process.”* Lembaga *Office of the Auditor General of Canada* mengemukakan enam alasan pentingnya auditor internal memahami risiko bisnis, yaitu sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan rencana audit, auditor dapat memfokuskan sumber daya yang terbatas ke area yang paling memberikan nilai tambah kepada perusahaan.
2. Dengan melakukan analisis risiko secara berkelanjutan melalui data yang dibangun (data base), auditor akan memiliki sinyal atau peringatan dini sehingga dapat mengubah prioritas audit untuk segera menangani situasi yang cenderung memburuk sebelum kejadiannya menjadi parah.

3. *Risk Assessment* dapat menjadi dasar bagi auditor untuk mengidentifikasi prosedur kontrol yang sebenarnya tidak perlu ada, dengan membandingkan biaya kontrol dengan potensi rugi yang mungkin timbul.
4. Dengan selalu mempertimbangkan risiko, auditor dapat memahami kadar dan jenis risiko yang dihadapi perusahaan, serta orang-orang yang terkena dampak risiko tersebut.
5. Dengan menyampaikan laporan mengenai risiko, auditor dapat memberi peringatan manajemen puncak mengenai pentingnya isu yang ada.
6. Kemampuan auditor dalam mengidentifikasi risiko dapat dibagikan (*share*) kepada auditee pada saat pelaksanaan audit, sehingga auditee dapat mengidentifikasi, menganalisis dan memperkecil risiko di satuan kerjanya sendiri.

Menurut Tampubolon (2005 : 92) *Risk Assessment* didefinisikan sebagai sebuah proses pengestimasian *score* risiko dari *auditable unit* dalam perusahaan. *Risk Assessment* ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan menentukan prioritas risiko agar sebagian besar sumber daya diarahkan ke area layak audit dengan *score* atau bobot risiko tinggi. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan prioritas risiko masing-masing *auditable unit*, yang pada giliran berikutnya akan menentukan frekuensi, intensitas dan waktu audit serta besar dan kualitas organisasi SKAI.

Tahap pertama yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan penaksiran risiko portofolio, yaitu dengan membaca laporan keuangan subyek yang akan diaudit. Kemudian tahap selanjutnya adalah :

Tahap pertama yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan penaksiran risiko portofolio, yaitu dengan membaca laporan keuangan subyek yang akan diaudit.

Kemudian tahap selanjutnya adalah :

1. Mengidentifikasi dan mengkategorikan risiko.
2. Melakukan penaksiran risiko.
3. Mengidentifikasi prioritas audit dan merencanakan audit secara rinci.
4. Menyelesaikan dan menyetujui rencana audit.

2.3.2 Pendekatan COSO dalam menaksir risiko

McNamee dalam Tampubolon (2005 : 100) menawarkan *risk assessment* dengan pendekatan COSO. *Committee of Sponsoring Organizations* adalah suatu komisi yang beranggotakan badan-badan sponsor dan seorang staf pendukung para era skandal *watergate* di Amerika Serikat sekitar tahun 1970-an.

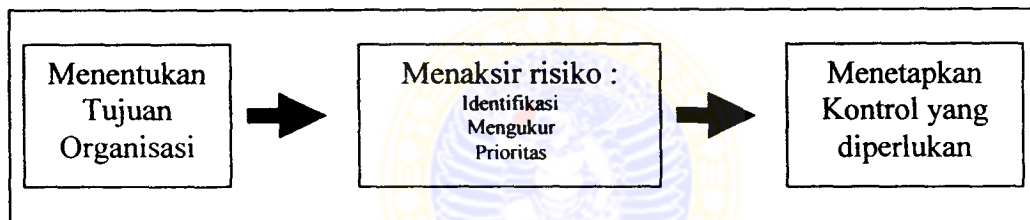
Komite tersebut sepakat untuk mengembangkan kerangka kerja kontrol yang terintegrasi untuk membantu memusatkan perhatian pada kemampuan manajemen, auditor dan dewan. *Committee of Sponsoring Organizations* telah menemukan bahwa proses audit terlalu sempit berfokus kepada akuntansi keuangan dan mengabaikan lingkungan kontrol yang lebih luas, lingkungan yang mewadahi keputusan manajemen dan akuntansi. Model pendekatan yang sederhana dan praktis ini banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat untuk mengelola risiko.

Pendekatan ini dapat juga diterapkan oleh audit internal. Secara garis besar hanya ada tiga langkah dalam *risk assessment* yaitu :

1. Menentukan sasaran dan tujuan organisasi.
2. Menaksir risiko (mengidentifikasi, menganalisa/mengukur serta menetapkan prioritas risiko).
3. Menetapkan kontrol yang dibutuhkan untuk mengendalikan risiko yang ada.

Langkah-langkah *risk assessment* di atas digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
***Risk Assessment* model COSO**



Sumber: Tampubolon (2004 : 101).

2.4 Hubungan Internal Audit dengan Manajemen Risiko

Fungsi audit dalam perbankan mengalami perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan perbankan, teknik manajemen, dan keragaman tujuan perbankan.

Penerapan Manajemen Risiko dalam pengelolaan perbankan membawa pengaruh pada fungsi dan teknik audit dalam perusahaan terutama audit yang dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI). Audit semakin luas fungsinya, tidak lagi hanya sekedar melakukan pemeriksaan untuk melihat kesesuaian pelaksanaan

dengan perencanaan (*performance*) atau melihat kesesuaian pelaksanaan dengan ketentuan atau peraturan yang ditetapkan (*compliance*) tetapi meluas mencakup juga hal-hal sebagai berikut:

1. Menilai pelaksanaan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan

Good Corporate Governance adalah pengelolaan perusahaan sesuai tata kelola yang baik yang memperhatikan kepentingan semua pihak terkait. Dalam perbankan tata kelola yang baik tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- 1) Terlaksananya dengan baik fungsi kelembagaan yang ada dalam bank seperti; Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Pengawasan yang efektif oleh Dewan Komisaris; Pengelolaan perbankan secara profesional oleh Direksi Bank; berfungsinya Lembaga Pengawasan Intern Bank (SKAI); Terlaksananya fungsi atau peranan Direktur Kepatuhan; Pelaksanaan Operasional Perbankan berdasarkan prinsip kehati-hatian; Pelaksanaan pelaporan kepada publik yang sesuai azas transparansi.
- 2) Adanya evaluasi secara berkala dari pihak independen (pemeriksaan oleh Eksternal Auditor, Akuntan Publik atau BPKP) terhadap bank.
- 3) Adanya pengawasan dan monitoring oleh *Bank Supervisor* (Otoritas pengawasan bank) terhadap kesesuaian kebijakan dan aktivitas bank dengan regulasi dan ketentuan yang ditetapkan.
- 4) Dimungkinkan adanya pengawasan publik melalui laporan keuangan yang dipublikasikan secara teratur yang mencerminkan posisi atau kondisi dan perkembangan bank. Dimungkinkannya pengawasan oleh publik sangat penting karena dana yang dikelola bank adalah dana masyarakat.

Peranan SKAI dalam penilaian *Good Corporate Governance* dalam bank adalah penilaian pelaksanaan fungsi-fungsi yang menjadi kewajiban bank untuk melaksanakan dan memfasilitasinya. SKAI sendiri merupakan fungsi yang *inherent* tidak hanya dalam aspek pengendalian melainkan juga pada aspek perencanaan. Namun aspek pengendalian yang lebih luas antara lain pelaksanaan fungsi Dewan Komisaris dan Direksi Bank bukanlah kompetensi Internal Auditor untuk menilainya.

2. Menunjang terlaksananya *Risk Management* dalam perusahaan.

Pelaksanaan manajemen risiko dalam suatu perusahaan memungkinkan manajemen mengelola bisnis perusahaan sedemikian rupa sehingga secara sadar mengetahui risiko yang dapat terjadi dalam bisnis yang ditangani. Pengelolaan risiko dimulai dengan aspek perencanaan dan SKAI berpartisipasi sejak awal perencanaan bisnis dengan penerapan manajemen risiko dalam bank.

Selanjutnya pengidentifikasian risiko, penghitungan risiko, pemantauan risiko, serta pengendalian/mitigasi risiko secara periodik memerlukan kaji ulang (*review*) dari Internal Audit Departemen (SKAI). Lazimnya penanganan aspek risiko dalam suatu perusahaan (terutama bank) dilakukan secara khusus oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR). Sedangkan pengujian kepatuhan terhadap peraturan perbankan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dilakukan oleh Satuan Kerja (SK) Kepatuhan. SKMR, SK Kepatuhan dan SKAI merupakan tiga satuan kerja yang saling melengkapi dan saling memanfaatkan. SKAI dapat memanfaatkan *exposure*

risiko yang dikeluarkan SKMR sebagai acuan dalam pelaksanaan audit. Sebaliknya laporan audit SKAI terhadap suatu satuan kerja atau kegiatan, bermanfaat bagi SKMR dalam kaji ulang profil risiko satuan kerja atau kegiatan.

SKAI berperan membantu SKMR dengan melaksanakan sasaran pemeriksaan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi kemungkinan suatu bank gagal mempertimbangkan suatu risiko bisnis yang penting.
- 2) Untuk meyakini bahwa bank sudah fokus pada risiko-risiko baru yang muncul yang mungkin belum dipahami atau belum dikelola dengan baik oleh bank.
- 3) Perhatian yang terus-menerus terhadap usaha pencegahan kecurangan dalam perusahaan (*fraud*). Audit yang dilakukan tidak hanya meneliti suatu kegiatan yang telah terjadi akibat *fraud* yang dilakukan, tetapi lebih untuk melihat adanya kemungkinan peluang untuk melaksanakan *fraud* bagi pejabat atau pegawai tertentu. SKAI harus mampu memberikan saran dan tindakan perbaikan dalam rangka meniadakan atau sekurang-kurangnya mempersempit peluang bagi siapapun untuk melakukan *fraud*. Peluang-peluang tersebut hendaknya dapat diidentifikasi oleh SKAI dan ditutup dengan perbaikan prosedur dan sistem pengendalian intern, namun intinya adalah dalam rangka mitigasi risiko atas kecurangan.

Karena perkembangan inilah muncul sebuah tipe baru dalam pelaksanaan audit yaitu Audit Berdasakan Risiko (*Risk Based Audit*) yaitu audit yang difokuskan dan diprioritaskan pada risiko bisnis dan prosesnya serta pengendalian terhadap risiko yang dapat terjadi.

Dalam konsep audit berbasis risiko, makin tinggi risiko suatu area maka harus semakin tinggi pula perhatian dalam audit area tersebut. Untuk mengidentifikasi suatu *business risk*, audit harus memahami aspek pengendalian (*control*) dari bisnis yang bersangkutan. Pemahaman terhadap proses bisnis termasuk memahami risiko dan kontrol dari sistem dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi.

Audit plan di disain untuk menggunakan waktu audit lebih banyak pada area yang berisiko tinggi dan merupakan sasaran perusahaan yang paling penting.

Tujuan *Risk Based Audit* secara umum, adalah dalam rangka mengurangi risiko bank, mengantisipasi risiko potensial uang dapat merugikan bank, serta melindungi bank dari kejadian tak terduga yang diantisipasi sebelum kejadian tersebut benar-benar terjadi. Masih menurut Dunil (2004 : 20), tujuan *Risk Based Audit* antara lain:

1. Mengurangi risiko (*Mitigate Current Risk*)

Dari audit risiko yang dilakukan dapat diungkapkan transaksi, produk serta aktivitas bank yang berisiko tinggi. Area yang berisiko tinggi tersebut dapat dilihat apa yang menjadi penyebabnya. Sebab risiko tinggi bisa terdapat pada proses, orang, sistem, atau sebab dari

luar. Itu adalah untuk risiko operasional. Untuk risiko kredit, risiko tinggi bisa terdapat pada limit yang tinggi atau sektor usaha tertentu yang mengandung risiko usaha tinggi. Dengan mengetahui penyebab suatu area berisiko tinggi, manajemen dapat meniadakan/mengurangi risiko tersebut.

2. Antisipasi Area dengan Risiko Potensial (*Anticipate Areas of Potential Risk*).

Audit berbasis risiko juga mengungkapkan area mana yang berpotensi mempunyai risiko tinggi, yang mungkin belum disadari oleh satuan kerja operasional yang bersangkutan. Perkembangan perbankan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan faktor-faktor tersebut kemungkinan telah menyebabkan adanya risiko tinggi pada suatu area kegiatan bank, karena adanya perubahan kearah negatif yang kurang diketahui atau disadari oleh bank. Pemeriksaan oleh auditor berbasis risiko dapat mengantisipasi hal tersebut sehingga bank dapat mengambil langkah untuk mengurangi risiko.

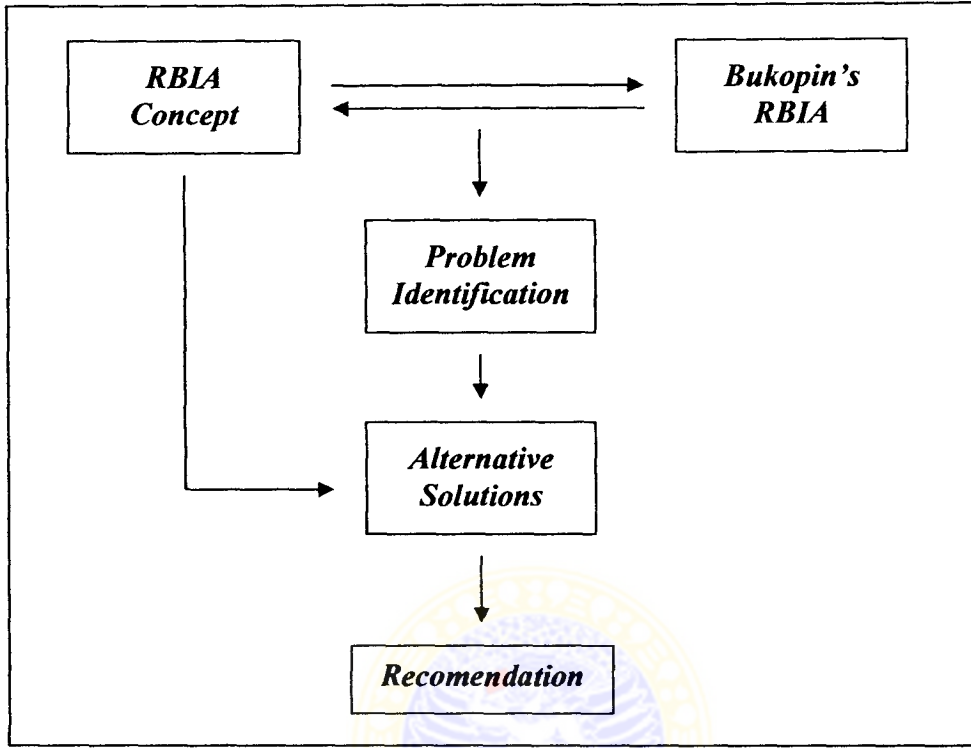
3. Melindungi Bank (*Protect the Bank*)

Suatu kejadian yang menimbulkan kerugian bagi bank dapat terjadi secara mendadak dan bank tidak siap menghadapinya. Akibat yang ditimbulkan mempunyai pengaruh yang besar pada perusahaan. Sebaliknya apabila kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang merugikan bank telah diperhitungkan sebelum terjadi, dampak yang ditimbulkan sudah diperkirakan dan pengaruh negatifnya dapat diminimalisasi. Artinya penerapan Audit Berdasarkan Risiko akan membuat bank lebih siap menghadapi risiko sekaligus dengan antisipasi melindungi diri dari kemungkinan kerugian yang akan dialami.

2.5 Model Analisis

Penulis akan membandingkan akan membandingkan konsep dari *risk based internal auditing* dengan penerapan pada Bank Bukopin. Kemudian dari hasil pembandingan tersebut akan diidentifikasi permasalahan yang mungkin terjadi. Dari permasalahan tersebut penulis akan memberikan alternatif solusi yang mungkin bisa mengurangi bahkan mengatasi permasalahan tersebut. Pada akhirnya penulis akan memberikan saran perbaikan pada proses penerapan *risk based internal auditing* pada Bank Bukopin.

Gambar 2.5
Model Analisis



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dan metode studi kasus. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong (1990:3) pengertian pendekatan kualitatif adalah : “Pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa, pengetahuan atau obyek studi”. Penggunaan metode studi kasus dimaksudkan agar penelitian lebih terpusat dan memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang subyek maupun obyek penelitian. Jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif. Studi kasus deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan obyek atau masalah dalam penelitian.

3.1.1 Ruang Lingkup Penelitian.

Sehubungan dengan fokus yang diambil dalam penelitian ini, peneliti mengambil batasan-batasan penelitian sebagai berikut:

1. Jenis aktifitas yang diteliti adalah penerapan dan pelaksanaan internal audit pada perbankan.
2. Fokus penelitian pada bagaimana penerapan pelaksanaan internal audit perbankan dalam memastikan tindakan yang dilakukan oleh auditee telah sesuai dengan prosedur maupun pertimbangan risiko-risiko bisnis terkait.

3.1.2 Metode Penelitian Studi Kasus

Yin (2000:3) memberikan definisi teknis mengenai studi kasus sebagai berikut:

Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang:

1. Menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana:
2. Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan dimana:
3. Multi sumber bukti dimanfaatkan.

Menurut Yin (2001:1), studi kasus merupakan strategi yang cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan pertanyaan “*how*” atau “*why*”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam kehidupan nyata.

Penulis berpedoman pada konsep studi kasus Yin (1997:1) dengan alasan:

1. Hubungan antara fokus yang terjadi lebih sesuai apabila dianalisa dengan menggunakan studi kasus, karena berusaha memberikan gambaran aktual atas fenomena yang sedang dihadapi.
2. Memudahkan penulis memandang masalah yang dihadapi sebagai obyek tertentu yang harus diteliti secara lebih rinci dan mendalam (*holistik*).
3. Digunakan multi sumber sebagai bahan penelitian, tidak hanya berupa dokumen-dokumen melainkan juga hasil observasi dan wawancara.

4. Perumusan masalah telah sesuai dengan definisi yang diberikan Yin bahwa pendekatan studi kasus merupakan strategi yang digunakan untuk menjawab tipe pertanyaan “bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*)” dalam rumusan masalah.
5. Peneliti mempunyai sedikit peluang untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

3.1.3 Desain Penelitian Studi Kasus

Desain penelitian merupakan susunan logis yang berusaha menghubungkan data-data empiris dengan pertanyaan awal penelitian, terutama konklusi-konklusinya. Studi kasus menggunakan 5 komponen desain penelitian, disajikan sebagai berikut sesuai dengan rumusan masalah dalam skripsi ini:

1. Pertanyaan-pertanyaan penelitian, klarifikasi pertanyaan untuk strategi studi kasus adalah sebagai berikut:
 - 1) Bagaimana proses implementasi *risk based internal audit* dalam internal audit yang telah diterapkan oleh Bank Bukopin?
 - 2) Bagaimana proses penilaian *risk maturity* perusahaan?
 - 3) Bagaimana implementasi proses penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan risiko tersebut?
 - 4) Bagaimana proses audit dan proses pemberian umpan balik?
 - 5) Bagaimana seharusnya prinsip-prinsip pelaksanaan *risk based internal audit* berdasarkan landasan teori yang ada?

- 6) Bagaimana pedoman penerapan internal audit dengan menggunakan metode *risk based internal audit* yang diterapkan Bank Bukopin dalam kegiatan operasionalnya?
 - 7) “Mengapa” mengacu pada berbagai hal yang akan timbul selama penelitian berkaitan dengan proses penerapan *risk based internal audit*.
2. **Proposisi Penelitian.**
Implementasi *risk based internal audit* dalam internal audit perbankan.
 3. **Unit-unit analisis.**
Unit analisis dalam penelitian ini adalah penerapan dan pelaksanaan *risk based internal audit* pada internal audit perbankan.
 4. **Logika yang mengaitkan data dengan proposisi.**
 - a. Data yang diperoleh tentang pelaksanaan internal audit perbankan dengan menggunakan pendekatan risiko yang akan menjadi unit analisis.
 - b. Data panduan pelaksanaan internal audit dan hasil wawancara merupakan data awal untuk dianalisis.
 5. **Kriteria untuk mengintepretasikan temuan.**
Hasil temuan akan dianalisis dengan konsep dan teori-teori yang relevan mengenai konsep *risk based internal audit* sehingga didapat penjelasan terbaik terhadap situasi yang terjadi.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini tidak mengutamakan sampel, karena obyek yang diteliti atau data yang diperoleh hanya dari 1 perusahaan saja. Jenis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak dinyatakan dengan angka.

Sedangkan sumber data yang diperlukan dari obyek yang diteliti adalah:

1. **Data Primer**, yaitu data yang langsung diperoleh dari perusahaan yang bersangkutan, dimana data didapat dari pengamatan langsung, wawancara, dokumentasi.
2. **Data Sekunder**, yaitu data yang langsung diperoleh dari buku-buku teori dan literatur serta data berupa dokumen atau laporan dari pihak terkait yang berhubungan dan dapat dijadikan dasar dalam memberikan pertimbangan-pertimbangan baru bagi perusahaan dari hasil penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Guna menganalisa permasalahan yang dihadapi dalam penulisan ini maka diperlukan sekumpulan data-data yang relevan yang mampu memberikan gambaran mengenai kondisi yang akan diteliti. Untuk itu metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. **Survey Pendahuluan.**

Langkah awal yaitu dengan melakukan survey langsung pada perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi

peusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam penulisan skripsi ini.

2. Survey Lapangan.

1) Pengamatan Langsung,

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung. Dengan melakukan pengamatan, memungkinkan peneliti untuk melihat dan mengamati sendiri kegiatan dalam perusahaan dan kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya.

2) Wawancara,

Yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berkepentingan.

3) Dokumentasi,

Merupakan suatu cara pengumpulan data dengan melihat data dan dokumen pada obyek yang sedang diteliti dan mencatatnya untuk keperluan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

4) Studi Kepustakaan

Yaitu cara memperoleh data dengan membaca literature yang berkaitan dengan permasalahan sehingga dapat menjadi landasan teoritis dalam pemecahan masalah.

3.4 Teknik Analisis Data

Dalam melakukan penelitian ini, langkah-langkah yang dilakukan penulis untuk melakukan analisis terhadap masalah yang ada adalah sebagai berikut:

Mengumpulkan data yang berkaitan dengan:

1. Proses penilaian *risk maturity* perusahaan.
2. Implementasi proses penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut.
3. Proses audit dan proses pemberian umpan balik.
4. Standarisasi kompetensi staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin.

Data tersebut akan dianalisis termasuk mencari kebenaran terhadap wawancara yang diajukan dengan cara mencocokkan jawaban dengan analisa terhadap data yang diperoleh seperti dokumen, catatan, untuk mendukung identifikasi terhadap perubahan yang terjadi dengan diterapkannya *risk based internal audit* dalam audit Bank Bukopin berdasarkan landasan teori yang relevan (Gambar 2.5 model analisis, hal 47).

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah singkat Bank Bukopin

Sejak beroperasi lebih dari tiga dasawarsa yang lalu, tepatnya tanggal 10 Juli 1970, Bank Bukopin terus mengembangkan diri untuk menjadi bank yang memahami kebutuhan nasabahnya dan memberikan solusi dengan manfaat yang nyata.

Dengan fokus pada segmentasi usaha yang dikuasainya, Bank Bukopin dapat mengenal karakteristik masing-masing segmen sehingga mampu menggali dan mengembangkan potensi pasarnya. Segmen usaha ini dibagi ke dalam tiga kriteria yaitu Usaha Koperasi, Kecil dan Mikro (UKKM) yang telah ditangani sejak awal; segmen konsumen serta segmen komersial (usaha yang berskala besar). Ketiganya dapat dilayani dengan sistem perbankan konvensional maupun syariah. Layanan perbankan kepada nasabah diberikan secara komprehensif melalui jaringan yang terhubung secara nasional maupun internasional dengan produk yang beragam serta mutu layanan dengan standar tinggi. Aliansi strategis dengan perbankan nasional dan internasional serta lembaga-lembaga lainnya terus memberikan efisiensi usaha dalam pengembangan jaringan layanan. Hasil yang dicapai berupa *integrated service network* memberikan kemudahan dan manfaat nyata bagi nasabah. Jaringan layanan Bank Bukopin menyebar dalam berbagai titik layanan. Sampai dengan Desember 2003 jaringan layanan Bank Bukopin terdiri dari 234 kantor, lebih dari 8.700 ATM di seluruh nusantara, 500.000 lebih ATM berlogo Visa, Visa Electron dan PLUS di

seluruh dunia, internet banking, sms banking, call centre, 243 jaringan Swamitra, serta mode layanan lainnya. *Integrated service network* ini didukung oleh teknologi perbankan yang andal dan terkini yang dikembangkan sendiri oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Sejalan dengan tuntutan industri perbankan dunia, operasional usaha Bank Bukopin selalu memperhatikan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang terukur.

Dengan langkah-langkah ini Bank Bukopin dapat menjaga operasional bank yang sehat dan dapat terus tumbuh untuk terus menggali potensi pasar dalam era perdagangan dan ekonomi yang terbuka.

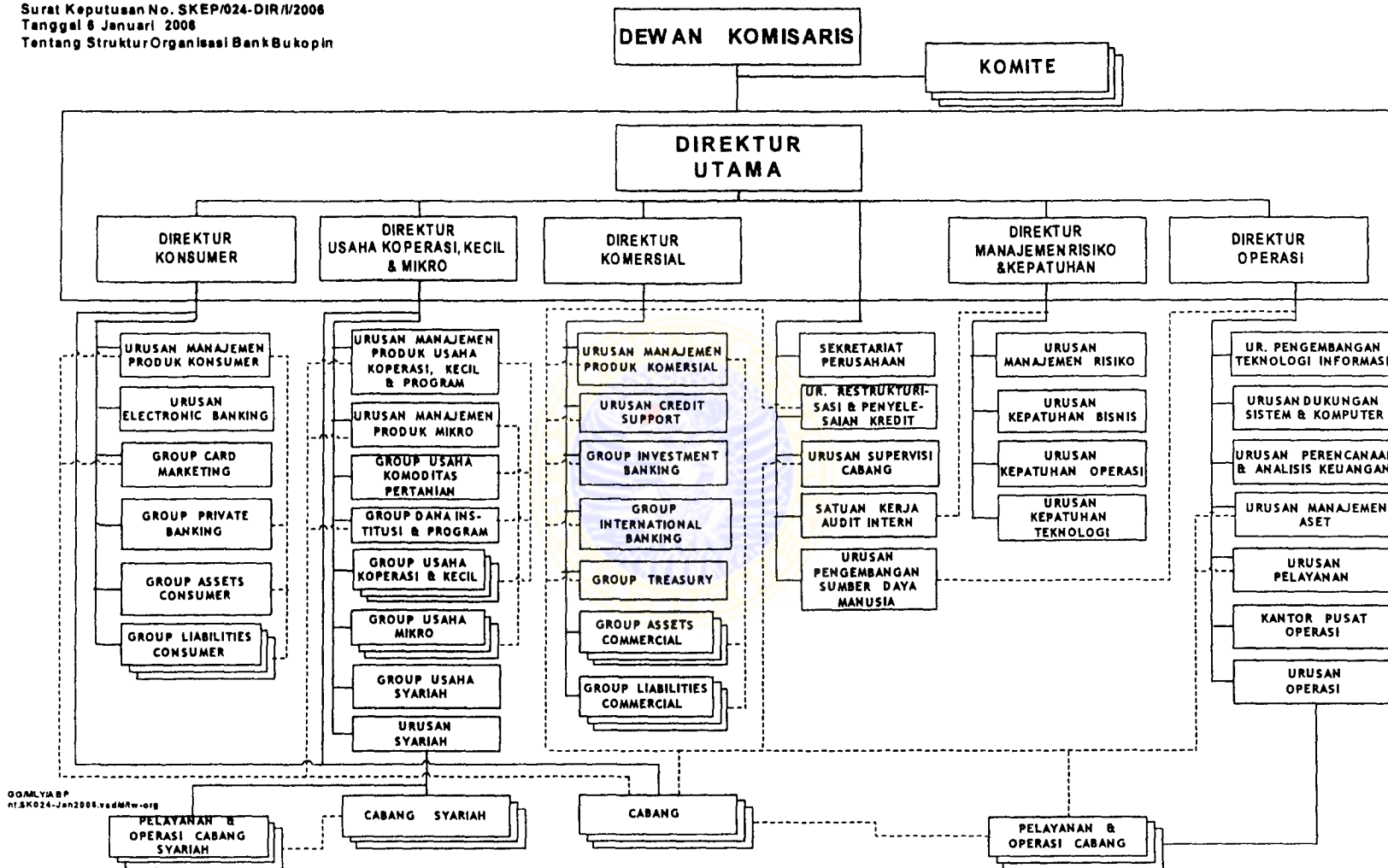
4.1.2 Bagan Organisasi

Pada bagan organisasi Bank Bukopin, SKAI berada di bawah direktur manajemen risiko dan kepatuhan. Namun SKAI bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Begitu juga dengan urusan manajemen risiko berada di bawah direktur manajemen risiko dan kepatuhan. Perbedaannya, urusan manajemen risiko bertanggung jawab kepada direktur manajemen risiko dan kepatuhan.

Bagian pengendalian internal pada Bank Bukopin berada di bawah bagian urusan operasi masing masing cabang baik secara struktur maupun tanggung jawab.

Gambar 4.1 Bagan Organisasi Bank Bukopin

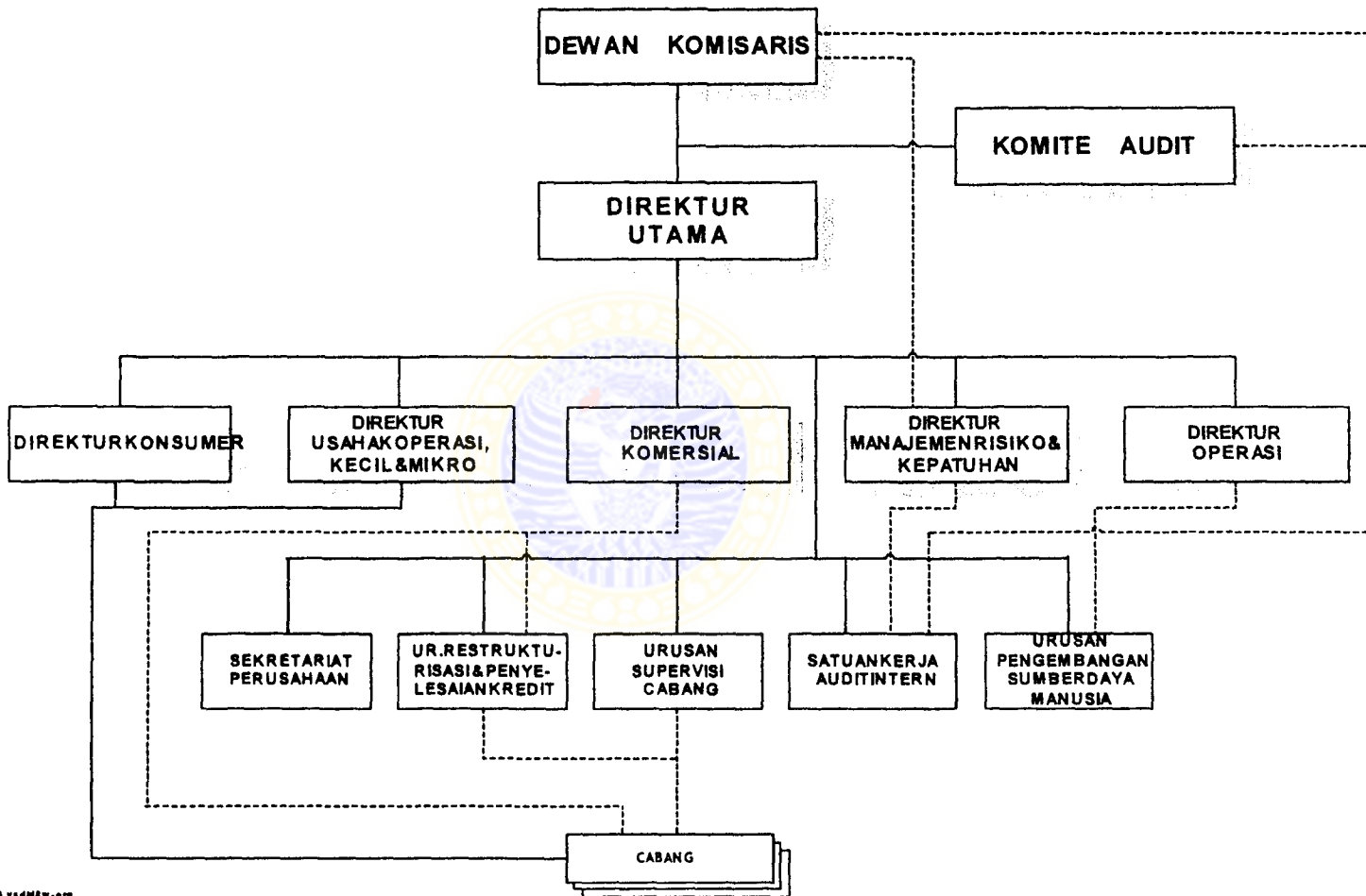
Lampiran 1a
 Surat Keputusan No. SKEP/024-DIR/I/2008
 Tanggal 6 Januari 2008
 Tentang Struktur Organisasi Bank Bukopin



Sumber : Data Internal Perusahaan

Gambar 4.2 Bagan Organisasi Bank Bukopin Direktorat Utama

Lampiran 2a
Surat Keputusan No. SKEP/024-DIR/2006
Tanggal 6 Januari 2006
Tentang Struktur Organisasi Bank Bukopin

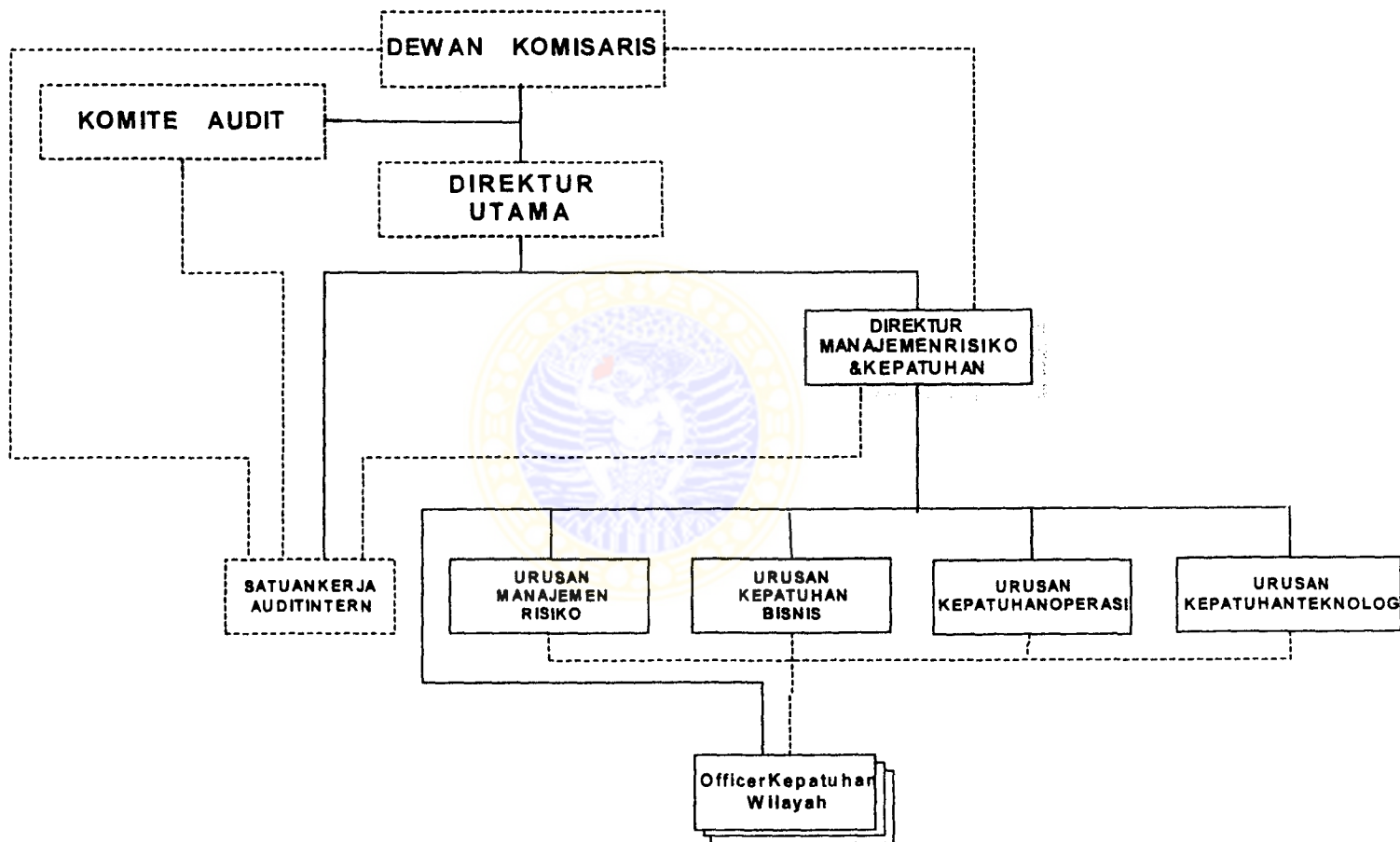


QQMLYKBP
nLJK024-Jan2006.vsdMAw.org

Sumber : Data Internal Perusahaan

Gambar 4.3 Bagan Organisasi Bank Bukopin Direktorat Manajemen Risiko dan Kepatuhan

Lampiran 6a
Surat Keputusan No. SKEP/024-DIR/1/2006
Tanggal 6 Januari 2006
Tentang Struktur Organisasi Bank Bukopin

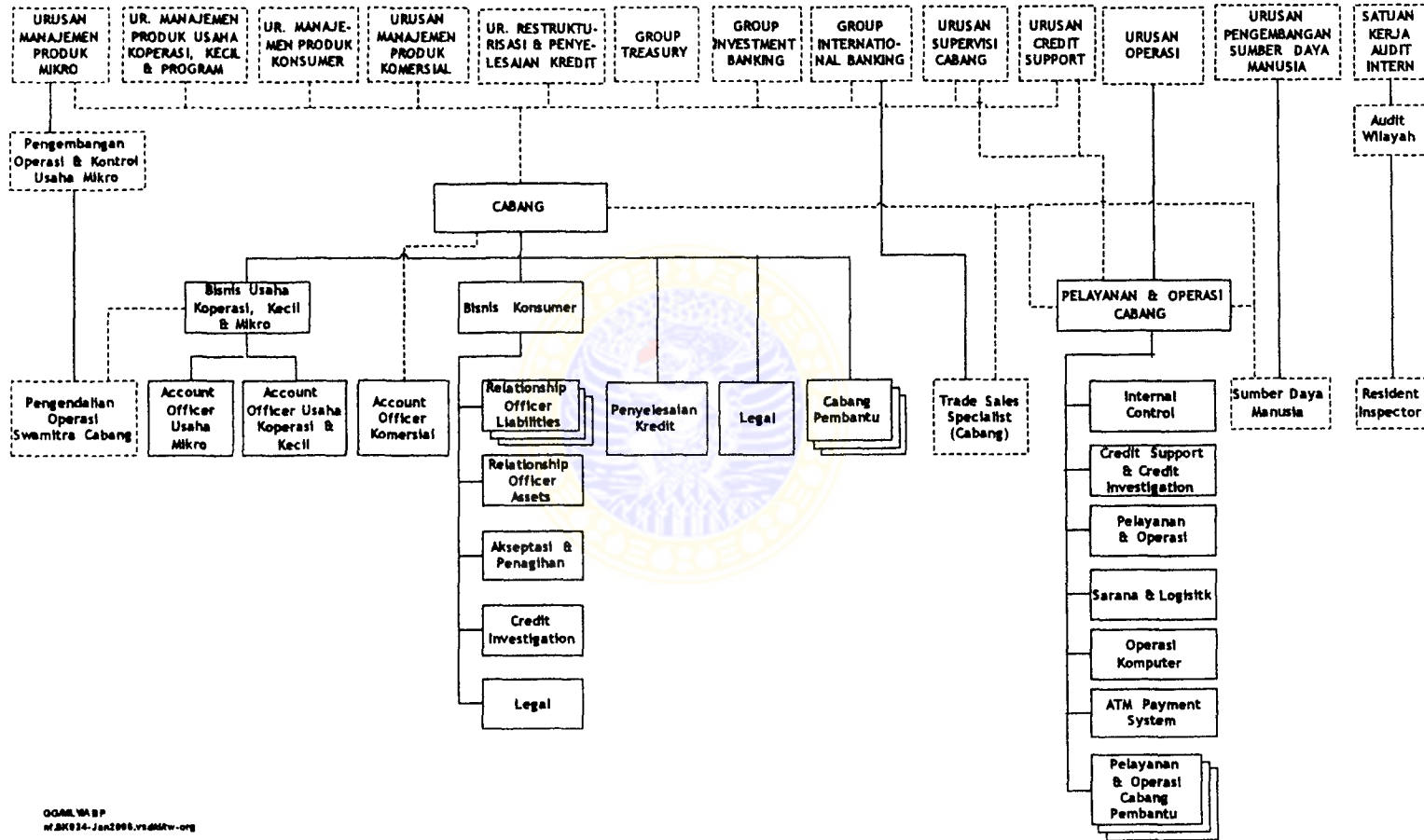


GOMLYAS P
n12K024-Jan2006.vsdMAw-org

Sumber : Data Internal Perusahaan

Gambar 4.4 Bagan Organisasi Bank Bukopin Cabang A

Lampiran 8a.1a
 Surat Keputusan No. SKEP/024-DIR/2008
 Tanggal 6 Januari 2008
 Tentang Struktur Organisasi Bank Bukopin



OGAME WA BP
 ref.BK024-Jan2008.vsdmhw-org

Sumber : Data Internal Perusahaan

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Risk Based Internal Audit pada Bank Bukopin

Risk Based Internal Audit (RBIA) pertama kali diperkenalkan di Bank Bukopin pada tahun 2003 saat dilakukan workshop di Bali, kemudian pada tahun 2004 secara terbatas mulai dipergunakan dalam aktivitas audit.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi tentang struktur organisasi ditetapkan bahwa susunan SKAI berada di bawah Direktur Utama Bank Bukopin. Hal ini sesuai dengan pedoman yang tertuang dalam SPFAIB. Dalam kesehariannya Direktur Utama “menitipkan” *monitoring* aktivitas SKAI kepada Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan. Sesuai dengan struktur organisasi yang disebut di atas, bahwa pertanggungjawaban hasil audit akan disampaikan secara langsung kepada Direktur Utama, yang kemudian pada gilirannya akan diteruskan kepada Dewan Komisaris.

Pada awalnya RBIA di Bank Bukopin dipergunakan untuk menentukan prioritas cabang yang akan di audit dengan menggunakan pendekatan *risk profile* baik dari sisi perkreditan maupun sisi operasi. Pada perkembangan berikutnya, RBIA akan dipergunakan lebih implementatif ke dalam aktivitas audit.

Saat ini dengan mulai diterapkannya RBIA pada Bank Bukopin diharapkan fungsi auditor lebih banyak memberikan *input* untuk memberikan peringatan awal sebelum suatu transaksi yang mengandung risiko dieksekusi. Oleh karena itu tuntutan peningkatan kualitas terhadap auditor menjadi hal yang sangat penting, tidak saja terhadap pengetahuan audit tetapi juga terhadap detail bisnis dan operasi serta pengenalan risiko yang menyertainya. Sehingga dengan demikian diharapkan

nantinya auditor menjadi tempat bertanya dan konsultasi bagi para pelaksana sesuai dengan peran baru auditor sebagai *strategic business partner*.

Untuk mempermudah pembahasan, penulis membagi analisa penelitian ke dalam empat (4) bagian, yaitu:

1. Proses penilaian *risk maturity* perusahaan.
2. Proses penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan risiko tersebut.
3. Proses audit dan proses pemberian umpan balik.
4. Standarisasi kompetensi staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin.

4.2.2 Implementasi Risk Based Internal Audit pada Internal Audit Bank Bukopin

4.2.2.1 Proses penilaian risk maturity perusahaan

Pada awalnya, dewan direksi beserta manajemen yang terkait telah membuat dan menetapkan profil risiko perusahaan yang kemudian dijadikan dasar penilaian atas risiko yang dihadapi perusahaan yang akan berpengaruh terhadap bagaimana sistem pengendalian internal dalam menetapkan perencanaan auditnya dan melaporkan hasil perencanaan tersebut kepada komite audit.

Untuk pelaksanaan *risk assessment* pada Bank Bukopin, setiap manajemen lini di cabang Bank Bukopin membuat penilaian sendiri atas risiko kerja yang mereka miliki. Penilaian atas risiko kerja sendiri ini dilakukan setiap 3 bulan sekali oleh masing-masing lini manajemen yang kemudian diserahkan kepada bagian pengendalian internal untuk di rangkum menjadi sebuah data yang disebut

Matrikulasi Risiko Operasional yang berisi tentang isu-isu yang berkaitan dengan risiko perbankan dikaitkan dengan aktivitas operasional karyawan dalam kesehariannya. Data ini akan di otorisasi oleh manajer operasional cabang.. Kemudian data ini diolah (verifikasi) lebih lanjut oleh auditor baik dengan data kuantitatif maupun kualitatif yang kemudian akan menjadi sebuah profil risiko Bank Bukopin. Profil risiko ini akan dijadikan salah satu acuan untuk menentukan prioritas audit cabang.

Matrikulasi Risiko Operasional ini membagi risiko menjadi 5 tingkatan yaitu:

1. Low 2 (rendah 2)

- a. Untuk aktivitas rutin, tidak pernah/ hampir tidak pernah lebih dari 1 % dalam sekali transaksi,
- b. Kurang dari sekali dalam setahun,
- c. Tidak ada dampak/ tidak begitu signifikan,
- d. Kurang dari 1% transaksi/ nilai aset,
- e. < IDR 500.000,
- f. Tidak ada dampak bagi nasabah,
- g. Bisnis berhenti < 1 hari,
- h. *Opportunity loss* < IDR 500.000,
- i. Tidak berdampak pada reputasi.

2. Low 1 (rendah 1)

- a. Jarang terjadi, yakni 1-5 % dalam sekali transaksi,
- b. Terjadi lebih dari 1-2 kali dalam setahun,
- c. < IDR 1 Min,
- d. Menimbulkan keluhan bagi pelanggan,
- e. Bisnis berhenti 1-5 hari,
- f. *Opportunity loss* < IDR 10 Min,
- g. Sedikit berdampak bagi reputasi bank.

3. Medium (sedang)
 - a. Sering terjadi, yakni 5-10 % dalam setiap kali transaksi,
 - b. Terjadi 3-5 kali dalam setahun,
 - c. IDR 1-10 Min,
 - d. Menimbulkan kemarahan/kekecewaan nasabah,
 - e. Bisnis terhenti hampir 1 bulan,
 - f. *Opportunity loss* 10-50 Min,
 - g. Kemungkinan munculnya publistas yang negatif.
4. High 1 (tinggi 1)
 - a. Sangat sering terjadi, yakni 10-20 % dalam setiap kali transaksi,
 - b. Terjadi 5-10 kali dalam setahun,
 - c. IDR 11-50 Min,
 - d. Nasabah menulis di media massa,
 - e. Bisnis berhenti 1-2 bulan,
 - f. *Opportunity loss* > IDR 50 Min,
 - g. Publisitas negatif, sehingga harus segera diambil tindakan.
5. High 2 (tinggi 2)
 - a. Untuk aktivitas yang tidak rutin, Kurang dari 20 % dalam setiap kali transaksi,
 - b. Lebih dari 10 kali setahun,
 - c. > IDR 50 Min,
 - d. Kehilangan nasabah/ pangsa pasar,
 - e. Bisnis berhenti lebih dari 2 bulan,
 - f. *Opportunity loss* > IDR 100 Min,
 - g. Reputasi buruk.

4.2.2.2 Proses penetapan Risk and Audit Universe dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan risiko tersebut

Perencanaan kegiatan audit harus dirancang berdasarkan penilaian risiko dan eksposur yang akan berdampak bagi organisasi. Pada akhirnya, tujuan audit adalah untuk menyampaikan informasi kepada manajemen tentang mitigasi risiko terhadap dampak negatif yang mungkin timbul dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Tingkat atau materialitas eksposur risiko dapat di lihat dari seberapa kecukupan pengendalian intern yang dilaksanakan dalam rangka mitigasi risiko.

Tahap perencanaan tahunan internal audit dilakukan oleh manajer SKAI pusat dan ketua tim SKAI, Sebelum setiap aktivitas *general audit* dilakukan, dibutuhkan waktu sekitar 2 (dua) minggu untuk tahap persiapan. Setiap anggota akan diberikan rencana audit (*audit plan*) yang dibuat oleh ketua tim atas dasar rencana audit tahunan dan isu-isu terbaru. Dari gambaran *audit plan* tersebut, setiap anggota tim akan diberikan penugasan (*assignment*) sesuai dengan kemampuannya. Selain itu penentuan tim baik jumlah maupun.

Proses persiapan selalu dilakukan 2 minggu sebelum waktu pelaksanaan, namun untuk cabang yang sama bisa mempunyai jadwal yang berbeda karena hal ini didasarkan atas *risk profile* yang ada pada setiap cabang.

Rencana kerja audit harus disusun berdasarkan faktor penilaian prioritas risiko dan faktor eksposur risiko. Prioritas risiko diperlukan untuk menentukan alokasi sumberdaya berdasarkan risiko yang signifikan dan eksposur risiko yang ada. Aspek-aspek yang perlu diakomodasikan dalam perencanaan audit tahunan antara lain:

1. Harapan *stakeholders*,
2. *Corporate plan dan business plan*,
Rencana Kerja Anggaran Perusahaan jika yang diperiksa adalah pusat, dan
Rencana Kerja Anggaran Cabang jika yang diperiksa adalah cabang,
3. Sistem operasional, Teknologi Sistem Informasi, Sistem Pengendalian Intern,
4. Makro ekonomi, potensi bisnis, dll,
5. Manajemen risiko dan *Good Corporate Governance*,
6. Penilaian risiko (*Risk Assessment*).

Audit plan disusun berdasar atas kondisi *past performance* dan juga kondisi saat ini terutama jika terdapat *subsequent event*. Oleh karena itu pihak yang terlibat dalam penyusunannya adalah ketua tim dan staf SKAI di cabang yang akan diperiksa.

4.2.2.3 Proses audit dan proses pemberian umpan balik

Untuk audit kali ini, sesuai dengan prinsip *Risk based internal audit*, semua elemen dalam organisasi dilibatkan. Jika aktivitas audit yang dilakukan merupakan *general audit*, maka semua departemen baik terkait perkreditan maupun operasional dilibatkan dalam analisa. kecuali jika aktivitas audit merupakan *special investigation*.

Jika pemeriksaan terhadap aspek perkreditan maka data yang diperlukan adalah *data base* kredit yang diberikan kepada nasabah, untuk mengetahui nama debitur, besar kredit, jenis kredit dan kualitasnya. Sedang untuk operasional diperlukan data awal seperti jurnal transaksi, sub buku besar, buku besar dan laporan keuangan. Disamping itu juga diperlukan data yang disebut "*Proofsheet*" yang berisi daftar transaksi yang belum diselesaikan (*Settlement*).

Penilaian risiko (*risk assessment*) yang dilaksanakan pada tahap perencanaan tahunan dilakukan dengan memperhitungkan hasil *risk self assessment* yang dilakukan oleh manajemen lini, dan hasil analisis data yang dilakukan oleh auditor dalam aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Pada tataran pelaksanaan dengan menggunakan RBIA maka akan sangat membantu dalam penentuan *sample* obyek audit. Karena hal ini didasarkan atas risk profile yang ada pada setiap obyek audit.

Untuk jenis pelaporan tidak terdapat perbedaan mendasar, karena jenis pelaporan akan sangat ditentukan dari jenis *assignment* yang diberikan. Sedangkan tentang isi pelaporan dilihat dari substansi laporan untuk audit dengan pendekatan RBIA setiap hasil temuan akan memberikan gambaran mengenai *risk area* dari setiap obyek audit dan kemudian memberikan solusi atau umpan balik berupa *covering risk* dalam rangka upaya mitigasi risiko bisnis maupun operasional.

Metode pelaporan dalam penyusunan laporan hasil audit dengan pendekatan RBIA maupun metode sebelumnya sebenarnya tidak banyak ditemukan perbedaan mendasar, dalam arti bahwa sebelum sampai proses kesimpulan hasil audit kedua metode ini selalu melalui proses auditing, sehingga sebenarnya yang berbeda justru terletak pada proses auditingnya sendiri. Saat ini sedang dikembangkan metode pelaporan dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga penyampaian hasil laporan berbasis tanpa kertas (*paperless*) sehingga lebih efisien.

Dengan menggunakan metode *risk based internal audit* maupun metode sebelumnya, keduanya senantiasa memberikan opini dan saran untuk perbaikan baik terhadap sistem prosedur, pelaksanaan sistem prosedur maupun terhadap sumber daya

manusia. Hanya saja jika dengan menggunakan metode *risk based internal audit* rekomendasi yang diberikan akan lebih banyak berisi tentang mitigasi risiko dan upaya memberikan edukasi kepada *auditee* sehingga lebih memahami pentingnya mengenai *risk management* dalam bisnis perbankan. Secara umum dilihat dari fokus dan cakupan audit terutama dalam mendeteksi permasalahan utama sebuah obyek audit (cabang atau pos tertentu) sangat efektif dengan menggunakan pendekatan *risk based internal audit*.

4.2.2.4 Standarisasi Kompetensi Staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin

Selain tiga (3) proses penting terkait dengan penerapan *risk based internal audit* di atas, ada juga beberapa hal yang perlu mendapat perhatian demi menunjang maksimalisasi penerapan metode *risk based internal audit* pada Bank Bukopin.

Dari data yang di dapat tentang jumlah maupun latar belakang tim SKAI, terlihat bahwa dari jumlah total tim SKAI Bank Bukopin seluruh Indonesia (sekitar 40 orang), dan ternyata yang benar-benar memiliki *background accounting* dan mengerti teori auditing serta proses bisnis jumlahnya sangat sedikit. Sisanya ada yang memiliki *background* hukum, Fisip, SMU dan lain-lain.

Selain itu penulis juga belum menemukan adanya standarisasi *tools* untuk menjalankan *risk based internal audit* di SKAI cabang, membuat proses audit sangat tergantung pada kreativitas auditor jika dia tidak ingin terjebak pada metode lama.

Pemetaan risiko memang dilakukan oleh pusat dengan melakukan kajian terhadap berbagai sumber audit, baik dari laporan keuangan, laporan hasil pemeriksaan, hasil investigasi maupun informasi lain yang didapatkan dari pihak luar

serta isu-isu terkini. Dalam proses indentifikasi dan pemetaan risiko ini telah ditentukan standar penyusunan dari pusat yang dituangkan dalam *audit plan* yang harus disusun, di sana terdapat minimal data yang harus didapat. Namun berkaitan dengan metode yang digunakan, Bank Bukopin belum mempunyai standar, jadi tergantung dengan kualitas dan kreatifitas auditor tersebut. Maka dari itu perlu adanya standarisasi *tools* untuk dapat mempermudah pencapaian tujuan audit dan memberikan nilai tambah bagi *auditee*.

Data lain yang diperoleh oleh penulis adalah rentannya keseragaman baik itu konsep maupun teknis tentang *Risk Based Internal Audit* bagi auditor maupun *auditee*. Hal ini disebabkan oleh belum adanya suatu pedoman yang mengatur pelaksanaan hal tersebut.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Proses penilaian risk maturity perusahaan

Dalam proses *risk self assessment* yang dilakukan oleh masing-masing departemen lini, penulis menemukan adanya hambatan dalam pemenuhan hasil *risk self assessment* secara maksimal, karena masih belum terdapat kesamaan dalam pemahaman risiko yang dimiliki oleh para karyawan. Hal ini diindikasikan dengan hasil *risk self assessment* pada matrikulasi risiko kerja karyawan yang terkadang tidak sesuai dengan hasil analisis kualitatif yang dilakukan oleh auditor. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal :

1. Tingkat pemahaman yang kurang memadai dari *auditee* mengenai *risk self assessment*.
2. Kurangnya asistensi (baca : *transfer knowledge*) dari Manajemen Cabang kepada aparatnya dalam mengisi MRO (Matrikulasi Risiko Operasional).
3. Adanya rasa takut dari karyawan jika *risk area* yang terdapat pada bagiannya berbobot tinggi akan mempengaruhi kinerja yang bersangkutan yang mempengaruhi hasil *performance appraisal*-nya.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa kejadian tersebut bisa disebabkan oleh dua hal; yang pertama adalah proses serta sistem sosialisasi program ini masih belum maksimal sehingga belum terbentuk kesamaan pemahaman risiko yang dimiliki tiap-tiap karyawan. Kedua adalah kurangnya *transfer knowledge* dari karyawan senior kepada karyawan junior, padahal *turnover* maupun mutasi karyawan di Bank Bukopin cukup tinggi. Memang pada awalnya proses sosialisasi telah cukup sering dilakukan oleh konsultan (saat itu Andersen). Tetapi seiring dengan tingkat *turnover* yang tinggi, proses *transfer knowledge* juga mengalami penurunan kualitas. Kita ketahui bersama bahwa tujuan dari penerapan *risk based internal audit* yang merubah peran auditor menjadi seorang rekan kerja dalam menjalankan bisnis (*strategic business partner*) adalah untuk membantu manajemen memahami risiko yang terkait dalam proses bisnisnya serta memberikan solusi untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. Sehingga diperlukan porsi pemahaman yang sama bagi seluruh unsur perusahaan.

Profil risiko ini dapat berubah dengan cepat sesuai dengan risiko bisnis yang dimiliki perbankan. Oleh karenanya keakuratan serta objektivitas pengisian data ini sangat berpengaruh pada hasil pemetaan risiko (*mapping risk*) yang akan dijadikan salah satu acuan untuk perencanaan audit tahunan.

Kemudian ditemukan lagi kelemahan pengendalian, yakni tugas penyusunan hasil *risk self assessment* ini dilakukan oleh bagian pengendalian internal dan diotorisasi oleh manajer operasional cabang sehingga sebelum data tersebut sampai kepada tim SKAI untuk diolah menjadi profil risiko cabang harus melalui persetujuan cabang terkait. Pengendalian internal pada proses ini lemah karena pihak auditor bisa jadi mendapatkan data yang tidak asli atau telah direvisi.

Meski untuk validitas laporan MRO membutuhkan pemeriksaan dan tanda tangan dari Staf SKAI yang ada di cabang dalam rangka verifikasi kebenaran pengisiannya. Dari proses ini diharapkan hasil MRO lebih obyektif karena bisa saja staf SKAI tidak setuju dengan hasil pengisian aparat cabang.

Di sini terdapat *contradictio in term*, jika *Internal Control* berada di bawah cabang. Ada contoh kasus lain, yaitu bahwa salah satu faktor dalam menilai performa operasional adalah temuan yang tercantum dari laporan *zero defect*.

Zero defect adalah sebuah ukuran yang digunakan untuk menilai tingkat kesalahan atau hasil kinerja dari pejabat/karyawan terkait yang melakukan posting transaksi keuangan.

Proses ini terbagi dalam enam (6) kategori pemeriksaan, yaitu:

Tabel 4.1
Zero Defect

No	Kategori	Persentase
1	Bukti penting tidak dilengkapi dengan materai	5 %
2	Tidak ada penjelasan pencairan/penerimaan uang	5 %
3	Keabsahan slip	10 %
4	Kelengkapan dokumen pendukung	10 %
5	Kesalahan/selisih nominal	35 %
6	Salah dalam melakukan <i>posting</i>	35 %
Total		100 %

Sumber: Data Internal Perusahaan

Hasil dari data ini juga akan digunakan oleh auditor untuk mengetahui tingkat kesalahan yang dilakukan atas risiko yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Yang kemudian akan menghasilkan sebuah nilai yang dipakai menjadi salah satu tolak ukur kinerja cabang. Proses otorisasi dokumen ini juga harus melalui manajer operasional. Hal ini memungkinkan terjadinya data yang kurang valid karena suatu kinerja dilakukan, dinilai dan ditetapkan oleh sebuah departemen yang sama.

Sementara laporan tersebut dibuat oleh departemen pengendalian internal, kejadian ini akan menimbulkan pertanyaan, “Apakah departemen pengendalian internal akan benar-benar obyektif jika akhirnya dari laporan yang dibuat akan berdampak pada hasil penilaian kinerja dia sendiri?”. Ditambah lagi dengan adanya intervensi dari manajer operasional cabang setempat secara langsung. Untuk mengatasinya atau minimal mengurangi kemungkinan tersebut, dalam setiap laporan yang dibuat oleh departemen pengendalian internal memerlukan verifikasi staf SKAI yang ada di cabang, itulah peran penting dari staf SKAI di cabang.

Dari kejadian tadi dapat dilihat, proses pertanggungjawaban divisi *internal control* kepada departemen operasional memiliki pengendalian internal yang lemah.

Masukan yang dapat diberikan untuk mengatasi atau minimal mengurangi masalah tersebut adalah dalam penataan ulang fungsi dan tanggung jawab departemen. sebagai berikut:

Pelaksana	: Manajemen
Sosialisasi dan Penilaian kinerja	: Pengendalian Internal
Verifikasi penilaian dan Pemeriksa	: Internal Auditor

Jika sebelumnya departemen pengendalian internal berada di bawah manajemen baik pada cabang maupun pusat, maka kali ini penulis memberikan alternatif masukan pengurangan risiko yakni dengan menempatkan departemen pengendalian internal sebagai sebuah departemen yang independen baik di tingkat cabang maupun pusat sehingga nantinya manajemen hanya memiliki fungsi kerja (pelaksana) saja yang bertanggung jawab kepada kepala cabang. Sedangkan divisi internal kontrol berubah menjadi departemen internal kontrol yang memiliki fungsi sebagai penilai kinerja manajemen serta bertugas pula untuk aktivitas sosialisasi manajemen risiko hingga tingkat karyawan pada setiap manajemen lini di seluruh departemen di kantor cabang. Karena pada prinsipnya, fungsi penilai dan pelaksana berada dalam area yang saling independen. Sedangkan auditor tetap berfungsi untuk memverifikasi hasil penilaian departemen pengendalian internal serta sebagai pemeriksa dan konsultan bagi manajemen dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga dengan penataan ulang fungsi ini diharapkan siklus *continuous improvement based on risk* dengan menggunakan alat *risk management* dan *risk based internal audit* dapat berjalan lebih obyektif dan sehat.

4.3.2 Proses penetapan Risk and Audit Universe dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan risiko tersebut

Secara umum penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut di Bank Bukopin dapat dikatakan baik. Dari hasil perbandingan antara data yang diperoleh dengan studi kepustakaan dapat disimpulkan bahwa Bank Bukopin telah menerapkan *Risk based internal audit* sesuai dengan prinsip-prinsip dan tujuan yang diinginkan, penulis mengkategorikan kriteria tersebut sebagai berikut:

1. **Audit Universe.** Bank Bukopin telah memfokuskan perhatian audit serta proses operasional aktivitas usahanya, berdasarkan risiko-risiko bisnis yang dikandung menuju perbaikan pencapaian tujuan perusahaan.
2. **Tujuan Audit.** Bank Bukopin mendasarkan proses evaluasi dan perbaikan berdasarkan pencapaian tujuan perusahaan dikaitkan dengan proses pengelolaan risiko-risiko yang dimiliki.
3. **Rencana Audit Tahunan.** Berdasarkan profil risiko dan *risk self assessment*, Bank Bukopin memprioritaskan audit pada cabang/area yang berisiko tinggi dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan.
4. **Keterlibatan semua pihak dalam organisasi.** Banyak pihak yang terlibat pada proses audit, baik dalam tahap perencanaan maupun evaluasi. Pihak manajemen dilibatkan dalam proses *risk self assessment*, pihak direksi dan komisaris juga dilibatkan dalam pembuatan rencana audit hingga pengesahan hasil audit. Dengan semakin banyak pihak yang dilibatkan dalam proses ini maka semua pihak secara langsung maupun tidak akan menggunakan

“bahasa” yang sama yakni “risiko bisnis”. Sehingga proses ini akan membantu perusahaan dalam perbaikan berkelanjutan menuju praktik terbaik.

5. **Perencanaan Sumber Daya Manusia.** Penugasan serta pengalokasian sumber daya manusia pada Bank Bukopin disesuaikan dengan perencanaan audit tahunan serta tingkat risiko yang dimiliki area yang akan diaudit.
6. **Waktu audit yang dianggarkan.** Waktu audit yang dianggarkan disesuaikan dengan tingkat risiko area yang akan diaudit serta hasil yang didapatkan dari proses audit yang diharapkan.
7. **Tugas lapangan.** Tugas lapangan yang diberikan disesuaikan dengan tingkat risiko area yang akan diaudit.
8. **Penempatan Auditor.** Sebelumnya, SKAI lebih banyak diisi oleh tenaga akuntan dan auditor karir. Mulai saat ini hingga masa mendatang SKAI akan diisi staf yang memiliki motivasi tinggi, dan punya pengalaman bekerja dengan manajemen puncak. Bahkan mungkin mereka bukan seorang akuntan tetapi seorang spesialis.

4.3.3 Proses audit dan proses pemberian umpan balik

Secara umum penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut di Bank Bukopin dapat dikatakan baik. Dari hasil perbandingan antara data yang diperoleh dengan studi kepustakaan dapat disimpulkan bahwa Bank Bukopin telah menerapkan *Risk based internal audit* sesuai dengan prinsip-prinsip dan tujuan yang diinginkan, penulis mengkategorikan kriteria tersebut sebagai berikut:

1. **Pengujian.** Lebih memastikan bahwa kontrol utama (*important risk control*) berfungsi dengan baik untuk memitigasi risiko.
2. **Pelaporan.** Isi Pelaporan : dilihat dari substansi laporan untuk audit dengan pendekatan RBIA setiap hasil temuan akan memberikan gambaran mengenai *risk area* dari setiap obyek audit dan kemudian memberikan solusi berupa *covering risk* dalam rangka upaya mitigasi risiko baik bisnis maupun operasional.

Sedangkan untuk metoda pelaporan dalam penyusunan laporan hasil audit dengan pendekatan *risk based internal audit* maupun metode sebelumnya sebenarnya tidak banyak ditemukan perbedaan mendasar, dalam arti bahwa sebelum sampai proses kesimpulan hasil audit kedua metoda mesti melalui proses *auditing*, sehingga sebenarnya yang berbeda terletak pada proses *auditingnya* sendiri. Saat ini sedang dikembangkan metoda pelaporan dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga penyampaian hasil laporan berbasis tanpa kertas (*paperless*) sehingga lebih efisien.

Secara umum dilihat dari fokus dan cakupan audit terutama dalam mendeteksi permasalahan utama sebuah obyek audit (cabang atau pos tertentu) sangat efektif dengan menggunakan pendekatan *risk based internal audit*.

3. **Rekomendasi/Umpun Balik.** Rekomendasi yang diberikan akan lebih banyak berisi tentang mitigasi risiko dan upaya memberikan edukasi kepada *auditee* sehingga diharapkan *auditee* lebih memahami pentingnya mengenai risk management dalam bisnis perbankan.

4. **Laporan tahunan kepada Dewan Komisaris dan Direksi.** Laporan tahunan kepada Dewan Komisaris dan Direksi lebih kepada memberi keyakinan bahwa risiko secara keseluruhan (portofolio) telah dimitigasi dengan baik. Selain itu juga melaporkan realisasi pemeriksaan dibandingkan rencana audit yang telah mendapat persetujuan komite audit dan direksi.

4.3.4 **Standarisasi Kompetensi Staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin**

Dari data yang di dapat tentang jumlah maupun latar belakang tim SKAI, terlihat bahwa dari jumlah total tim SKAI Bank Bukopin seluruh Indonesia (sekitar 40 orang), dan ternyata yang benar-benar memiliki *background accounting* dan mengerti teori auditing serta proses bisnis jumlahnya sangat sedikit. Sisanya ada yang memiliki *background* hukum, Fisip, SMU dan lain-lain.

Hal ini menjadikan agak sulitnya standarisasi pelaksanaan RBIA di Bukopin. Bahkan dulunya ada *image* yang kurang bagus tentang orang yang ditempatkan di divisi pengawasan. Menghadapi kenyataan ini terdapat beberapa masukan dari penulis yang dapat dilakukan demi meningkatkan kinerja tim SKAI :

1. Perekrutan beberapa tenaga baru yang mempunyai pengalaman kerja yang lebih *holistik* tentang perbankan, serta setidaknya pernah bekerja dengan manajer tingkat atas, tentunya perekrutan ini disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan usaha.
2. Penambahan intensitas pelatihan dan pendidikan, kemampuan individual dari auditor sendiri juga perlu diasah terutama jika dia memang benar-benar ingin menjadi sebagai *strategic business partner* bagi manajemen maupun *auditee*

yang lain. Hal ini sangat dirasakan akan menjadi penghambat apabila auditor sendiri merasa tidak perlu untuk meningkatkan pengetahuan tentang ilmu bisnis maupun risikonya. Hal ini juga dapat menyebabkan semakin sedikit proses *transfer knowledge* yang dapat dilakukan dan semakin menurunnya kualitas dari proses *transfer knowledge* tersebut. Yang pada akhirnya dapat menghambat proses penerapan *risk based internal audit*.

3. Untuk menunjang poin b dapat dilakukan dengan mengadakan *audit survey* (Tabel 2.2 halaman 36). Survei ini bertujuan untuk secara berkelanjutan meningkatkan fungsi audit maupun kemampuan masing-masing auditor dan untuk memberikan pelayanan yang selalu lebih baik kepada *auditee*. Oleh karena itu survei ini perlu dilaksanakan oleh *auditee* dan selanjutnya disampaikan kepada kepala SKAI dan Dewan Direksi sebagai bahan evaluasi, Sehingga dari proses survei ini diharapkan akan terjadi proses yang saling melengkapi dan menyempurnakan antara auditor dengan *auditee* sehingga akan timbul sinergi yang dapat mempermudah pencapaian praktek terbaik.

Hal tersebut di atas dapat menjadi penghambat atau belum optimalnya pemahaman mengenai paradigma baru tentang konsep auditing. Jika keadaan ini tidak mendapat perhatian khusus, ada kemungkinan pada akhirnya proses *risk based internal audit* dianggap sebagai *business as usual* dan belum menempatkan auditor sebagai *strategic business partner* demi kemajuan proses bisnis dan pencapaian tujuan perusahaan.

Selain itu belum adanya standarisasi *tools* untuk menjalankan *risk based internal audit* di SKAI cabang, membuat proses audit sangat tergantung pada kreativitas auditor jika dia tidak ingin terjebak pada metode lama.

Pemetaan risiko memang dilakukan oleh pusat dengan melakukan kajian terhadap berbagai sumber audit, baik dari laporan keuangan, laporan hasil pemeriksaan, hasil investigasi maupun informasi lain yang didapatkan dari pihak luar serta isu-isu terkini. Dalam proses indentifikasi dan pemetaan risiko ini telah ditentukan standar penyusunan dari pusat yang dituangkan dalam *audit plan* yang harus disusun, di sana terdapat minimal data yang harus didapat. Namun berkaitan dengan metode yang digunakan, Bank Bukopin belum mempunyai standar, jadi tergantung dengan kualitas dan kreatifitas auditor tersebut. Maka dari itu perlu adanya standarisasi *tools* untuk dapat mempermudah pencapaian tujuan audit dan memberikan nilai tambah bagi *auditee*.

Analisis lain dari penulis adalah rentannya keseragaman baik itu konsep maupun teknis tentang *Risk Based Internal Audit* bagi auditor maupun *auditee*. Hal ini bisa menyebabkan kesenjangan hasil audit yang didapat. Dari data yang diperoleh, Bank Bukopin belum memiliki pedoman audit berdasarkan risiko baik untuk kegiatan operasional maupun perkreditan. Memang SKAI Bukopin telah mencoba mengembangkan dengan membuat *website* SKAI yang dapat di akses, namun hingga saat ini belum cukup memberikan informasi yang memadai mengenai hal tersebut.

Saran yang diberikan adalah dibutuhkan penyusunan sebuah Pedoman Pelaksanaan Audit Internal Berdasarkan Risiko bagi Auditor Bank Bukopin baik untuk kegiatan operasional maupun perkreditan. Bagi penulis saran ini dapat lebih

menyempurnakan pelaksanaan *risk based internal audit* yang baik bagi Bank Bukopin, karena salah satunya adalah dapat mereduksi kelemahan *transfer knowledge* dari auditor senior kepada junior. Pedoman ini dapat diakses oleh seluruh pihak yang membutuhkan pemahaman maupun yang diharuskan paham khususnya tim SKAI. Pedoman pelaksanaan ini secara berkala juga dapat dievaluasi dengan menggunakan *audit survey* (Tabel 2.2 hal 36) yang diisi oleh pihak manajemen sebagai *auditee*. Sehingga proses *continuous improvement* yang bernilai tambah dapat terus berjalan tidak hanya bagi *auditee* namun juga bagi auditor.

Selain itu, panduan atau pedoman ini juga dapat berisi tentang tata cara serta batasan-batasan hubungan kerja antara manajemen dengan tim auditor internal, karena metode *risk based internal audit* ini membutuhkan intensitas yang cukup tinggi dalam hubungan kerja kedua fungsi perusahaan yang saling seharusnya independen ini. Jadi pedoman tersebut dapat menjadi acuan dalam menjaga obyektifitas kerja tim.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang mungkin bisa menimbulkan gangguan pada hasil penelitian.

1. Adanya batasan tentang akses dalam pengumpulan data-data yang dibutuhkan oleh penulis dapat menimbulkan keterbatasan dalam analisis.
2. Karena penelitian ini hanya dapat mengumpulkan data mengevaluasi penerapan *risk based internal audit* pada Bank Bukopin yang bersifat umum (makro), maka penulis tidak dapat mengevaluasi dan memberikan masukan terhadap hal-hal yang bersifat teknis.

3. Keterbatasan pemahaman dan jumlah pada subyek penelitian tentang *risk based internal audit* menimbulkan adanya keterbatasan dalam pembandingan hasil wawancara.
4. Luasnya permasalahan yang timbul dalam suatu kegiatan perusahaan menyebabkan penulis menyadari adanya keterbatasan waktu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis.



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari pembahasan serta hasil analisis dalam skripsi ini dapat disimpulkan bahwa secara umum *risk based internal audit* yang dilakukan di Bank Bukopin telah sesuai dengan prinsip-prinsip maupun definisi serta peran baru internal auditor. Namun ada beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian khusus dalam proses penerapan *risk based internal audit* guna mencapai hasil yang lebih maksimal.

Oleh karena itu penulis akan memberikan beberapa saran untuk perbaikan proses penerapan *risk based internal audit* di Bank Bukopin.

5.2 Saran

Saran yang diberikan oleh penulis guna penyempurnaan penerapan *risk based internal audit* pada Bank Bukopin adalah sebagai berikut:

1. Terkait dengan proses penilaian *risk maturity* perusahaan,

Dalam tahap ini ada dua hambatan yang ditemukan oleh penulis, yaitu:

- 1) Belum adanya kesamaan dalam pemahaman risiko yang dimiliki oleh para karyawan. Hal ini diindikasikan dengan hasil *risk self assessment* pada matrikulasi risiko kerja karyawan yang terkadang tidak sesuai dengan hasil analisis kualitatif yang dilakukan oleh auditor.

Saran yang diberikan adalah :

- (1). Peningkatan intensitas pelaksanaan sosialisasi atau pelatihan secara berkala dan terstruktur terkait dengan *risk based internal audit* dan *risk management* bagi pihak manajemen (*auditee*).
 - (2). Peningkatan kuantitas dan kualitas proses *transfer knowledge* dari karyawan senior kepada karyawan junior, mengingat tingkat *turnover* maupun mutasi karyawan yang cukup tinggi di Bank Bukopin.
- 2) Terdapat kelemahan pengendalian dalam tugas penyusunan hasil *risk self assessment* ini dilakukan oleh bagian pengendalian internal dan diotorisasi oleh manajer operasional cabang sehingga sebelum data tersebut sampai kepada tim SKAI untuk diolah menjadi profil risiko cabang harus melalui persetujuan cabang terkait. Pengendalian internal pada proses ini lemah karena pihak auditor bisa jadi mendapatkan data yang tidak asli atau telah direvisi.

Saran yang diberikan adalah dengan adanya penataan ulang fungsi dan tanggung jawab departemen. sebagai berikut :

Pelaksana	: Manajemen
Sosialisasi dan Penilaian kinerja	: Pengendalian Internal
Verifikasi penilaian dan Pemeriksa	: Internal Auditor

2. Proses penetapan *Risk and Audit Universe* dan proses perencanaan audit untuk menguji pengelolaan resiko tersebut.

Berdasarkan hasil studi literatur, penulis berpendapat bahwa yang telah diterapkan oleh Bank Bukopin terkait dengan proses ini telah sesuai dengan fungsi maupun prinsip-prinsip pelaksanaan *risk based internal audit*.

3. Proses audit dan proses pemberian umpan balik.

Berdasarkan hasil studi literatur, penulis berpendapat bahwa yang telah diterapkan oleh Bank Bukopin terkait dengan proses ini telah sesuai dengan fungsi maupun prinsip-prinsip pelaksanaan *risk based internal audit*.

4. Standarisasi Kompetensi staf Auditor dan Pedoman Pelaksanaan Audit pada Bank Bukopin.

Terkait dengan tim auditor internal yang ada saat ini, penulis melihat perlu adanya peningkatan baik kuantitas maupun kualitas mengingat tuntutan peningkatan fungsi seorang auditor sehubungan dengan penerapan *risk based internal audit*. Untuk itu penulis memberikan saran sebagai berikut :

- 1) Perekrutan beberapa tenaga baru yang mempunyai pengalaman kerja yang lebih *holistik* tentang perbankan.
- 2) Penambahan intensitas pelatihan dan pendidikan, kemampuan individual setiap auditor Bank Bukopin.
- 3) Mengadakan *audit survey* yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi audit maupun kemampuan masing-masing auditor secara berkelanjutan dan untuk memberikan pelayanan yang selalu lebih baik kepada *auditee*.

Hal lain yang ditemukan oleh penulis adalah belum adanya standarisasi *tools* untuk menjalankan *risk based internal audit* di SKAI cabang, membuat proses audit sangat tergantung pada kreativitas auditor jika dia tidak ingin terjebak pada metode lama. Oleh karena itu penulis memberikan saran perlu adanya standarisasi *tools* bagi auditor dalam melaksanakan audit mengingat besarnya dampak terkait hasil audit yang diperoleh.

Kemudian penulis juga menemukan bahwa Bank Bukopin belum memiliki pedoman audit berdasarkan risiko baik untuk kegiatan operasional maupun perkreditan. Memang SKAI Bukopin telah mencoba mengembangkan dengan membuat *website* SKAI yang dapat di akses, namun hingga saat ini belum cukup memberikan informasi yang memadai mengenai hal tersebut.

Saran yang diberikan adalah dibutuhkan penyusunan sebuah Pedoman Pelaksanaan Audit Internal Berdasarkan Risiko bagi Auditor Bank Bukopin baik untuk kegiatan operasional maupun perkreditan. Bagi penulis saran ini dapat lebih menyempurnakan pelaksanaan *risk based internal audit* Bank Bukopin, karena salah satunya adalah dapat mereduksi kelemahan *transfer knowledge* dari auditor senior kepada junior maupun pemahaman *auditee* tentang resiko bisnis. Pedoman ini juga dapat berisi tentang tata cara serta batasan-batasan hubungan kerja antara manajemen dengan tim auditor internal, karena metode *risk based internal audit* ini membutuhkan intensitas yang cukup tinggi dalam hubungan kerja kedua fungsi perusahaan yang saling seharusnya independen ini. Jadi pedoman tersebut dapat menjadi acuan dalam menjaga obyektifitas kerja tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen. 2002. *Presentation for Bukopin: Risk Based Audit*.
- Bank Indonesia. 1999. No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang: Penugasan Direktur Kepatuhan dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB). Jakarta.
- 2000. No 2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang: Bank Wajib Memiliki Pedoman Manajemen Risiko Rencana Sistem Pengendalian Intern, Rencana Sistem Teknologi, dan Skala kewenangannya. Jakarta.
- 2003. No 5/PBI/8/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang: Pedoman Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
- Benton, George J., Robert A. Eisenbeis, Paul M. Horvitz, Edward J. Kane, and George G. Kaufman. 1986. *Perspective on Save and Sound Banking, Past, Present, and Future*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Cade, Eddie. 1997. *Managing Banking Risks*. Cornwall, England: TJ International Ltd.
- Dunil, Z. 2004. *Risk-Based Audit: Dalam Pemeriksaan Perkreditan Bank Umum*. Jakarta: Indeks.
- Essinger, James and Joseph Rosen. 1991. *Using Technology for Risk Management*. Cambridge, England: Woodhea-Faulkner (Publisher) Limited.
- Griffiths, David M.. 2003. *Internal Auditing – a risky biz*.
- Sawyer, Lawrence B., et.al. *Sawyer's Internal Auditing: Internal Audit Swyer's*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukarman, Widigdo. 1999. Pemberdayaan Kembali Manajemen Risiko Bank, Majalah Bank & Manajemen edisi September-Oktober, Jakarta.
- Tampubolon, Robert. 2004. *Risk Management: Pendekatan Kualitatif untuk Bank Komersial*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- 2005. *Risk and System-based Internal Auditing: Audit Intern Berbasis Risiko*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Thornhill, William T.. 1989. *Effective Risk Management for Financial Organizations*. Rolling Meadows, Illinois. Bank Administrative Institute.

Lampiran 1

Hasil Wawancara

1. Dimana kedudukan tim SKAI (audit internal) Bank Bukopin dalam struktur organisasi perusahaan?

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi tentang Struktur Organisasi ditetapkan bahwa susunan SKAI berada di bawah Direktur Utama Bank Bukopin. Hal ini sesuai dengan pedoman yang tertuang dalam SPFAIB. Dalam kesehariannya Direktur Utama “menitipkan” monitoring aktivitas SKAI kepada Direktur Manajemen Risiko dan Kepatuhan.

2. Sejak kapan Bank Bukopin telah menerapkan *Risk Based Internal Audit (RBIA)*?

RBIA pertama kali diperkenalkan di Bank Bukopin pada tahun 2003 saat dilakukan Workshop, dan kemudian pada tahun 2004 secara terbatas mulai dipergunakan dalam aktivitas audit.

3. Kepada siapa tim SKAI tersebut mempertanggungjawabkan hasil auditnya?

Sesuai dengan struktur organisasi yang disebut diatas, bahwa pertanggungjawaban hasil audit akan disampaikan secara langsung kepada Direktur Utama, yang kemudian pada gilirannya akan diteruskan kepada Dewan Komisaris.

4. Apa tujuan penerapan RBIA bagi Bank Bukopin? (mis: menentukan prioritas audit cabang) Mohon dijelaskan.

Pada awalnya RBIA di Bank Bukopin dipergunakan untuk menentukan prioritas cabang yang akan diaudit dengan menggunakan pendekatan *risk profile* baik dari sisi perkreditan maupun sisi operasi. Pada perkembangan berikutnya, RBIA akan dipergunakan lebih implementatif lagi ke dalam aktivitas audit.

5. Hingga kini, menurut anda apakah peran tim SKAI telah berubah menjadi mitra bisnis strategis (*strategic business partner*) bagi perusahaan? Ya/tidak? Mohon dijelaskan.

Ya, saat ini dengan mulai diterapkannya RBIA diharapkan fungsi auditor lebih banyak memberikan masukan untuk memberikan peringatan (*warning*) sebelum suatu transaksi yang mengandung resiko di eksekusi. Oleh karena itu tuntutan peningkatan kualitas terhadap auditor menjadi hal yang sangat penting, tidak saja terhadap pengetahuan audit tetapi juga terhadap detail bisnis dan operasi serta pengenalan risiko yang menyertainya. Sehingga dengan demikian diharapkan nantinya auditor menjadi tempat bertanya dan konsultasi bagi para pelaksana.

6. Kapan proses persiapan perencanaan audit dilakukan?

Dalam setiap aktivitas general audit yang akan dilakukan, sekitar 2 (dua) minggu sebelum pelaksanaan, setiap anggota akan diberikan rencana audit (*audit plan*) yang dibuat oleh Ketua Tim. Dari gambaran rencana audit tersebut, setiap anggota Tim akan diberikan penugasan (*assignment*) sesuai dengan kemampuannya.

7. Apakah setiap tahun proses persiapan tersebut dilakukan pada waktu yang sama?

Proses persiapan selalu sama sekitar 2 minggu sebelum pelaksanaan, namun untuk cabang yang sama bisa mempunyai jadwal yang berbeda karena hal ini didasarkan atas profil risiko (*risk profile*) yang ada pada setiap cabang.

8. Pihak mana saja yang terlibat untuk melakukan perencanaan audit tersebut?

Audit plan disusun berdasar atas kondisi di masa lalu (*past performance*) dan juga kondisi saat ini terutama jika terdapat kejadian di luar kewajaran (*subsequent event*). Oleh karena itu pihak yang terlibat dalam penyusunannya adalah Ketua Tim dan Staff Audit di cabang yang akan diperiksa.

9. Untuk pembuatan disain audit, dilakukan oleh pusat atau tim SKAI cabang?

Dari penjelasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa hal tersebut merupakan gabungan antara SKAI Pusat dan Staf SKAI Cabang.

10. Departemen mana saja (*auditee*) yang Anda libatkan dalam hal pemenuhan data untuk kepentingan analisis?

Jika aktivitas merupakan audit secara umum (*general audit*), maka semua departemen baik terkait perkreditan maupun operasional dilibatkan dalam analisa. Kecuali jika aktivitas audit merupakan pemeriksaan khusus (*special investigation*).

11. Data apa saja yang anda butuhkan dari *auditee*? Mohon dijelaskan fungsi (tujuan) dari pengumpulan masing-masing data tersebut.

Jika pemeriksaan terhadap aspek perkreditan maka data yang diperlukan adalah *database* kredit yang diberikan kepada nasabah, untuk mengetahui nama debitur, besar kredit, jenis kredit dan kualitasnya. Sedang untuk operasional diperlukan data awal seperti jurnal transaksi, sub buku besar, buku besar dan laporan keuangan. Disamping itu juga diperlukan data yang namanya *proofsheet* yang berisi daftar transaksi yang belum diselesaikan (*Settlement*).

12. Apakah anda (tim SKAI) melakukan *review* pendahuluan terhadap :

- 1) *Corporate plan*? ya jika pemeriksaan dilakukan terhadap Kantor Pusat
- 2) Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)? Ya
- 3) Rencana Kerja dan Anggaran Cabang (RKAC)? Ya
- 4) Lain-lain... (mohon dicantumkan jika ada)? hasil temuan pemeriksaan periode sebelumnya, hasil pemeriksaan akuntan publik, dan juga hasil pemeriksaan Bank Indonesia.

13. Apakah anda melakukan *Risk Assessment/Control self Assessment (CSA)*?

Jika ya, mohon dijelaskan proses maupun validasi hasil.

Proses *Risk Assesment* dilakukan secara *self assesment* oleh masing-masing unit kerja dan di otorisasi oleh manajer operasional cabang, kemudian hasilnya akan diverifikasi oleh Team Audit SKAI.

14. Apa perbedaan signifikan dalam tahap pelaksanaan audit berkaitan dengan perbandingan antara metode RBIA dan sebelumnya?

Pada tataran pelaksanaan dengan menggunakan RBIA maka akan sangat membantu dalam penentuan *sample* obyek audit. Karena hal ini didasarkan atas *risk profile* yang ada pada setiap obyek audit

15. Bagaimana jenis, isi, maupun metode pelaporan hasil audit dari kedua metode tersebut? Dimana letak perbedaannya? Mana yang lebih efektif? Mohon dijelaskan.

Jenis Pelaporan : tidak terdapat perbedaan mendasar, karena jenis pelaporan akan sangat ditentukan dari jenis assignment yang diberikan.

Isi Pelaporan : dilihat dari substansi laporan untuk audit dengan pendekatan RBIA setiap hasil temuan akan memberikan gambaran mengenai risk area dari setiap obyek audit dan kemudian memberikan solusi berupa *covering risk* dalam rangka upaya mitigasi risiko baik bisnis maupun operasional.

Metode pelaporan : Dalam penyusunan laporan hasil audit dengan pendekatan RBIA maupun metode sebelumnya sebenarnya tidak banyak ditemukan perbedaan mendasar, dalam arti bahwa sebelum sampai proses kesimpulan hasil audit kedua metoda mesti melalui proses *auditing*, sehingga sebenarnya yang berbeda justru terletak pada proses auditnya sendiri. Saat ini sedang dikembangkan metode pelaporan dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga penyampaian hasil laporan berbasis tanpa kertas (*paperless*) sehingga lebih efisien.

Secara umum dilihat dari fokus dan cakupan audit terutama dalam mendeteksi permasalahan utama sebuah obyek audit (cabang atau pos tertentu) sangat efektif dengan menggunakan pendekatan RBIA.

16. Bagaimana proses penanganan jika dalam melaksanakan audit tersebut ditemukan penyimpangan?

Jika yang melakukan penyimpangan adalah auditor sampai mengakibatkan auditor yang bersangkutan kehilangan independensi dan atau norma pemeriksaan yang lain maka tentu akan dilakukan *review* terhadap keanggotaan auditor tersebut. Namun jika yang dimaksud adalah adanya

temuan baru (*new evidence*) di luar hasil dari *risk profiling*, maka tidak menutup kemungkinan temuan/bukti baru tersebut untuk tetap dialami untuk kemudian dijadikan obyek audit yang baru.

17. Dalam laporan hasil audit tersebut apakah isinya berupa hasil saja atau disertai dengan rekomendasi?

Baik audit dengan menggunakan RBIA maupun metode sebelumnya, keduanya senantiasa memberikan opini dan saran untuk perbaikan baik terhadap sistem prosedur, pelaksanaan sistem prosedur maupun terhadap SDM nya. Hanya saja jika dengan menggunakan metode RBIA rekomendasi yang diberikan akan lebih banyak berisi tentang mitigasi risiko dan upaya memberikan edukasi kepada *auditee* sehingga lebih memahami pentingnya mengenai *risk management* dalam bisnis perbankan.

18. Jika dilihat dari strukturnya, divisi *internal control* itu berada di bawah departemen operasional ya? otomatis mereka bertanggung jawab kepada manajer operasional kan? jika itu benar berarti untuk data *zero defect* dan data hasil Matriks Risiko Operasional itu semua sebelum dilaporkan kepada pusat, harus disetujui oleh manajer operasional, padahal yang dinilai kan kinerja manajemen? Ada kemungkinan datanya dimanipulasi sebelum sampai ke pusat? berarti bisa dikatakan pengendalian internal data dalam siklus *risk based internal audit* bisa menjadi bias?

Iya memang benar bahwa departemen pengendalian internal (*internal control*) di bawah manajer operasional, tetapi untuk validitas laporan MRO membutuhkan pemeriksaan dan tandatangan dari Staf SKAI yang ada di cabang dalam rangka verifikasi kebenaran pengisiannya. Diharapkan hasil MRO lebih obyektif karena bisa saja staf SKAI tidak setuju dengan hasil pengisian aparat cabang.

Tentang *risk self assessment* yang menggunakan MRO, kemarin kita sempat menemukan data yang tidak sesuai, dalam artian secara logika harusnya termasuk berbobot *high* 1 tapi kok hasilnya berbobot *low* 1, menurut

analisis anda apa penyebabnya? apa sosialisasi/pemahaman risiko/kesadaran pentingnya manajemen risiko/ dll

Penyebabnya ada bermacam-macam diantaranya :

- 1) Tingkat pemahaman yang kurang memadai mengenai *risk assessment*.
- 2) Kurangnya asistensi (*transfer knowledge*) dari Manajemen Cabang kepada aparatnya dalam mengisi MRO.
- 3) Adanya rasa takut dari aparat jika *risk area* yang terdapat di bagiannya berbobot tinggi akan mempengaruhi *performance* yang bersangkutan yang pada akhirnya mempengaruhi hasil *performance appraisal* nya.

19. Saya pernah melihat sebuah bank swasta besar di Indonesia baru ini membuat kebijakan bahwa divisi pengendalian internal yang sebelumnya bertanggungjawab ke cabang masing-masing, diubah menjadi bertanggung jawab kepada pusat langsung tapi lokasi kerja tetap di cabang, seperti tim SKAI di Bukopin, apakah ada hubungannya dengan pertanyaan sebelumnya?

Memang benar. terdapat *contradictio in term*, jika *Internal Control* berada di bawah Cabang. Ada contoh kasus lain. yaitu bahwa salah satu faktor dalam menilai performa Operasional adalah temuan yang tercantum dari laporan *zero defect*, sementara laporan tersebut yang membuat adalah internal control. Coba bayangkan?. apakah *internal control* akan benar-benar obyektif jika pada akhirnya dari laporan dia berdampak pada hasil *performance appraisal* dia sendiri ? Belum lagi jika terdapat intervensi dari manajer operasional. Memang ini menjadi dilema, untuk mengatasinya, minimal mengurangi kemungkinan tersebut, dalam setiap laporan yang dibuat oleh *internal control* memerlukan verifikasi oleh Staf SKAI yang ada di Cabang, itulah pentingnya Staf SKAI di Cabang.

20. Apa bisa dikatakan jika sistem di Bank Bukopin tidak bekerja efektif?

Saringan datanya memang secara fisik kelihatan 2 kali, internal kontrol dan verifikasi SKAI, tapi kesannya 1 kali karena internal kontrolnya sendiri tidak punya wewenang untuk mengotorisasi (memvalidasi) data yang dia periksa.

21. Apakah bisa dikatakan jika kebijakan yang diterapkan oleh bank swasta (pada *email* sebelumnya) lebih efektif?

Ada beberapa hal :Dalam proses pengisian MR (*Self assesment*) dilakukan langsung oleh masing-masing unit pelaksana, internal control hanya bertugas meyakini bahwa seluruh unit telah melaksanakan *posting*. Memang demikianlah sistem *self assesment*, seperti halnya sistem perpajakan di Indonesia.

Jika terdapat indikasi manipulasi baru dilakukan pemeriksaan. Memang *Internal Control* bukanlah bagian yang harus selalu mengetahui bahwa yg dilakukan oleh masing-masing unit pelaksana sudah benar, apalagi jika unit bisnis yang mengisi. Seperti diketahui bahwa *internal control* hanyalah bagian yang bertugas memeriksa dan memverifikasi aktivitas operasional harian, dia tidak mengetahui permasalahan perkreditan sama sekali.

Oleh karena itu menjadi tugas SKAI lah yang harus memverifikasi. Marilah kita kembali kepada poin kita bahwa dalam kaitan penentuan / *mapping* risiko sebelum pemeriksaan terhadap suatu cabang dilakukan, auditor (bisa Ketua Tim maupun yang didelegasikan) mencari sumber informasi sebanyak-banyaknya dan tidak akan pernah tergantung pada satu atau beberapa sumber semata. Oleh karena itu *requirements* untuk menjadi seorang auditor andal semestinya memenuhi kualitas baik (*high grade*). Dia harus menguasai ilmu auditing, akuntansi, baca dan analisa laporan keuangan dan juga menguasai ilmu reserse dalam hal audit investigasi dan juga ilmu manajemen risiko dan mengaplikasikan dalam aktivitas audit nya.

22. Lalu siapa yang melakukan tugas sosialisasi (*transfer knowledge*) tentang manajemen risiko perbankan pada setiap departemen/divisi yang ada di bank bukopin? Menurut pengetahuan saya di bank swasta lain, *internal control* selain mempunyai fungsi sebagai pemeriksa juga mempunyai fungsi untuk sosialisasi kepada pelaksana (manajemen), jadi fungsi pelaksana terpisah dengan bagian sosialisasi dan pemeriksa, bagaimana menurut Anda?

Permasalahan kemungkinan kesalahan dalam hal *posting* MRO yang berasal dari *transfer knowledge* boleh dibilang dalam porsi yang tidak terlalu besar, mengingat sosialisasi sudah sering dilakukan baik oleh konsultan independen (saat itu Andersen) maupun dari Divisi Kepatuhan dan Manajemen Risiko dari Pusat. Namun mengingat adanya *turnover* karyawan yang kemungkinan belum sempat diberikan pemahaman yang memadai mengenai pengisiannya.

23. Lalu apakah saya bisa mengatakan bahwa kejadian sebelumnya (struktural *internal control* di bawah MO) mempunyai pengaruh terhadap "kesehatan" siklus perbaikan terus-menerus yang diinginkan perusahaan sendiri, karena menurut saya data dari user (pelaksana Manajemen risiko) merupakan salah satu data yang seharusnya valid dalam menentukan profil risiko perusahaan agar sinergi yang sehat dapat tercapai menuju *best practice*?

Dengan mengamati fenomena tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tugas SKAI-lah yang harus mengawal dan menjaga agar tidak mengalami kelemahan dari segala kemungkinan. Jika kembali kepada *risk profile*, maka setelah cabang mengisi MRO dan telah divalidasi oleh SKAI, maka tidak secara otomatis akan diterima oleh Kantor Pusat karena disana terdapat divisi *risk management* dan juga kepatuhan operasi yang akan memonitor pengisian *risk issue* dari cabang. jadi tetap ada mekanisme kontrol dan evaluasinya.

24. Bagaimana dengan kompetensi auditor Bank Bukopin?

Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian :

- 1) Terus terang dari sisi SDM. Kalo saya lihat dari sekitar 40 orang SKAI seluruh Indonesia yang benar-benar berlatar belakang *Accounting* dan

mengerti teori *auditing* mungkin bisa dihitung dengan jari. Sisanya ada yang berlatar belakang hukum, Fisip, SMU dll. Hal ini menjadikan agak sulitnya standarisasi pelaksanaan RBIA di Bukopin. Bahkan dulunya ada *image* yang kurang bagus tentang orang yang ditempatkan di divisi pengawasan. Menghadapi kenyataan ini saat ini kepala SKAI mulai mencoba mengubah *image* dengan merekrut beberapa tenaga baru yang mempunyai pengalaman dari KAP. Tapi jumlahnya masih belum signifikan

- 2) Kendala teknis yaitu belum dipahaminya konsep RBIA di level *auditee*. Hal ini menjadikan belum optimalnya pemahaman mengenai paradigma baru konsep *auditing*. Akhirnya proses RBIA dianggap sebagai *business as usual* dan belum menempatkan auditor sebagai *strategic business partner*..
 - 3) Kemampuan individual dari auditor sendiri juga perlu diasah terutama jika dia memang benar-benar ingin menjadi sebagai *strategic business partner* bagi manajemen maupun *auditee* yang lain. Hal ini sangat dirasakan apabila auditor sendiri merasa enggan untuk meningkatkan pengetahuan tentang ilmu bisnis maupun risikonya.
 - 4) Jika terdapat auditor baru relatif belum terdapat auditor lama yang mampu melakukan proses *transfer knowledge* RBIA ini dengan baik .
25. Apakah tim SKAI Bank Bukopin memiliki standar disain audit untuk setiap jenis temuan audit?

Tools untuk menjalankan RBIA sendiri sampai saat ini belum tersedia di SKAI Cabang, sehingga sangat tergantung pada kreativitas auditor jika dia tidak ingin terjebak pada metode lama.

LAMPIRAN 2

RISK SELF ASSESSMENT BANK BUKOPIN



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya
Back Office
All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Risiko Operasional					
1	Sistem penyimpanan specimen pejabat bank lain dan slip pencairan tidak memadai.	Medium	Low 2	3.03	3.01, 3.03
2	Transaksi dengan menggunakan dokumen/tandatangan palsu oleh pihak intern.	Medium	Low 2	3.05	3.01
3	Kesalahan posting dalam proses kiring, salah nominal, salah nomor rekening, dll.	Medium	Low 2	3.05	3.01
4	Kesalahan memasukan Nomor Rekening dalam melakukan posting transaksi.	Medium	Low 2	3.05	3.02
5	Kesalahan pengoperasian BI RTGS.	Medium	Low 2	3.05	3.02
6	Kesalahan posting dalam proses transaksi antar cabang, salah nominal, salah nomor rekening, dll.	Low 1	Low 2	3.05	3.03
7	Penarikan dana rekening koran melebihi saldo (O/D).	Medium	Low 2	3.05	3.01
8	KS (hutang jangka pendek) dari nasabah/bank lain diselesaikan lebih dari 90 hari.	Low 1	Low 2	3.03	3.01
9	Penyelesaian transaksi yang lambat (diluar batas kewajaran/standar).	Low 1	Low 2	3.05	3.02
10	Penarikan dana rekening koran melewati saldo limit minimum yang ditetapkan.	Low 2	Low 2	6.01	6.02
11	Transaksi dengan menggunakan dokumen/tandatangan palsu oleh pihak ekstern.	Medium	Low 2	3.05	3.05
Risiko Reputasi					
12	Informasi pengirim dana tidak jelas sehingga tidak bisa ditelusuri kembali apabila transfer tidak sukses.	Low 2	Low 2	3.05	3.01
13	Terdapat kesalahan, keterlambatan dan/atau tidak diserahkannya laporan kepada pihak internal/eksternal lainnya.	Medium	Low 2	3.05	3.05
14	Kesalahan perhitungan Jasa Giro Khusus.	Low 1	Low 2	3.05	3.05
15	Perintah auto debet/standing instruction tidak dilaksanakan.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
Risiko Strategik					
16	No Risk Issue				
Risiko Kepatuhan					
17	Tidak dilaksanakannya prosedur KYCP	Medium	Low 2	3.05	3.05
18	GWM tidak dikelola secara efektif.	Medium	Low 2	3.02	3.03
19	Dokumen inkaso dari dan ke cabang lain tidak di-register.	Low 2	Low 2	3.05	3.01
20	Posting transaksi manual tidak dilengkapi dengan slip/bukti pendukung.	Medium	Low 2	3.03	3.02
Risiko Hukum					
21	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya

ADML

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Kesalahan input data perubahan plafon kredit.	Low 2	Low 2	2.03, 3.03	2.03
2	Fungsi supervisi dalam persetujuan pencairan kredit, perubahan plafon, pelunasan kredit dan jadwal pembayaran kembali, dll tidak dilakukan secara baik.	Low 1	Low 1	3.05	3.03
3	Beberapa fasilitas kredit tidak didukung dengan tanda terima persetujuan kredit (SPPK) yang ditandatangani oleh debitur.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
4	Terdapat kesalahan laporan ke BI.	Low 1	Low 1	3.05	3.01
5	Terdapat kesalahan, keterlambatan dan/atau tidak diserahkan laporan kepada pihak internal/eksternal lainnya.	Low 1	Low 1	3.05	3.01
6	Penginputan master kredit tidak sesuai dengan yang telah diperjanjikan dengan nasabah, salah nilai, salah waktu, dll.	Low 2	Low 2	3.05	3.01
7	Tidak dilakukan monitoring atas asuransi jaminan yang jatuh tempo dan tidak dilakukan perpanjangan asuransi.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
8	Jaminan dan/atau debitur tidak di-cover oleh asuransi.	Low 1	Low 1	3.05	3.01
	Risiko Reputasi				
9	No Risk Issue				
	Risiko Strategik				
10	No Risk Issue				
	Risiko Kepatuhan				
11	Pengkategorian kualitas aktiva produktif tidak dilakukan sesuai dengan peraturan dan prosedur, proses penentuan kolektibilitas tidak efektif - salah pengkategorian kolektibilitas kredit.	Medium	Low 2	3.05	3.01
12	Pelanggaran prosedur keamanan dalam penyimpanan dokumen jaminan, dual custodian pada strong-room untuk menyimpan dokumen jaminan tidak memadai.	Medium	Low 2	3.05	3.01
13	Sistem pencatatan/administrasi kredit dan dokumen jaminan tidak memadai, penyimpanan dokumen dilakukan secara acak, pencatatan penggunaan dokumen tidak baik, dokumen tidak komplit, dll.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
14	Penerimaan dan pengambilan jaminan tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan perkreditan yang berlaku.	Low 2	Low 2	3.05	3.01
15	Terdapat keterlambatan dan/atau tidak diserahkan laporan ke BI.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
	Risiko Hukum				
16	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya
ADMK
All Category

	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Terdapat selisih komparasi antara neraca dan list saldo kredit. Contoh Risiko : Mengakibatkan kejanggalaan/kesalahan pelaporan yang dibuat untuk BI, dsb.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
2	Melakukan posting transaksi ke rekening nasabah yang salah.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
3	Melakukan posting langsung ke sub buku besar KYD.	Low 1	Low 2	3.05	3.05
4	PAD (piutang) tidak diselesaikan dalam jangka waktu 1 bulan, pembayaran kembali yang terlambat.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
5	Selisih antara outstanding kredit WO dengan jumlah yang aktual yang dibayar oleh Debitur.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
6	Posting pembayaran dan penerimaan piutang yang salah, salah COA, salah nilai, salah informasi nasabah, dll.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
7	Penarikan dana rekening koran melebihi saldo (O/D)	Low 1	Low 2	3.05	3.01
8	Selisih saldo yang tidak wajar antara aktiva dengan pasiva dalam kredit program.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
9	Keterlambatan dan/atau tidak melakukan pendebitan kewajiban nasabah.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
10	Plafond fasilitas PRK tidak di"not"kan setelah fasilitas tersebut ditutup.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
11	Hasil Collection atas kredit yang di Write-Off tidak dibukukan ke PPAP melainkan diakui sebagai pendapatan Bunga Kredit.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
12	Penarikan dana rekening koran melewati saldo limit minimum yang ditetapkan.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
13	Terlambat/tidak memberikan informasi kepada AO atas debitur yang telambat membayar angsuran	Low 1	Low 2	3.05	3.01
	Risiko Reputasi				
14	Transaksi dengan menggunakan dokumen/tandatangan palsu.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
15	Pendropingan kredit tidak sesuai dengan yang telah diperjanjikan dengan nasabah (nominal, tanggal dropping)	Low 1	Low 2	3.05	3.01
	Risiko Strategik				
16	No Risk Issue				
	Risiko Kepatuhan				
17	Pelanggaran/tidak efektifnya prinsip dual custodian contohnya dalam menu penginputan, perubahan dan jurnal balik	Low 1	Low 2	3.05	3.01
18	Provisi dan setoran jaminan yang diterima dari Bank Garansi tidak dibukukan secara baik	Low 1	Low 2	3.05	3.01
19	Posting transaksi manual tidak dilengkapi dengan slip. Mis. hilang atau disengaja.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
20	Terdapat angsuran/pelunasan kewajiban Kredit Program yang tidak disetorkan ke instansi terkait.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
21	Posting transaksi manual dilakukan berdasarkan Memorandum penyimpangan. Contoh ; dokumen tidak lengkap atau masih menunggu kelengkapan dokumen.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
	Risiko Hukum				
22	No Risk Issue				

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya

ADMK

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
---	--------	--------	-----------	----------	--------

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

General Affairs & Logistics

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Tidak ada catatan atas biaya-biaya (perawatan + biaya lainnya) yang berhubungan dengan harta ex. Jaminan kredit (HEJ).	Medium	Low 2	3.02	3.01, 3.05
2	Terdapat inventaris kantor/ATK dalam kondisi rusak/hilang/tidak dapat dipergunakan lagi yang masih tercatat dalam Neraca bank.	Low 2	Low 2	3.05	3.01, 3.05
3	Pengadaan barang-barang dan pengeluaran biaya fiktif.	Medium	Low 2	3.03, 3.09	3.01, 3.05
4	Tidak memadainya langkah-langkah keamanan, karyawan dan peralatan dalam situasi tertentu (pemadam kebakaran tidak berfungsi, petugas keamanan yang bertugas tidak mencatat aktivitas harian yang penting sehingga tidak ada urutan kejadian atas peristiwa yang terjadi).	Medium	Low 2	3.02, 3.03	3.01, 3.05
5	Pencatatan biaya dan inventaris pada perkiraan yang tidak semestinya.	Medium	Low 2	3.02, 3.03	2.02, 3.05
6	Penanganan inventaris yang tidak memadai, menyebabkan kesulitan dalam pengawasan contoh komputer tidak diregister.	Medium	Low 2	3.01	2.02, 3.05
7	Perbedaan antara nilai sewa yang dibayar dengan nilai sewa dalam kontrak.	Medium	Low 2	3.09	3.05
8	Gedung kantor yang telah disewa tidak jadi ditempati.	Medium	Low 2	3.02, 3.03	3.05
9	Penyusutan/amortisasi tidak dilaksanakan secara konsisten.	Medium	Low 2	3.03	3.01, 3.05
10	Hilangnya inventaris kantor.	Medium	Low 2	3.03, 3.07, 3.09	3.01, 3.05
11	Pencatatan, pengecekan dan perawatan inventaris kantor tidak dilakukan secara cermat dan tepat waktu, contoh tidak ada petugas yang bertanggung jawab secara khusus, tidak ada urutan catatan perawatan, tidak ada jadwal perawatan, ketidak-benaran daftar inventaris.	Medium	Low 2	3.02	3.01, 3.05
12	Pertanggungjawaban atas UMB tidak dilakukan secara konsisten, tidak ada tindak lanjut atas kwitansi atau dokumen pendukung yang ada setelah transaksi selesai.	Medium	Low 2	3.03	3.05
13	Jalur komunikasi untuk ATM yang telah dipindahkan belum ditutup, sehingga bank masih membayar biaya listrik dan telephone.	Medium	Low 2	3.01	3.05
14	Saluran telpon tidak menggunakan password, sehingga tidak diketahui siapa yang bertanggung jawab atas tagihannya.	Medium	Low 2	3.03	2.02
15	Monitoring atau perawatan atas fasilitas vital (genset, gedung, ATM) tidak secara baik dilakukan sehingga peralatan tidak berfungsi sempurna.	Medium	Low 2	3.01	3.01
16	Perbaikan fasilitas dan peralatan kantor yang rusak memakan waktu yang tidak wajar.	Low 1	Low 2	3.02	3.01, 3.05
17	Formulir2 ATK umum (kop surat, amplop, dll.) yang sudah kadaluarsa tidak dimusnahkan.	Low 1	Low 2	3.01	3.01, 3.05
18	Formulir2 khusus (blanko bilyet deposito, buku tabungan, dll.) yang sudah kadaluarsa tidak dimusnahkan.	Low 1	Low 2	3.01	3.01, 3.06
19	Pembelian ATK dan inventaris lainnya tanpa memperoleh persetujuan dari yang berwenang.	Medium	Low 2	3.03	3.05
20	Nilai pembelian inventaris dan pengeluaran biaya di mark up.	Medium	Low 2	3.03, 3.09	3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya

General Affairs & Logistics

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
21	Perbedaan antara jumlah stock yang sesungguhnya dengan jumlah yang dicatat di Working Supply.	Low 1	Low 2	3.02	3.01, 3.05
22	Jaringan telpon/komunikasi, listrik dan air tidak berfungsi.	Medium	Low 2	7.02, 7.03, 7.04	6.04
23	Bank (Cabang) tidak dapat melakukan evaluasi atas pekerjaan kontraktor.	Medium	Low 2	3.02	3.05
24	Terdapat monopoli penggunaan kendaraan Operasional Kantor untuk kepentingan pihak/unit kerja tertentu sehingga mengganggu kelancaran Operasional bank secara keseluruhan.	Low 1	Low 2	3.03	3.05
25	Pelaksanaan pemeliharaan & perawatan Harta Ex Jaminan (HEJ) yang dilakukan pihak bank maupun outsourcing, dinilai kurang memadai. Contoh ; PBB tidak dibayar, lahan tanah tidak dipagari, gedung tidak dirawat atau mesin tidak diservice.	Medium	Low 2	3.03	3.05
Risiko Reputasi					
26	No Risk Issue				
Risiko Strategik					
27	No Risk Issue				
Risiko Kepatuhan					
28	Pembelian inventaris/ATK dilakukan tanpa perbandingan.	Medium	Low 2	3.01	3.01, 3.05
29	Pelanggaran limit biaya dan investasi.	Medium	Low 2	3.05	3.05
Risiko Hukum					
30	Sewa menyewa gedung kantor tidak didukung oleh perjanjian.	Medium	Low 2	3.03	2.02, 3.01, 3.05

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Human Resources
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Penanganan administrasi fasilitas car loan dan housing loan kepada karyawan tidak baik.	Low 2	Low 2	2.04	2.03
2	Kesalahan atas perhitungan biaya lembur, SPJ, kesehatan dan fasilitas karyawan lainnya.	Low 2	Low 2	2.04	2.03
3	Kwitansi palsu untuk keperluan penagihan kembali.	Low 2	Low 2	3.03	2.02
4	Formulir lembur karyawan tidak ditandatangani oleh supervisor.	Low 2	Low 1	2.04	2.02
5	Update mutasi karyawan tidak dilakukan.	Low 2	Low 2	2.04	2.03
6	Update pendidikan karyawan tidak dilakukan.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
7	Update jabatan karyawan tidak dilakukan.	Low 2	Low 2	2.04	2.03
8	Belum ada sistem rotasi kerja.	Low 2	Low 2	2.02	2.02
9	Program pelatihan karyawan kurang memadai.	Low 2	Low 2	3.03	2.03
10	Tidak ada penanganan masalah karyawan (Counseling).	Low 2	Low 2	2.01	2.01
11	Kelebihan atas UMB Perjalanan Dinas tidak dipertanggungjawabkan oleh karyawan yang bersangkutan sesuai ketentuan Perusahaan.	Low 2	Low 1	2.04	2.02
12	Turn over karyawan yang tinggi.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
	Risiko Reputasi				
13	No Risk Issue				
	Risiko Strategik				
14	Penggunaan Tenaga Kerja Supporting maupun Marketing yang di-outrsource dari pihak ketiga tidak didukung dengan Kontrak Kerja yang memadai.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
	Risiko Kepatuhan				
15	Pelanggaran peraturan Depnaker (Menteri Tenaga Kerja).	Low 2	Low 2	2.03	2.03
16	Kehadiran karyawan tidak sesuai dengan peraturan internal perusahaan, catatan kehadiran tidak dikirim secara reguler setiap bulan.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
17	Ketentuan kedisiplinan kerja karyawan (KDKK) tidak di sosialisasikan secara berkelanjutan/berkesinambungan.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
18	Sanksi atas pelanggaran yang dilakukan karyawan tidak sesuai dengan peraturan internal (KDKK).	Low 2	Low 2	2.04	2.03
19	Manajemen mendapat fasilitas ekstra yang tidak tercantum dalam kebijakan.	Low 2	Low 2	2.03	2.03
	Risiko Hukum				
20	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Internal Control
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Monitoring terhadap rekening-rekening yang pasif tidak dilakukan secara rutin.	Low 1	Low 2	3.01	4.03
2	Memo audit dan zero defect jarang/tidak diumumkan.	Low 1	Low 2	3.05	3.06
3	Jadwal cash count dan stock opname dilakukan secara teratur, tidak dilakukan secara spontan.	Low 1	Low 2	3.02	2.03
4	Keterlambatan pembuatan laporan.	Low 1	Low 2	3.01	4.01
5	Kontrol terhadap outlet dan/atau kantor kas jarang dilakukan.	Low 1	Low 2	3.03	2.03
6	Sistem filling tidak memadai.	Low 1	Low 2	2.04	5.01
7	Pemeriksaan inventaris tidak dilakukan secara berkala.	Low 1	Low 2	3.01	3.01
8	Tidak melakukan komparasi saldo dan neraca, rekonsiliasi bank.	Low 1	Low 2	3.03	6.03
9	Tidak melakukan monitoring atas temuan internal kontrol.	Medium	Low 2	3.03	3.01
10	Pelaksanaan monitoring terhadap rekening-rekening yang memiliki saldo minimum tidak rutin dilakukan.	Medium	Low 2	3.03	3.01
	Risiko Reputasi				
11	Rekening koran tidak diterima oleh nasabah dan tidak ditindaklanjuti.	Low 1	Low 2	3.03	3.01
	Risiko Strategik				
12	No Risk Issue				
	Risiko Kepatuhan				
13	Pelaksanaan Cash Count dan Stock Opname belum dilaksanakan sesuai Program Kerja.	Medium	Low 2	3.03	3.01
	Risiko Hukum				
14	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Other-Business Komersil

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Biaya marketing tidak dibuat dengan sebenarnya dan tidak ada kejelasan atas tujuan dari marketing contoh dengan nasabah yang mana dan apakah nasabah tersebut potential dll.	Low 2	Low 2	3.05	1.02, 3.01
2	Ketidakmampuan AO atau staff marketing untuk memasarkan produk funding (penghimpunan dana) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	Low 1	Low 1	3.02	1.01
3	Ketidakmampuan AO untuk memasarkan produk lending (ekspansi kredit) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	Low 2	Low 2	3.02, 3.07	1.02, 3.03
4	A/O kurang menguasai sifat & perkembangan bisnis/sector industri debitur.	Low 2	Low 2	3.02	3.03, 3.05
5	Progres proyek tidak sesuai dengan jadwal penyelesaian proyek / time schedule.	Low 2	Low 2	3.02	3.03
6	Ditemukan dokumen-dokumen proyek yang fiktif contoh: laporan keuangan perusahaan yang tidak benar (window dressing); mark up biaya / harga.	Low 2	Low 2	3.02, 3.05	3.01, 3.05
7	Penyalahgunaan fasilitas kredit (sidestreaming).	Low 2	Low 2	3.07	3.05
8	Nilai jaminan tidak mencakup fasilitas kredit.	Low 2	Low 2	2.07	3.07
9	Pendapatan / nilai proyek berbeda currency dengan currency pembiayaan.	Low 2	Low 2	5.04	6.06
10	Penarikan/pembayaran kredit tidak sesuai dengan cash flow yang sudah disepakati bersama.	Low 2	Low 2	3.08	3.01, 3.05
11	Rekomendasi yang diberikan AO saat komite kredit kurang tepat.	Low 1	Low 2	3.02	3.01, 3.05
12	Realisasi pencairan fasilitas kredit tidak didukung dokumentasi yang benar dan lengkap.	Low 1	Low 2	3.02	3.01
13	Dealer, developer atau pihak III lainnya wan prestasi (Contoh : tidak menyerahkan sertifikat, dokumen tidak lengkap, tidak tepat waktu).	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
14	Musibah yang menyebabkan dokumen-dokumen di Notaris/Dealer/Developer/pihak III lainnya musnah atau hilang.	Low 2	Low 2	3.05	3.02
15	Dokumen jaminan tidak diserahkan ke unit kerja terkait.	Low 2	Low 2	3.07, 3.08	3.01, 3.05
16	Monitoring dan tindak lanjut yang kurang memadai terhadap masalah: perubahan suku bunga, tunggakan angsuran dan biaya-biaya, perubahan lainnya.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
17	Administrasi pengasuransian debitur dan jaminan yang kurang memadai.	Low 2	Low 2	3.07	3.05
18	Keterlambatan monitoring terhadap debitur yang terlambat membayar angsuran.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
19	Keterlambatan pengiriman surat peringatan, apabila banyak debitur yang terlambat membayar angsuran pada hari yang sama.	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
20	Kesulitan untuk memonitor kemungkinan akan terjadinya debitur terlambat membayar angsuran.	Low 1	Low 2	5.01	6.02
21	AO kurang ter-motivasi untuk mengejar target.	Low 1	Low 2	3.01	3.01
22	Informasi/data pendukung dalam penyelesaian pinjaman bermasalah yang tidak akurat dan tepat waktu/evaluasi Proses Penerapan Risk Based....	Low 1	Low 2	6.03	6.06

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Other-Business Komersil

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
23	Laporan Kredit internal terlambat diserahkan dan tidak akurat	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
24	Laporan Kredit eksternal terlambat diserahkan dan tidak akurat	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
25	Terdapat jaminan yang tidak dapat diasuransikan.	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
Risiko Reputasi					
26	Proses persetujuan kredit memakan waktu yang tidak wajar.	Low 1	Low 2	2.02	1.05
27	Calon debitur sulit untuk memahami persyaratan kredit yang dimintakan (tidak praktis, berbelit-belit).	Low 1	Low 2	2.02	1.01
Risiko Strategik					
28	Penilaian jaminan menyimpang.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
29	Program peluncuran produk baru yang tidak mencapai sasaran/target.	Low 1	Low 2	1.01	1.01, 1.03
30	Lokasi kantor yang tidak mendukung bisnis komersil, contoh jumlah outlet yang tidak mencukupi, pembukaan outlet baru yang tidak strategis untuk menjangkau target pasar.	Low 1	Low 2	1.01	1.01, 1.03
31	Servis perbankan kurang bersaing.	Low 1	Low 2	1.01, 2.07	1.02
32	Produk Giro Rupiah kurang bersaing.	Low 2	Low 2	1.01	1.01
33	Produk Giro Valas kurang bersaing.	Low 2	Low 2	1.01	1.03
34	Produk Deposito Umum tidak bersaing.	Low 1	Low 2	1.01	1.01
35	Produk Deposito Dollar tidak bersaing.	Low 2	Low 2	1.01	1.01
36	Produk Kredit Komersil tertentu tidak bersaing.	Low 1	Low 2	1.04	1.01
37	Fasilitas kredit diberikan pada nasabah yang tidak melakukan transaksi perbankan melalui BUKOPIN contoh fasilitas kredit ekspor.	Low 2	Low 2	1.01	1.01
38	Salah analisa dalam proposal karena tidak terinformasi data yang sesungguhnya dari pihak independen.	Low 2	Low 2	6.03	6.06
39	Adanya faktor subjektifitas analis yang dominan dalam menganalisa kredit.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
40	Pendistribusian keputusan kredit ke cabang terlambat/tidak sampai tepat pada waktunya.	Low 2	Low 2	2.02	3.05
41	Proses pengalihan dari kredit lancar menjadi kredit bermasalah, pengambilalihan asset debitur (kompensasi) dan penjualan asset tidak efektif & efisien.	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
Risiko Kepatuhan					
42	Opini dari compliance tidak dipenuhi.	Low 2	Low 2	3.07	3.01, 3.05
43	Temuan - temuan audit (internal/eksternal) tidak ditindaklanjuti.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
44	Pemenuhan kelengkapan dokumen yang diminta SKAI / auditor ekstern terlambat dilakukan.	Low 1	Low 2	3.07	3.01, 3.05
Risiko Hukum					
45	Kerjasama dengan pihak ketiga lainnya dilakukan tanpa kajian yang memadai.	Low 2	Low 2	6.03	6.02, 6.06
46	Analisa kerjasama dengan pihak III tidak dilakukan dengan memadai. Contoh : analisa ekonomis atau yuridis.	Low 2	Low 2	3.02, 6.03	3.01, 3.03
47	Jaminan tidak dikuasai bank (secara yuridis dan fisik).	Low 1	Low 2	3.02, 6.03	3.01, 3.03
48	Kesalahan pada isi/redaksi Perjanjian Kredit atau dokumen pengikatan jaminan.	Low 2	Low 2	3.02, 3.05	3.01, 3.03, 3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Other-Business Komersil

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Penanggung Jawab - Unit Kerja		Menyetujui	Pemimpin Cabang/Manager Operasi	

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Other-Business Consumer

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Risiko Operasional					
1	Biaya marketing tidak dibuat dengan sebenarnya dan tidak ada kejelasan atas tujuan dari marketing contoh dengan nasabah yang mana dan apakah nasabah tersebut potential, dll.	Low 2	Low 2	1.01	1.01, 3.01
2	Ketidakmampuan AO atau staff marketing untuk memasarkan produk funding (penghimpunan dana) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	High 1	Low 1	1.02, 3.02	1.02, 3.01, 3.02
3	Ketidakmampuan AO untuk memasarkan produk lending (ekspansi kredit) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	High 1	Low 1	1.03, 1.07	1.01, 1.04
4	A/O kurang menguasai sifat & perkembangan bisnis/sector industri debitur.	Medium	Low 1	3.02, 3.07	3.01, 3.03
5	Penyalahgunaan fasilitas kredit (sidestreaming).	Low 1	Low 2	5.02	4.02
6	Nilai jaminan tidak mencover fasilitas kredit.	Low 1	Low 2	3.02	3.01
7	Adanya faktor subjektifitas analis yang dominan dalam menganalisa kredit.	High 1	Low 1	1.02	1.02
8	Penarikan/pembayaran kredit tidak sesuai dengan cash flow yang sudah disepakati bersama.	High 1	Low 1	1.03	1.02
9	Rekomendasi yang diberikan AO saat komite kredit, kurang tepat.	High 2	Low 1	3.01, 3.03	2.01, 3.01, 3.03
10	Realisasi pencairan fasilitas kredit tidak didukung dokumentasi yang benar dan lengkap.	High 1	Low 1	2.02	2.01, 2.03
11	Dealer, developer atau pihak III lainnya wan prestasi (Contoh : tidak menyerahkan sertifikat, dokumen tidak lengkap, tidak tepat waktu).	Low 2	Low 2	1.03, 3.04	1.01, 2.02
12	Musibah yang menyebabkan dokumen-dokumen di Notaris/Dealer/Developer/pihak III lainnya musnah atau hilang.	High 2	Low 2	3.01, 3.04	1.01, 2.01, 3.01
13	Dokumen jaminan tidak diserahkan ke unit kerja terkait	High 1	Low 2	2.01	1.01
14	Monitoring dan tindak lanjut yang kurang memadai terhadap masalah: perubahan suku bunga, tunggakan angsuran dan biaya-biaya, perubahan lainnya.	Medium	Low 2	5.02	2.03
15	Administrasi pengasuransian debitur dan jaminan yang kurang memadai.	Medium	Low 2	4.01, 4.04	1.02
16	Keterlambatan monitoring terhadap debitur yang terlambat membayar angsuran.	High 1	Low 1	3.03	3.01, 3.02
17	Keterlambatan pengiriman surat peringatan, apabila banyak debitur yang terlambat membayar angsuran pada hari yang sama.	High 1	Low 1	3.03	3.01, 3.02
18	Kesulitan untuk memonitor kemungkinan akan terjadinya debitur terlambat membayar angsuran.	Medium	Low 1	4.01	6.01
19	AO kurang ter-motivasi untuk mengejar target.	High 1	Low 1	3.01	3.01, 3.03, 3.05
20	Laporan Kredit internal terlambat diserahkan dan tidak akurat	Medium	Low 2	2.01	1.01
21	Laporan Kredit eksternal terlambat diserahkan dan tidak akurat	High 1	Low 1	2.01	1.01
22	Terdapat jaminan yang tidak dapat diasuransikan.	High 1	Low 1	2.01, 2.03	1.01
Risiko Reputasi					
23	Proses persetujuan kredit memakan waktu yang tidak wajar.	Medium	Low 1	2.02, 2.03	1.01

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Other-Business Consumer

Ali Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
24	Calon debitur sulit untuk memahami persyaratan kredit yang dimintakan (tidak praktis, berbelit-belit).	Medium	Low 1	2.02	1.02
Risiko Strategik					
25	Program peluncuran produk baru yang tidak mencapai sasaran/target.	High 2	Low 1	1.03, 1.06, 1.07	1.01, 3.01
26	Lokasi kantor yang tidak mendukung bisnis consumer, contoh jumlah outlet yang tidak mencukupi, pembukaan outlet baru yang tidak strategis untuk menjangkau target pasar.	High 1	Low 1	1.03	1.04
27	Servis perbankan kurang bersaing.	High 2	Low 1	3.03	3.03
28	Produk Giro Rupiah kurang bersaing.	High 1	Low 1	1.03	1.01, 1.02
29	Produk Giro Valas kurang bersaing.	High 1	Low 1	1.03	1.01
30	Produk Tabungan Siaga tidak bersaing.	High 2	Low 1	1.03	1.02, 1.04
31	Produk Tabungan Siaga Haji tidak bersaing.	High 1	Low 1	1.03	1.01, 1.04
32	Produk Tabungan Pendidikan Bukopin tidak bersaing.	High 1	Low 2	1.03	1.01
33	Produk Deposito Umum tidak bersaing.	High 1	Low 1	1.03	1.01
34	Produk Deposito Merdeka tidak bersaing.				
35	Produk Deposito Dollar tidak bersaing.	High 1	Low 1	1.03	1.01
36	Produk Kredit CBG tertentu tidak bersaing.	High 2	Low 1	1.03	1.01
37	Salah analisa dalam proposal karena tidak terinformasi data yang sesungguhnya dari pihak Independen.	High 1	Low 2	2.02, 3.05	3.01, 3.02
38	Penilaian jaminan menyimpang.	High 2	Low 2	3.03	3.01, 3.02
39	Pendistribusian keputusan kredit ke cabang tertambat/tidak sampai tepat pada waktunya.	High 1	Low 2	2.03	2.01
40	Proses pengalihan dari kredit lancar menjadi kredit bermasalah, pengambilalihan asset debitur (kompensasi) dan penjualan asset tidak efektif & efisien.	High 1	Low 2	1.01, 2.02	1.01, 1.02
41	Informasi/data pendukung dalam penyelesaian pinjaman bermasalah yang tidak akurat dan tepat waktu.	High 1	Low 2	5.04	4.02
Risiko Kepatuhan					
42	Opini dari compliance tidak dipenuhi.	High 1	Low 2	2.01	4.02, 6.02
43	Temuan - temuan audit (internal/eksternal) tidak ditindaklanjuti.	High 1	Low 1	3.07	3.05, 3.06
44	Pemenuhan kelengkapan dokumen yang diminta SKAI / auditor ekstem terlambat dilakukan.	High 1	Low 1	3.07	3.01, 3.06
Risiko Hukum					
45	Kerjasama dengan pihak ketiga lainnya dilakukan tanpa kajian yang memadai.	Medium	Low 2	3.02	3.01
46	Analisa kerjasama dengan pihak III tidak dilakukan dengan memadai. Contoh : analisa ekonomis atau yuridis.	Medium	Low 2	3.02	3.01, 3.05
47	Jaminan tidak dikuasai bank (secara yuridis dan fisik).	High 1	Low 2	3.05	3.05
48	Kesalahan pada isi/redaksi Perjanjian Kredit atau dokumen pengikatan jaminan.	Medium	Low 2	3.05	3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Other-Business Consumer
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
---	--------	--------	-----------	----------	--------

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Other-Business UKM
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Biaya marketing tidak dibuat dengan sebenarnya dan tidak ada kejelasan atas tujuan dari marketing contoh dengan nasabah yang mana dan apakah nasabah tersebut potential, dll.	Low 2	Low 1	1.01	1.01
2	Ketidakmampuan AO atau staff marketing untuk memasarkan produk funding (penghimpunan dana) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	Low 2	Low 2	1.01, 1.08	1.01, 1.03
3	Ketidakmampuan AO untuk memasarkan produk lending (ekspansi kredit) baik melalui produk baru maupun jenis produk yang telah ada saat ini.	Low 2	Low 1	1.03	1.01, 1.02
4	A/O kurang menguasai sifat & perkembangan bisnis/sector industri debitur.	Low 2	Low 1	1.08	1.03
5	Penyalahgunaan fasilitas kredit (sidedstreaming).	Low 2	Low 2	1.03: 1.05	1.01, 1.02
6	Nilai jaminan tidak mencover fasilitas kredit.	Low 2	Low 2	1.03	1.02
7	Adanya faktor subjektifitas analis yang dominan dalam menganalisa kredit.	Low 1	Low 2	1.06	3.01, 3.07
8	Penarikan/pembayaran kredit tidak sesuai dengan cash flow yang sudah disepakati bersama.	Low 1	Low 1	4.04, 5.04	4.03, 6.03
9	Rekomendasi yang diberikan AO saat komite kredit, kurang tepat.	Low 1	Low 1	4.01	4.01
10	Realisasi pencairan fasilitas kredit tidak didukung dokumentasi yang benar dan lengkap.	Low 1	Low 2	3.03, 4.02	2.03, 3.07
11	Dealer, developer atau pihak III lainnya wan prestasi (Contoh : tidak menyerahkan sertifikat, dokumen tidak lengkap, tidak tepat waktu).	Low 1	Low 1	3.03	2.02
12	Musibah yang menyebabkan dokumen-dokumen di Notaris/Dealer/Developer/pihak III lainnya musnah atau hilang.	Low 1	Low 1	3.03	2.03
13	Dokumen jaminan tidak diserahkan ke unit kerja terkait	High 1	Low 2	3.03	3.05
14	Monitoring dan tindak lanjut yang kurang memadai terhadap masalah: perubahan suku bunga, tunggakan angsuran dan biaya-biaya, perubahan lainnya.	Low 1	Low 1	3.03	6.02
15	Administrasi pengasuransian debitur dan jaminan yang kurang memadai.	High 1	Low 2	3.03	4.01
16	Keterlambatan monitoring terhadap debitur yang terlambat membayar angsuran.	High 1	Low 1	3.03	1.02
17	Keterlambatan pengiriman surat peringatan, apabila banyak debitur yang terlambat membayar angsuran pada hari yang sama.	High 1	Low 1	1.02	1.02
18	Kesulitan untuk memonitor kemungkinan akan terjadinya debitur terlambat membayar angsuran.	High 1	Low 1	1.02	1.02
19	AO kurang ter-motivasi untuk mengejar target.	High 2	Low 1	1.03	1.01
20	Laporan Kredit internal terlambat diserahkan dan tidak akurat	High 1	Low 1	5.06	4.03, 6.03
21	Laporan Kredit eksternal terlambat diserahkan dan tidak akurat	Low 1	Low 1	1.02	1.01
22	Terdapat jaminan yang tidak dapat diasuransikan.	High 2	Low 1	1.02	1.01
	Risiko Reputasi				
23	Proses persetujuan kredit memakan waktu yang tidak wajar.	High 2	Low 1	2.02	3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Other-Business UKM
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
24	Calon debitur sulit untuk memahami persyaratan kredit yang dimintakan (tidak praktis, berbelit-belit).	High 1	Low 1	1.03	2.02
Risiko Strategik					
25	Program peluncuran produk baru yang tidak mencapai sasaran/target.	Low 1	Low 1	1.02	1.01
26	Lokasi kantor yang tidak mendukung bisnis UKM, contoh jumlah outlet yang tidak mencukupi, pembukaan outlet baru yang tidak strategis untuk menjangkau target pasar.	Low 1	Low 1	1.05	1.03
27	Servis perbankan kurang bersaing.	Low 1	Low 1	2.07	3.01
28	Produk Giro Rupiah kurang bersaing.	Low 1	Low 1	1.01	3.01
29	Produk Giro Valas kurang bersaing.	Low 1	Low 1	1.03	2.01
30	Produk Tabungan Sikosi tidak bersaing.	Low 1	Low 1	2.02	1.01
31	Produk Deposito Umum tidak bersaing.	Low 1	Low 1	1.02	1.01
32	Produk Deposito Dollar tidak bersaing.	Low 1	Low 1	5.06	1.01
33	Produk Kredit UKM tertentu tidak bersaing.	Medium	Medium	5.06	1.01
34	Salah analisa dalam proposai karena tidak terinformasi data yang sesungguhnya dari pihak independen.	Low 1	Low 1	3.03	3.03, 3.05
35	Penilaian jaminan menyimpang.	High 2	Low 1	3.03	1.02
36	Pendistribusian keputusan kredit ke cabang tertambat/tidak sampai tepat pada waktunya.	High 2	Low 1	1.06	2.01
37	Proses pengalihan dari kredit lancar menjadi kredit bermasalah, pengambilalihan asset debitur (kompensasi) dan penjualan asset tidak efektif & efisien.	High 1	Low 1	1.03	1.02
38	Informasi/data pendukung dalam penyelesaian pinjaman bermasalah yang tidak akurat dan tepat waktu.	Low 1	Low 1	1.03	1.02
Risiko Kepatuhan					
39	Opini dari compliance tidak dipenuhi.	High 1	Low 1	3.03	1.01
40	Temuan - temuan audit (internal/eksternal) tidak ditindaklanjuti.	Low 1	Low 1	3.07	3.01
41	Pemenuhan kelengkapan dokumen yang diminta SKA / auditor ekstem tertambat dilakukan.	Low 1	Low 1	3.03	3.05
Risiko Hukum					
42	Kerjasama dengan pihak ketiga lainnya dilakukan tanpa kajian yang memadai.	Low 1	Low 1	1.04	3.01
43	Analisa kerjasama dengan pihak III tidak dilakukan dengan memadai. Contoh : analise ekonomis atau yundis.	Low 1	Low 1	1.03	1.01
44	Jaminan tidak dikuasai bank (secara yuridis dan fisik).	High 1	Low 1	1.03	1.01
46	Kesalahan pada isi/redeksi Penjaminan Kredit atau dokumen pengikatan jaminan.	High 1	Low 1	3.02	3.02

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Other-Operational
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Mekanisme squaring posisi merugikan cabang.	Low 2	Low 2	3.02	3.05
2	Adanya pekerjaan yang tidak dilakukan sesuai dengan job function/description.	Low 1	Low 2	3.03	3.01
3	Tingkat zero defect yang tinggi.	Low 1	Low 2	3.05	3.01
4	Pembuatan User Profile tidak dilengkapi dengan surat penunjukan/persetujuan resmi dari pejabat yang berwenang.	Low 1	Low 2	3.03	3.05
5	Bencana alam dan kebakaran.	Medium	Low 2	7.02	6.04, 7.01
6	Unjuk rasa dari karyawan dan pihak external.	Low 1	Low 2	7.01	7.02
7	Pencurian dan perampokan.	Medium	Low 2	5.02	6.02, 7.01
	Risiko Reputasi				
8	Pemberitaan negatif pada media massa lokal/nasional.	Medium	Low 2	3.05	3.02
	Risiko Strategik				
9	No Risk Issue				
	Risiko Kepatuhan				
10	Pelanggaran kerahasiaan bank contoh informasi nasabah, metodologi bank, kebijakan, pembajakan system, dll.	Medium	Low 2	3.03, 3.04	3.02, 3.05
11	Pelanggaran atas praktek operasi berdasarkan peraturan intern, pemerintah dan BI.	Medium	Low 2	3.03, 3.04	3.01, 3.05
12	Pelanggaran dari otorisasi umum dan limit.	Medium	Low 2	3.03	3.05
	Risiko Hukum				
13	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Technology
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Penyalahgunaan password pada sistem AS400 - password diketahui bersama.	High 1	Low 2	3.03, 3.06, 3.07	2.02, 3.01, 3.04
2	Lama perbaikan komputer/terminal sistem yang bermasalah tidak wajar.	Medium	Low 2	3.03, 3.05, 7.04	3.01, 3.03, 6.01
3	Sistem keamanan pada ruangan EDP kurang memadai.	Medium	Low 2	3.03, 7.02, 7.03	6.04, 7.01
4	Password dan kode akses ke fasilitas sistem tidak di-update secara efektif.	Medium	Low 2	3.03, 3.05, 3.07	2.02, 3.01
5	Pemakaian software bantu yang tidak melalui uji coba di Kantor Pusat.	Medium	Low 2	3.03, 4.03, 4.06	2.02, 4.02, 4.03
6	Modem masih aktif setelah jam kerja operasional contoh modem Swamitra.	Low 1	Low 2	2.02, 2.07, 7.04	2.02
7	EDP diberikan tanggung jawab yang berlebihan (a.l. untuk operasional Swamitra dan operasional ATM).	Medium	Low 2	4.03, 7.04	2.02, 6.02
8	Penggunaan fasilitas User Profile tidak standar.	Medium	Low 2	4.03, 6.03	2.02
9	Tidak dilakukan up-dating (penambahan/penghapusan/peng-non aktif-an) atas perubahan User Profile, sehingga karyawan ada yang memiliki wewenang otoritas untuk akses kedalam menu khusus pada sistem.	High 1	Low 2	3.03, 3.06	2.02, 3.01
10	Karyawan memiliki wewenang otorisasi yang tidak perlu/berlebihan.	High 1	Low 2	3.03, 3.06	2.02, 2.03, 3.04
11	Tidak terdapat "sistem penanganan bahaya" yang memadai dalam hal terjadi keadaan/situasi darurat.	Medium	Low 2	7.02, 7.03	6.04, 7.01
12	Tidak menggunakan password BIOS pada terminal dan server komputer yang seharusnya dilengkapi.	Low 1	Low 2	3.03, 3.08, 5.04	2.02, 6.01
13	Maintenance software dan data tidak dilakukan secara reguler	Medium	Low 2	3.05, 7.03	6.02
14	Tidak ada security, database dan system administrator.	Low 1	Low 2	3.03, 3.05, 3.09	3.01, 6.01
15	Penyimpanan dan back up data dalam media simpan (mis. CD, pita magnetik) kurang memadai (aman dan fireproof) dan disimpan pada tempat yang sama	Low 1	Low 2	3.03, 6.01, 7.02	2.02, 6.01, 6.05
16	Sistem komputer terinfeksi virus.	Low 1	Low 2	3.03, 3.05	2.02, 3.01, 6.06
	Risiko Reputasi				
17	Data yang ditampilkan (inquiry) berbeda dengan data fisik.	High 1	Low 2	4.03, 6.03	4.02, 4.03, 6.03
18	Tidak dilakukan evaluasi terhadap kondisi networking (bandwidth, jalur komunikasi, dll.).	Medium	Low 2	5.06, 7.04	6.01
19	Sistem komputer tidak berfungsi (bukan hanya ATM).	High 1	Low 2	3.05, 7.03, 7.04	6.01, 6.02, 6.05
	Risiko Strategik				
20	No Risk Issue				
	Risiko Kepatuhan				
21	Dual Custodian yang berhubungan dengan sistem AS400 tidak berjalan.	Medium	Low 2	3.03, 6.03	6.01, 6.02, 6.03
22	Log book tidak diadministrasikan dengan baik.	Low 1	Low 2	3.03	2.02
	Risiko Hukum				
23	No Risk Issue				

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya
Technology
All Category

Risiko Dampak Frekuensi Penyebab Solusi

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Kas & Tabungan
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
1	Pengamanan cash in transit tidak memadai.	Low 1	Low 1	2.05, 2.07	7.01
2	Tidak ada pemisahan khasanah untuk penyimpanan kas dan dokumen2 jaminan.	Low 2	Low 2	5.07	5.01
3	Buku tabungan kosong tidak disimpan ditempat yang aman.	Low 2	Low 2	3.03, 3.05	3.05
4	Formulir yang digunakan untuk transaksi tidak sesuai dengan standar.	Low 2	Low 2	2.07	5.01
5	Diterimanya uang kertas palsu.	Low 2	Low 2	3.04, 3.07	3.05
6	Uang di khasanah melebihi jumlah yang diasuransikan.	Low 1	Low 2	3.07	2.02
7	Penarikan dana rekening koran melebihi saldo.	Low 1	Low 2	3.03	3.01
8	Penarikan dana rekening koran melewati limit minimum.	Low 2	Low 2	3.03	3.01, 3.03
9	Fraud oleh teller.	Low 2	Low 2	3.01, 3.05	3.03, 3.05
10	Kerugian uang (teller loss) karena teller kurang cermat.	Low 2	Low 2	3.09	3.02
11	Selisih saldo pada teller saat penghitungan saldo akhir hari.	Low 1	Low 2	3.05	3.05
12	Selisih saldo pada khasanah saat perhitungan saldo akhir hari.	Low 1	Low 2	3.05	3.05
13	Kelebihan uang di khasanah tidak segera dikirim ke BI.	Low 2	Low 2	7.01	7.01
14	Teller menyimpan buku tabungan nasabah.	Low 1	Low 2	3.05	3.03, 3.05
15	Uang kertas dengan kondisi buruk tidak ditukar di BI.	Low 1	Low 2	3.07	3.06
16	Infrastruktur keamanan teller (alarm) tidak berfungsi.	Low 2	Low 2	6.01	5.01
17	Head teller berfungsi juga sebagai teller.	Low 2	Low 2	3.06	3.04
18	Transaksi dengan menggunakan dokumen/tandatanganan palsu oleh pihak intern.	Low 2	Low 2	2.05, 3.08	2.03, 3.01, 3.05
19	Transaksi dengan menggunakan dokumen/tandatanganan palsu oleh pihak ekstern.	Low 2	Low 2	3.05	3.05
20	Slip rekening tabungan berfungsi sebagai cek.	Low 2	Low 2	3.02, 3.05	3.01, 3.03
21	Saat jam operasional Bank, pintu grill ruang vault dalam keadaan tidak terkunci.	Low 2	Low 2	3.05	3.03
22	Pengisian slip oleh nasabah tidak dilakukan dgn benar (informasi yang dimasukkan salah, tidak lengkap, salah alamat, tidak dilakukan verifikasi).	Low 1	Low 2	2.04	2.02
Risiko Reputasi					
23	Antrian panjang pada tanggal-tanggal tertentu (pada saat tol jatuh tempo pembayaran telp, listrik dan pembayaran lainnya).	Low 1	Low 2	3.08, 5.07	3.04, 6.08
24	Sarana kerja teller tidak lengkap atau tidak berfungsi.	Low 2	Low 2	5.06	6.08
25	Kekurangan kas di cabang.	Low 2	Low 2	4.02	4.02
Risiko Strategik					
26	No Risk Issue				
Risiko Kepatuhan					
27	Nomer kombinasi pada brankas dan cash box tidak dirubah secara berkala.	Low 1	Low 2	2.04	3.01
28	Pencatatan data keluar/masuk book vault records tidak efektif digunakan.	Low 2	Low 2	3.05, 3.09	3.01, 3.05
29	Pengisian money cassette tidak dual custodian.	Low 2	Low 2	2.05, 3.03, 3.06	3.01, 3.04
30	Pelanggaran kebijakan "Restricted Area".	Low 2	Low 2	3.09	4.02
31	Tidak dilaksanakannya prosedur KYCP	Low 1	Low 2	3.03, 3.04	4.02
Risiko Hukum					
32	No Risk Issue				

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Kas & Tabungan
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
---	--------	--------	-----------	----------	--------

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Credit Investigation
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Risiko Operasional					
1	Lokasi Jaminan tidak sesuai dengan dengan bukti kepemilikan.	High 2	Low 2	3.09, 4.07	3.01, 3.07
2	Penilaian jaminan tidak wajar / tidak layak secara signifikan (under/over value).	High 1	Low 2	3.02, 3.09, 5.06	3.06, 3.07
3	Memasukan nilai atas obyek yang tidak layak diterima sebagai jaminan.	High 2	Low 2	3.09, 5.06	3.06, 3.07
4	Aparat tidak menguasai teknis penilaian atas obyek yang dijaminan.	High 1	Low 2	2.03, 3.02, 5.06	3.01, 3.03, 3.06
5	Teknis untuk mendapatkan nilai jaminan tidak sesuai dengan semestinya.	High 1	Low 2	2.01, 3.02, 5.06	3.03, 3.06
6	Gambar/photo jaminan tidak ada dan/atau tidak sesuai dengan obyek jaminan yang dinilai.	Low 1	Low 2	2.03, 3.05, 5.06	3.06
7	Aparat tidak memberikan informasi yang benar atas kondisi obyektif dari obyek jaminan.	Medium	Low 1	2.03, 3.02, 6.03	3.06, 3.07, 6.05
8	Laporan tertulis taksasi/retaksasi dibuat dalam waktu lebih dari satu minggu sejak dilakukannya proses taksasi/retaksasi.	Low 1	Low 1	2.07, 3.01, 3.06	3.04, 3.06, 3.07
Risiko Reputasi					
9	No Risk Issue				
Risiko Strategik					
10	Tidak dilakukan verifikasi atas data calon debitur.	Medium	Low 1	2.07, 3.05	3.06, 3.07, 6.05
11	Tidak dilakukan on the spot identitas nasabah, tempat usaha dan jaminan.	Low 1	Low 2	3.06	3.06, 3.07, 6.03
12	Jaminan kredit diatas nilai yang telah ditentukan tidak dinilai oleh penilai independent.	Low 2	Low 2	2.03, 3.03	3.06, 6.05
13	Tidak dilakukan pemblokiran surat kepemilikan jaminan.	High 2	Low 2	2.03, 3.03, 3.06	3.06, 3.07
Risiko Kepatuhan					
14	Review: penileian jaminan tidak dilakukan secara tertib/periodik.	Low 1	Low 1	4.01	3.06, 3.07, 5.01
15	Pelaksanaan On The Spot tidak didampingi oleh AJO.	Low 2	Low 2	2.05	3.05
16	Perangkapan tugas aparat dengan fungsi-fungsi lain yang mempengaruhi independensi sebagai CI (penilai).	Medium	Low 2	3.04, 3.06	3.06, 3.07
Risiko Hukum					
17	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Fungsi ATM
All Category

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Risiko Operasional					
1	Password ATM tidak diubah secara periodik sehingga berpotensi disalahgunakan oleh pihak yang memiliki akses ke ATM.	Low 2	Low 2	3.05, 3.09	3.01, 3.05
2	Kunci master ATM tidak diganti setelah pembelian mesin baru dan/atau kehilangan salah satu kunci master.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.05
3	Saldo ATM tidak sama antara catatan transaksi dengan fisik uang.	Low 1	Low 2	6.03	6.06
4	Pengisian kembali money cassette di mesin ATM tidak menggunakan dual custodian.	Low 2	Low 2	3.06	3.04
5	Aparat yang melakukan pemeliharaan mesin ATM tidak dilengkapi dokumen pemeliharaan/pemeriksaan.	Low 2	Low 2	3.05	2.02
6	Kartu ATM dan PIN yang belum diberikan kepada unit kerja lain tidak tersimpan di tempat yang aman.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.05
Risiko Reputasi					
7	Pemeliharaan mesin ATM tidak memadai.	Low 1	Low 2	3.03, 3.04	4.02
8	Tidak segera melakukan konfirmasi pemblokiran ke Card Center Kantor Pusat atas kartu ATM bermasalah.	Low 1	Low 2	3.03, 3.04	4.02
Risiko Strategik					
9	No Risk Issue				
Risiko Kepatuhan					
10	No Risk Issue				
Risiko Hukum					
11	No Risk Issue				

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Legal

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Risiko Operasional					
1	Pelaksanaan Rapat Komite Kredit tidak memenuhi kuorum	Low 1	Low 2	3.03	3.05
2	Persyaratan Rapat Komite Kredit tidak dipenuhi oleh AO Sponsor	Low 1	Low 2	3.03, 3.05	2.01, 2.02, 3.05
3	Risalah / minute meeting tidak diadministrasikan dengan baik	Medium	Low 2	3.05	3.05
4	Kebijakan Perkreditan tidak sepenuhnya dipahami	Low 2	Low 2	3.03, 3.07, 3.08	2.02, 3.01, 3.03
5	Nilai jaminan tidak mencakup fasilitas kredit.	Low 2	Low 2	3.02, 3.03, 3.09	2.02, 3.01, 3.05
6	Penilaian jaminan menyimpang/ salah tidak sesuai dengan dokumen yang dikuasai.	High 1	Low 2	3.02, 3.05	2.02, 3.03, 3.05
7	Pencadangan/pemblokiran biaya peningkatan jaminan tidak mencukupi.	High 1	Low 2	3.08	3.05
8	Proses pengurusan sertifikat memakan waktu yang tidak wajar.	High 1	Low 2	2.07	3.05
9	Dealer, developer atau pihak III lainnya wan prestasi (Contoh : tidak menyerahkan sertifikat, dokumen tidak lengkap, tidak tepat waktu).	High 1	Low 2	3.03	3.01
10	Sistem dan administrasi filing (penyimpanan dokumen) yang kurang memadai.	High 1	Low 2	3.03	3.01
Risiko Reputasi					
11	Pelaksanaan Rapat Komite Kredit tidak tepat waktu / berlarut-larut	Low 1	Low 2	3.03	3.01
12	Calon debitur sulit untuk memahami persyaratan kredit yang dimintakan (tidak praktis, berbelit-belit).	Low 1	Low 2	3.02	3.01
Risiko Strategik					
13	SPPK ke nasabah atas keputusan kredit cabang yang dikomitikan di Kantor Pusat tidak sesuai dengan Risalah Komite Kreditnya di Kantor Pusat (memperlemah posisi Bank)	Low 2	Low 2	3.03	3.01, 3.05
14	Realisasi pencairan fasilitas kredit tidak didukung dokumentasi yang benar dan lengkap.	Low 2	Low 2	3.02	3.01, 3.05
Risiko Kepatuhan					
15	Pengikatan kredit dilakukan oleh pejabat Bank yang kewenangannya tidak sesuai dengan kredit yang diperjanjikan	Low 1	Low 2	3.02	3.01
16	Keputusan kredit dilakukan oleh Anggota Komite Kredit yang sudah tidak berwenang (misal karena tidak dilakukan updating list Anggota Komite Kredit)	Low 2	Low 2	3.03	2.02
Risiko Hukum					
17	Tidak dilakukan analisa kontrak proyek yang dibiayai	Low 2	Low 2	3.02, 3.03	2.02, 3.05
18	Salah analisa dalam membenkan opini yuridis karena tidak terinformasi data yang sesungguhnya dari pihak independen.	Low 2	Low 2	3.02	2.02, 3.03, 3.05
19	Adanya faktor subjektifitas analis yang dominan dalam menganalisa legalitas	Low 2	Low 2	3.02, 3.03	3.01, 3.05
20	Kesalahan pada isi/redaksi Perjanjian Kredit atau dokumen pengikatan jaminan.	Low 2	Low 2	3.03	3.05
21	Updating Daftar Kekayaan perusahaan tidak dilakukan dengan baik sehingga pengamanan aspek-aspek yuridisnya kurang memadai.	Low 1	Low 2	3.03, 3.07	2.02, 3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Legal

All Category

Risiko Dampak Frekuensi Penyebab Solusi

Penanggung Jawab - Unit Kerja

Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi

Mengetahui - RI



Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Surabaya

Customer Service & Deposito

All Category

#	Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
	Risiko Operasional				
1	Kartu Visa Electron/ATM digunakan oleh pihak yang tidak berwenang (Intern).	Low 2	Low 2	3.03	5.01
2	Lebih dari satu Kartu ATM dikeluarkan untuk satu Rekening yang sama.	Low 2	Low 2	3.05	3.01
3	Nasabah tidak mengambil formulir khusus/kartu ATMPIN dalam jangka waktu yang lama dan pihak Bank pun tidak menghubungi nasabah tsb.	Low 2	Low 2	3.05	3.05
4	Tidak ada pencatatan atas formulir khusus/ATM/PIN yang digunakan/diambil oleh nasabah.	Low 2	Low 2	3.02	3.06
5	Cek dan Bilyet Giro tidak diminta kembali dan nasabah yang menutup rekeningnya (masih terdaftar dalam system AS400, tidak ada tindak lanjutnya).	Low 1	Low 1	3.03, 3.05	3.01, 3.03
6	Pemberian cek dan BG kepada nasabah tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Low 2	Low 2	3.05	3.03
7	Proses pembukaan/penutupan rekening dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Low 2	Low 2	3.05	3.01, 3.05
8	Terjadi perbedaan antara jumlah fisik Blanko Cek, BG, Bilyet Deposito, Kartu ATM, dll dengan catatan Working Supply.	Low 1	Low 2	3.03, 3.07	3.01, 3.05
9	Penggunaan secara pribadi atas uang meterai.	Low 2	Low 2	3.09	3.05
10	Tidak ada registrasi secara dual custodian terhadap buku tabungan yang dititipkan / kartu ATM yang tertelan pada Bank.	Low 1	Low 2	3.06, 3.07	3.04, 3.05
11	Customer Service tidak melakukan scan atas specimen giro nasabah.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.01, 3.05
12	Kartu specimen nasabah tidak diperbarui / lengkap / akurat, sehingga tidak dapat digunakan untuk memverifikasi tanda tangan nasabah secara tepat.	Low 1	Low 1	3.05	3.05
13	Kartu Speciment yang tidak berlaku lagi tidak distempel "Tidak Berlaku".	Low 1	Low 2	3.07	3.03
14	Penyimpanan dokumen administrasi tidak dilakukan dengan baik.	Low 2	Low 2	2.04, 3.05	3.01, 3.03
15	Pemblokiran rekening hanya berdasarkan perintah langsung dari A/O (tidak ada perintah tertulis dari pejabat yang berwenang).	Low 1	Low 2	3.03, 3.05, 3.07	3.01, 3.03, 3.05
16	Tidak ada tanda tangan nasabah dalam bilyet deposito.	Low 2	Low 2	3.02, 3.05, 3.07	2.02, 3.01, 3.05
17	Bilyet deposito yang dijadikan jaminan tidak distempel "dijaminkan" pada slip pencairan.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	2.02, 3.05
18	Bilyet deposito yang dijadikan jaminan tidak diblokir pada sistem.	Low 1	Low 1	2.05, 3.01, 3.05	2.02, 3.05
19	Pencetakan bilyet deposito dilakukan secara manual (mi. mesin tk).	Low 1	Low 2	3.02, 6.01	6.06
20	Proses pembukaan/pencairan deposito dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Low 1	Low 2	2.04, 3.05, 3.07	2.02, 3.05
21	Pemberian spesial rate deposito tanpa otorisasi dari pejabat berwenang.	Low 2	Low 2	3.03, 3.05	3.01, 3.05
22	Tidak dilakukan monitoring nasabah yang mendapat spesial rate/yang menjadi jaminan kredit.	Low 1	Low 2	2.05, 3.05, 3.07	2.02, 3.05
23	Slip pencairan deposito tidak diadministrasikan dengan baik.	Low 1	Low 2	3.01, 3.02, 3.05	3.01
24	Dalam pembayaran bunga deposito terjadi kesalahan perhitungan, kesalahan tanggal pembayaran, dll.	Low 2	Low 2	3.07	3.05

Penilaian Sendiri Risiko Operasional Tanggal 20-Jan-06

Surabaya
Customer Service & Deposito
All Category

ADI N. Permustakaan Universitas Airlangga

	RISIKO	Dampaknya	Pengaruhnya	Penyebab	Solusi
25	Penerimaan: piyut deposito yang hilang tanpa dilengkapi dengan surat keterangan deposisi.	Low 2	Low 2	2.04, 3.05, 3.07	2.02, 3.05
26	Keuntungan atas bukti perpanjangan Surat Keterangan Bebas Pemborongan Pajak Penghasilan yang telah jatuh tempo tidak memladi.	Low 1	Low 1	3.02, 3.05	3.01, 3.05
27	Rekening koran yang diambil langsung oleh nasabah tidak direvisi.	Low 1	Low 2	3.05	3.05
28	Formulir Khusus/Pin/Buku Tabungan/Kartu ATM yang tidak berlaku lagi tidak diserahkan ke Internal Control untuk dimusnahkan.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.05
29	Terdapat selisih komparasi antara neraca dan list saldo deposito. Contoh risiko : mengakibatkan kejangalan/kesalahan pelaporan untuk BI, dsb.	Low 1	Low 1	3.03, 3.05	3.05
Risiko Reputasi					
30	Pelayanan fasilitas ATM tidak berfungsi sebagaimana mestinya.	Low 1	Low 1	5.07, 6.01	5.01, 6.06
31	Keterlambatan input/update/authoize data/perintah nasabah.	Low 1	Low 2	3.06	4.02
32	Tidak efektifnya penanganan keluhan nasabah, tidak adanya tindak lanjut, ketidak tepatan waktu, dll.	Low 1	Low 1	3.06	3.04
33	Penginput-an Nomor Rekening yang salah pada Kartu ATM.	Low 1	Low 2	3.04, 3.05	3.02, 3.06
34	Sikap CS yang tidak ramah/responsif.	Low 1	Low 2	3.02, 3.07	3.01, 3.02
35	Komplain atas informasi saldo di buku tabungan dan rekening koran.	Low 1	Low 2	3.05, 3.07	4.02
36	Customer Service tidak dapat memberikan informasi yang memadai/tepat kepada para nasabah.	Low 1	Low 2	3.02, 3.03	2.02, 3.01, 3.03
37	Pemberian rekening koran tidak tepat waktu, salah alamat, tidak dikirimkan.	Low 1	Low 2	2.04	2.02, 4.02
38	Pencairan deposito tidak dilakukan sesuai dengan perintah nasabah.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.01, 3.05
Risiko Strategik					
39	Ketidaknyamanan sarana dan prasarana yang tersedia bagi nasabah (AC tidak berfungsi, tidak ada tmp parkir, lokasi tidak mudah dicapai, dll).	Low 1	Low 2	7.03	6.01
40	Tingkat bunga deposito melebihi ketentuan ALCO yang berlaku.	Low 1	Low 2	3.05, 3.07	3.01, 3.05
Risiko Kepatuhan					
41	Tidak dilaksanakannya prosedur KYCP	Low 1	Low 2	3.03, 3.05	3.01, 3.03
42	PIN dan kartu ATM di pegang oleh petugas yang sama, tidak ada dual custodian.	Low 2	Low 2	3.06	3.04
43	Tidak ada pencatatan atas counter cek yang digunakan oleh nasabah.	Low 2	Low 2	3.05, 3.07	3.01, 3.05
Risiko Hukum					
44	Terdapat penggantian Speciment Tanda Tangan yang tidak dilengkapi dengan dokumen pendukung.	Low 1	Low 2	3.04, 3.05	2.02, 3.01
45	Perbedaan tanda tangan nasabah tidak didukung dengan Surat Pernyataan.	Low 1	Low 2	3.05, 3.07	3.01, 3.05
46	Tidak ada analisa hukum atas pembukaan rekening untuk nasabah perusahaan.	Low 1	Low 2	3.02, 3.06	2.02, 3.04
47	Surat Penintah/Pemberitahuan dari nasabah tidak diverifikasi keabsahannya dan/atau tidak dibubuhkan Time Stamp.	Low 2	Low 2	3.03, 3.07	3.01, 3.05

Risiko	Dampak	Frekuensi	Penyebab	Solusi
Penanggung Jawab - Unit Kerja			Menyetujui Pemimpin Cabang/Manager Operasi	

Mengetahui - RI



1. Dampak	: Low1	Low2	Medium	High1	High2
Frekuensi	: Low1	Low2	Medium	High1	High2

2. Penyebab Resiko :

2. Prosedur & Proses

- 2.01 Proses dan prosedur tidak ada.
- 2.02 Proses dan prosedur tidak jelas /tidak tertulis /tidak terkini /tidak lengkap.
- 2.03 Tidak ada prosedur Internal Kontrol.
- 2.04 Pelaksanaan Internal Kontrol tidak sesuai prosedur /prosedur lemah.
- 2.05 Prosedur Internal Kontrol tidak memadai /banyak kelemahan.
- 2.06 Prosedur Internal Kontrol tidak dapat diterapkan.
- 2.07 Ketergantungan pada unit kerja lain /pihak ketiga (termasuk outsourcing).

3. Sumberdaya Manusia

- 3.01 Tidak ada motivasi, tidak efisien, tidak bersemangat kerja.
- 3.02 Tidak memenuhi persyaratan, tidak berpengalaman.
- 3.03 Tidak patuh terhadap kebijakan dan prosedur yang ada (internal).
- 3.04 Tidak patuh terhadap peraturan eksternal yang berlaku.
- 3.05 Human Error
- 3.06 Keterbatasan jumlah karyawan.
- 3.07 Kurangnya supervise, pengarahan dan kepemimpinan
- 3.08 Kurangnya komunikasi dan hubungan interpersonal.
- 3.09 Tidak jujur / kolusi.
- 3.10 Motif balas dendam / iri.

4. Laporan Manajemen

- 4.01 Laporan yang diterima tidak lengkap /tidak cukup untuk digunakan sebagai pembuatan keputusan.
- 4.02 Laporan terlambat.
- 4.03 Kesalahan dalam pelaporan.
- 4.04 Laporan yang diterima tidak relevan.
- 4.05 Isi laporan bersifat historis saja, tidak melihat ke depan (*forward looking*) tidak fokus.
- 4.06 Laporan tidak / kurang terstruktur.
- 4.07 Isi laporan lebih bersifat kuantitatif dibanding kualitatif.

5. Metodologi & Alat Bantu.

- 5.01 Metodologi & alat bantu tidak ada.
- 5.02 Metodologi / alat bantu tidak efisien.
- 5.03 Metodologi / alat bantu sudah ketinggalan jaman.
- 5.04 Metodologi / alat bantu tidak akurat.
- 5.05 Tidak disetujui atau masih diolah oleh yang berkepentingan.
- 5.06 Tidak dilakukan pengujian / validasi oleh ahlinya.
- 5.07 Metodologi / alat bantu tidak tepat / cocok.

6. Sistem dan Data

- 6.01 Tidak memadainya hardware, software dan bantuan teknis di bidang sistem.
- 6.02 Sistem tidak terintegrasi atau tidak lengkap (masih terpisah-pisah).
- 6.03 Sumber data dan informasi tidak akurat / tidak memadai.
- 6.04 Sumber data back up / belum ada prosedur / kebijakan *Dissaster Recovery* jika terjadi kegagalan.

7. Kejadian Internal & Eksternal

- 7.01 Demonstrasi, aksi mogok, kerusakan, huru hara dan ketidakstabilan politik.
- 7.02 Bencana, kebakaran, banjir dan gempa bumi.
- 7.03 Gangguan listrik.
- 7.04 Gangguan pada sarana telekomunikasi.
- 7.05 Virus yang menyerang komputer.

3. Solusi

- 2.01 Menyusun / revisi proses dan prosedur.
- 2.02 Prosedur & proses yang telah ada harus disebarluaskan / dikomunikasikan
- 2.03 Menyusun / merevisi proses Internal Kontrol.

- 3.01 Biefing harus ditingkatkan frekuensinya, komunikasi digalakkan dan dilakukan pengarahan.
- 3.02 Dilakukan rotasi tugas (job rotation) atau memperkaya tugas (job enrichment).
- 3.03 Training
- 3.04 Penambahan jumlah karyawan.
- 3.05 Peningkatan supervise.
- 3.06 Pengukuran kinerja karyawan.
- 3.07 Pemberian penghargaan & sistem reward.

- 4.01 Laporan yang harus direvisi atau disusun.
- 4.02 Sistem pelaporan harus direvisi / disusun.
- 4.03 Cara- cara pengolahan data (ketepatan waktu penyampaian, integritas / akurasi data).
- 5.01 Metodologi yang digunakan harus direvisi / disusun.

- 6.01 Memperbaharui sistem informasi & teknologi
- 6.02 Peningkatan bantuan sistem teknologi & informasi
- 6.03 Penerapan sistem yang terintegrasi.
- 6.04 Rencana pemulihan atas bencana (*Dissaster Recovery System*)
- 6.05 Pengujian sistem /uji coba.
- 6.06 Tambahan sistem data, hardware, software.

- 7.01 Asuransi
- 7.02 Klausula perlindungan secara hukum /legal.

**PENENTUAN FAKTOR, BOBOT KRITERIA,
RATING & KONTRIBUSI RISIKO**

RISK-BASED AUDIT

**PENENTUAN FAKTOR, BOBOT, KRITERIA,
RATING & KONTRIBUSI RISIKO**

S K A I - PT. BANK BUKOPIN

TAHUN 2003

FAKTOR & BOBOT RISIKO

• Kantor Cabang

NO	FAKTOR	BOBOT	
1.	Permasalahan & Follow Up Temuan Audit	20 %	
	a. Permasalahan Berat		10 %
	b. Permasalahan Sedang		3 %
	c. Permasalahan Ringan		2 %
	d. Follow Up Temuan Audit		5 %
2.	Kondisi & Ratio Finansial	30 %	
	a. Total Asset		5 %
	b. Total KYD		8 %
	c. Bad Debt Ratio (BDR)		10 %
	d. Ratio Cadangan Penghapusan Piutang		1 %
	e. Return On Asset (ROA)		2 %
	f. Ops.Cost/Ops.Revenue (BOPO)		1 %
	g. Loan to Deposit Ratio (LDR)		1 %
	h. Kontribusi Dana RAK		1 %
	i. RPAK		1 %

• Kantor Cabang

NO	FAKTOR	BOBOT	
3.	Kompleksitas	15 %	
	a. Lama Beroperasi		2 %
	b. Jumlah Kantor		2 %
	c. Rata-rata Jumlah Transaksi		2 %
	d. Rata-rata Nominal Transaksi		2 %
	e. Jumlah Karyawan		1 %
	f. Rata-rata Transaksi per User		1 %
	g. Rata-rata Portofolio per A/O		2 %
	h. Perengkapan Fungsi		2 %
	i. Turn Over Manajemen		1 %
4.	Risk Mgt Self Asst & Minimalisasi Plan	20 %	
	a. Risk Mgt Self Asst		10 %
	b. Realisasi Rencana Minimalisasi		10 %

• Kantor Cabang

NO	FAKTOR	BOBOT	
5.	Aspek Lain-lain	15 %	
	a. Pemenuhan GWM		1 %
	b. Pelanggaran Kevenangan Limit		3 %
	c. Pemenuhan KYCP		3 %
	d. Pelaksanaan Sisdur & Zero Defect		4 %
	e. Pengaduan Masabah		1 %
	f. Pelampauan Periode Audit		1 %
	g. Staff Audit		1 %
TOTAL		100 %	

FAKTOR & BOBOT RISIKO

• Kantor Pusat Operasi (Area I, II, III & IV)

NO	FAKTOR	BOBOT	
1.	Permasalahan & Follow Up Temuan Audit	20 %	
	a. Permasalahan Berat		10 %
	b. Permasalahan Sedang		3 %
	c. Permasalahan Ringan		2 %
	d. Follow Up Temuan Audit		5 %
2.	Kondisi & Ratio Finansial	15 %	
	a. Total Asset		3 %
	b. Ratio Cadangan Penghapusan Piutang		3 %
	c. Return On Asset (ROA)		3 %
	d. Ops.Cost/Ops.Revenue (BOPO)		3 %
	e. Average Liquidity Ratio		3 %

• Kantor Pusat Operasi (Area I, II, III & IV)

NO	FAKTOR	BOBOT	
3.	Kompleksitas	32 %	
	a. Lama Beroperasi		4 %
	b. Jumlah Kantor		4 %
	c. Rata-rata Jumlah Transaksi		4 %
	d. Rata-rata Nominal Transaksi		4 %
	e. Jumlah Karyawan		4 %
	f. Rata-rata Transaksi per User		4 %
	g. Perengkapan Fungsi		4 %
	h. Turn Over Manajemen		4 %
4.	Risk Mgt Self Asst & Minimalisasi Plan	15 %	
	a. Risk Mgt Self Asst		7,5 %
	b. Realisasi Rencana Minimalisasi		7,5 %

PENENTUAN KLASIFIKASI RISIKO

RANGE KONTRIBUSI RISIKO	KLASIFIKASI RISIKO
• Di bawah atau sama dengan 150	Risiko Rendah
• 150 sampai dengan 350	Risiko Sedang
• Di atas 350	Risiko Tinggi

PENENTUAN FREKUENSI RISIKO

RANGE KONTRIBUSI RISIKO	KLASIFIKASI RISIKO	FREKUENSI RISIKO
• Di bawah atau sama dengan 150	Risiko Rendah	18 bulan sekali
• 150 sampai dengan 350	Risiko Sedang	12 bulan sekali
• Di atas 350	Risiko Tinggi	6 bulan sekali

ANALISA KEBUTUHAN WAKTU UNIT AUDIT SELURUH CABANG PT. BANK BUKOPIN

Cabang	Kategori Tingkat Risiko	Hari Kerja			Jumlah Tenaga Kerja		Jumlah Fluena		Jml Hari Kerja Kibahan	
		Lagi	Ugar	TU	Kerja	Kerja	Hari	Kerja	Kibahan	Kibahan
1.Cab B	T	4	5	9	4	36	2	72		
2.Cab A	S	4	5	9	3	27	1	27		
38.Cab X	S	4	5	9	3	27	1	27		
29.Cab Y	T	4	5	9	4	36	2	72		
30.Cab Z	R	4	5	9	2	18	1	18		
TOTAL										1.296

Catatan : T (Tinggi)
S (Sedang)
R (Rendah)

ANALISA KEBUTUHAN TENAGA PEMERIKSA TAHUN

No	Keterangan	Waktu/Hari
1.	Waktu yang tersedia dalam tahun a. Jumlah hari dalam tahun b. Hari libur (libur resmi, perayaan sblz, cuti dan cuti-cuti) c. Waktu tersedia bersih untuk tiap pemeriksa	365 hari 85 hari 280 hari
2.	Waktu yang diperlukan	1.296 hari
3.	Waktu yang tersedia tiap pemeriksa	280 hari
4.	Tenaga pemeriksa yang diperlukan	4,63 orang

PENERAPAN FORMULASI RANGE KONTRIBUSI RISIKO & FREKUENSI AUDIT CABANG

FAKTOR	KONDISI	RATING	BOBOT	KORT.
1. Pemeliharaan & FU Temuan Audit				
a. Pemeliharaan Best	1	200	10 %	20
b. Pemeliharaan Sedang	2	300	3 %	9
c. Pemeliharaan Ringan	25	400	2 %	8
d. Follow Up Audit	73 %	300	5 %	15
2. Temuan Audit Internal/Extern				
a. Total Asset	196 K	300	5 %	15
b. Total LTD	159 K	400	8 %	32
c. Bad Debt Ratio (BDR)	2,83 %	200	10 %	20
d. Ratio C/P (PPAP)	2,33 %	100	1 %	2
e. Return On Assets (ROA)	2,98 %	100	2 %	2
f. Opt. Cost/Opex/Revenue (BCPO)	79,94 %	100	1 %	1
g. Loan to Deposit Ratio (LDR)	81,64 %	100	1 %	1
h. Kontribusi Dana BAK	-5,72 %	100	1 %	1
i. BPK	15,91 %	100	1 %	1

PENERAPAN FORMULASI RANGE KONTRIBUSI RISIKO & FREKUENSI AUDIT CABANG

FAKTOR	KONDISI	RATING	BOBOT	KORT.
3. Kompleksitas				
a. Lama Beroperasi	26	400	2 %	8
b. Jumlah Kantor	9	300	2 %	6
c. Rata-2 Jumlah Transaksi	22.279	400	2 %	8
d. Rata-2 Nominal Transaksi	106 K	400	2 %	8
e. Jumlah Karyawan	91	400	1 %	4
f. Rata-2 Transaksi per User	719	400	1 %	4
g. Rata-2 Periode per MO	36	400	2 %	8
h. Perangtapan Pungsi	1	200	2 %	4
i. Turn Over Manajemen	2 - 3	100	1 %	1
4. Risk Mgt Self Audit & Manual Plan				
a. Risk Mgt Self audit	10,38 %	300	10 %	30
b. Realisasi Rencana Manajemen	35 %	400	10 %	40

PENERAPAN FORMULASI RANGE KONTRIBUSI RISIKO & FREKUENSI AUDIT CABANG

FAKTOR	KONDISI	RATING	BOBOT	KORT.
5. Aspek Lainnya				
a. Pemeliharaan GWM	91,70 %	100	1 %	1
b. Pelaksanaan Kewenangan Limit	0	100	3 %	3
c. Pemeliharaan KYC	13,69 %	400	3 %	12
d. Pelaksanaan Siskof/Zero Defect	Best	200	4 %	8
e. Pengawasan/Kompleks Masalah	6	200	1 %	2
f. Pelaksanaan Periode Audit	21 bln	400	1 %	4
g. Staff Audit	1	100	2 %	2
TOTAL RANGE KONTRIBUSI RISIKO			100 %	279

Berdasarkan perhitungan diatas, Cabang heads dalam Range Kontribusi Risiko Seiring dengan inclusion audit baru kali Dalam 12 bulan.

FAKTOR, KRITERIA & RATING			
• Kantor Cabang			
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING
c.	Rata-rata Jumlah Transaksi (2 %)	< 3.000 transaksi	100
		3.000 s/d 10.000 transaksi	200
		10.000 s/d 20.000 transaksi	300
		> 20.000 transaksi	400
d.	Rata-rata Nominal Transaksi (2 %)	< Rp. 5 Milyar	100
		Rp. 5 s/d Rp. 15 Milyar	200
		Rp. 15 s/d Rp. 30 Milyar	300
		> Rp. 30 Milyar	400
e.	Jumlah Karyawan (1 %)	<= 30 orang	100
		31 s/d 40 orang	200
		41 s/d 50 orang	300
		> 50 orang	400

FAKTOR, KRITERIA & RATING			
• Kantor Cabang			
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING
f.	Rata-rata Transaksi per User (1 %)	< 400 transaksi	100
		400 s/d 500 transaksi	200
		500 s/d 700 transaksi	300
		> 700 transaksi	400
g.	Rata-rata Portofolio per A/O (2 %)	<= 10 portofolio	100
		10 s/d 20 portofolio	200
		16 s/d 30 portofolio	300
		> 30 portofolio	400
h.	Perangkap Fungsi (2 %)	Tidak terdapat perangkap fungsi	100
		1 s/d 2	200
		2 s/d 3	300
		> 3	400

FAKTOR, KRITERIA & RATING				
• Kantor Cabang				
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING	
l.	Turn Over Manajemen (1 %)	2 s/d 3 th	100	
		> 3 th	200	
		1 s/d 2 th	300	
		< 1 th	400	
4.	Risk Mgt Self Asst & Minimalisasi Plan	20 %		
		a.	Risk Mgt Self Asst (10 %)	
			0 %	100
			1 % s/d 10 %	200
11 % s/d 20 %	300			
> 20 %	400			
b.	Realisasi Rencana Minimalisasi Risiko (10 %)	91 % s/d 100 %	100	
		71 % s/d 90 %	200	
		41 % s/d 70 %	300	
		<= 40 %	400	

FAKTOR, KRITERIA & RATING				
• Kantor Cabang				
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING	
5.	Aspek Lainnya	15 %		
		a.	Pemenuhan GWM (1 %)	
			91 % s/d 100 %	100
			71 % s/d 90 %	200
41 % s/d 70 %	300			
0 % s/d 40 %	400			
b.	Pelanggaran Kewenangan Limit (3 %)	Tidak pernah terjadi	100	
		Terjadi 1 kali	200	
		Terjadi 2 kali	300	
		Terjadi > 3 kali	400	
c.	Pemenuhan KYCP (3 %)	91 % s/d 100 %	100	
		71 % s/d 90 %	200	
		41 % s/d 70 %	300	
		0 % s/d 40 %	400	

FAKTOR, KRITERIA & RATING			
• Kantor Cabang			
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING
d.	Pelaksanaan Sider & Zero Defect (4 %)	Sangat Baik	100
		Baik	200
		Sedang	300
		Buruk	400
e.	Pengaduan (komplain) Nasabah (1 %)	0 s/d 3 komplain	100
		4 s/d 7 komplain	200
		8 s/d 11 komplain	300
		> 11 komplain	400
f.	Pelampuan Periode Audit (1 %)	<= 6 bln	100
		7 s/d 12 bln	200
		13 s/d 18 bln	300
		> 18 bln	400

FAKTOR, KRITERIA & RATING			
• Kantor Cabang			
NO	FAKTOR	KRITERIA	RATING
g.	Staff Audit (2 %)	Terdapat Staff Audit	100
		Tidak terdapat Staff Audit	400