

## PENDAHULUAN

Bank Indonesia setidaknya memiliki dua hal penting dalam menyikapi jatuhnya industri perbankan, karena hal itu tidak hanya berakibat buruk terhadap sistem perbankan itu sendiri, melainkan juga berpengaruh terhadap kestabilan sektor keuangan secara keseluruhan. Dampak langsungnya terhadap kelangsungan sektor riil, yaitu perhatian kepada perlunya penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko bank. Runtuhnya industri perbankan nasional setelah krisis moneter yang terjadi pada tahun 1997 membuktikan bahwa industri perbankan saat itu tidak mampu mengatasi *external shocks* yang datang secara bergelombang, tanpa dapat diprediksi dan terjadi dalam waktu yang begitu cepat. Ketidak-mampuan sistem perbankan nasional menghadapi *external shocks* berakibat pada runtuhnya sistem perbankan yang membuktikan bahwa sistem perbankan yang masih belum siap secara keseluruhan dalam menghadapi krisis yang terjadi secara tiba-tiba.

Kestabilan sistem perbankan maupun keuangan harus dipertahankan secara berkesinambungan dan dapat dicegah sedini mungkin. Kestabilan perlu dipertahankan dalam rangka mencapai *banking architecture* yang bagus dan komprehensif yang diharapkan mampu menjadi salah satu *supporting infrastructure* kestabilan sistem keuangan secara keseluruhan. Hal ini ditambah pula dengan terjadinya kasus *fraud* di AS yaitu antara lain kasus *fraud* yang menimpa Enron, WorldCom, sehingga pada tahun 2002 keluar *the Sarbanes-Oxley Act* (SOX) untuk mengembalikan *stakeholder confidence*. SOX mewajibkan eksekutif perusahaan menyatakan pertanggung-jawaban mereka dalam membangun, mengevaluasi dan memonitor efektivitas sistem pengendalian internal perbankan di mana sangat *crucial* untuk mencapai tujuan ini.

Kesadaran di bidang risiko perbankan terkait dengan pengendalian *internal control* perbankan, menurut Basel II tentang perbankan, juga menekankan bahwa risiko perbankan semakin meningkat pesat tidak hanya disebabkan oleh perubahan teknik manajemen risiko semata. Komite Basel menyadari bahwa perubahan konteks pengendalian internal ini didorong oleh perkembangan bisnis dan menginginkan agar bank dapat memiliki suatu praktek pengelolaan risiko pengendalian risiko dengan platform yang baru.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum mewajibkan bank menerapkan manajemen risiko secara efektif dalam upaya meningkatkan *good corporate governance* dan manajemen risiko pada industri perbankan, oleh karena itu di dalam pengelolaan risiko, bank diharapkan menerapkan platform secara terintegrasi terutama dalam penanganan risiko bank. Pada Tahun 2003 Bank Indonesia menerbitkan tiga ketentuan sebagai platform kegiatan perbankan yang baru di dalam pengelolaan manajemen risiko yang terintegrasi, yaitu :

1. SE BI No.5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum.
2. SE BI No. 5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern Bagi Bank Umum.
3. SE BI No.5/23/DPNP tanggal 23 September 2003 tentang Pedoman Perhitungan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar (*market risk*) dan Pedoman Perhitungan Posisi Devisa Neto Bank Umum.

Pengendalian internal secara periodik perlu dikaji ulang oleh audit internal dan dilaporkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris bank dengan pengelolaan manajemen risiko bank yang terdiri dari :

1. Konsep manajemen yang sesuai untuk bank sebagaimana direkomendasikan oleh *Bank for International Settlement (BIS)*.
2. Dasar untuk menghitung kebutuhan/kecukupan modal bank (*Capital Adequacy Ratio (CAR)*).
3. Dasar untuk memutuskan pemberian kredit, transaksi perdagangan surat-surat berharga, transaksi treasuri dan keputusan investasi yang dilakukan bank.
4. Dasar untuk pengelolaan likuiditas bank.
5. Dasar untuk operasional umum perbankan.
6. Dasar untuk pelaksanaan Audit (*Risk-based Audit*).

Penerapan manajemen risiko tersebut akan memberikan manfaat, baik kepada perbankan maupun otoritas pengawasan bank, yaitu:

1. Bagi perbankan, penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan *shareholder value*, memberikan gambaran kepada pengelola bank mengenai kemungkinan kerugian bank dimasa datang dan meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi. Hal ini digunakan untuk menilai risiko yang melekat pada instrumen atau kegiatan perbankan yang relatif kompleks serta menciptakan infrastruktur manajemen risiko yang lebih kokoh dalam meningkatkan daya saing bank.
2. Dari segi sumber daya manusia, pelaksanaan proses manajemen risiko yang berlandaskan prinsip kehati-hatian maka bank meningkatkan tingkat kompetensi dan integritas pejabat bank dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman, kemampuan, serta pendidikan yang memadai di bidang manajemen risiko.
3. Dari segi organisasi, bank menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebijakan usaha dan kompleksitas serta kemampuan bank. Struktur organisasi dirancang untuk memastikan bahwa satuan kerja yang berfungsi melakukan transaksi adalah independen terhadap satuan kerja yang melakukan pengendalian intern, serta independen pula dengan satuan kerja manajemen risiko.

Kebijakan manajemen secara keseluruhan mempunyai arahan yang jelas dan sejalan dengan visi, misi serta rencana strategik bank yang lebih terfokus pada risiko yang relevan pada aktivitas bank yang bersangkutan (Agoes, 2014). Penerapan manajemen risiko juga mempertimbangkan kondisi keuangan bank, organisasi bank, dan risiko yang timbul sebagai akibat perubahan faktor eksternal dan faktor internal bank. Satu sistem untuk melakukan kontrol secara terintegrasi adalah dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern secara menyeluruh terhadap seluruh kegiatan dan transaksi bank yang cakupannya meliputi :

1. Kesesuaian antara sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha bank.
2. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan, prosedur dan limit.
3. Penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari satuan kerja operasional kepada satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian.
4. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha bank.
5. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu.
6. Kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan bank terhadap ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
7. Review yang efektif, independen dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional bank.
8. Pengujian dan review yang memadai terhadap sistem informasi manajemen.
9. Dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap cakupan, prosedur-prosedur operasional, temuan audit, serta tanggapan pengurus bank.
10. Verifikasi dan review secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan-kelemahan bank yang bersifat material dan tindakan pengurus bank untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Sistem Pengendalian Intern secara menyeluruh ini juga mendapatkan perhatian yang khusus dari Bank Indonesia dengan mengeluarkan lampiran SE BI No. 5/22/DPNP/tanggal 29 September 2003 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum dan salah satu hal yang melatar-belakangi penerapan manajemen risiko ini adalah karena kurang memadai atau kurang efektif program audit intern dan kegiatan pemantauan lainnya. Pihak pihak yang berkepentingan di dalam sistem pengendalian intern ini adalah pengurus bank, yaitu komisaris dan direksi, satuan kerja audit intern, pejabat dan pegawai bank dan pihak pihak eksternal atau *stakeholder* lainnya.

Top manajemen memiliki tanggung jawab dalam hal kecukupan sistem pengendalian intern. Tugas top manajemen adalah untuk menilai seberapa jauh kecukupan sistem pengendalian intern bank. Manajemen diminta untuk menugaskan pihak internal secara independen untuk mengevaluasi kecukupan sistem

pengendalian intern secara kontinyu dan berkesinambungan dan menyelenggarakan audit intern yang efektif dan menyeluruh terhadap sistem pengendalian intern (Coersetti, 2019). Pelaksanaan audit intern tersebut yang dilaksanakan oleh tim audit intern yang didukung oleh tenaga auditor yang independen, kompeten, dan memiliki jumlah yang cukup. Sebagai bagian dari sistem pengendalian intern, tim audit intern akan melaporkan hasil temuannya secara langsung kepada dewan komisaris, komite audit, direksi dan direktur kepatuhan (Sarah, 2018).

Saat ini bank sedang berada didalam masa transisi terutama dikaitkan dengan adanya penerapan manajemen risiko yang direkomendasikan oleh Komisi Basel dan Bank Indonesia. Dengan adanya platform baru ini maka paradigma yang dihadapi oleh seluruh karyawan diubah pula di dalam pengelolaan risiko bank (Arijanto, 2011). Hal-hal penting di dalam metodologi baru bank di dalam mengukur kecukupan sistem pengendalian intern yang terkait dengan pengelolaan risiko antara lain adalah:

1. Penyempurnaan platform pengendalian intern COSO (*Committee on Sponsoring Organisation of the Treadway Commision*) menjadi pengendalian COSO – ERM (*Committee on Sponsoring Organisation of the Treadway Commision – Enterprise Risk Management*);
2. Perubahan pelaksanaan kegiatan audit, dari *conventional audit* ke *Risk-based Internal Audit* (RBIA) sebagai implikasi penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM).

Fakta di lapangan berdasarkan Perencanaan Audit Tahunan (PAT) tahun 2011 secara umum, kelemahan pengendalian intern yang dapat diidentifikasi dengan menggunakan pendekatan COSO *Framework* (kontrol lingkungan, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan *monitoring*) adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) *Processing* – tidak dilakukan identifikasi dan penilaian risiko
- b. Kegiatan Pengendalian (*Control Activity*) *Sumber Daya Manusia* – ketidaktaatan pada kebijakan dan prosedur kontrol yang telah ditetapkan karena

kesalahan manusia yang tidak di sengaja dan atau ketidakpatuhan yang di sengaja.

- c. Pengawasan (*Monitoring*) *Processing* – lemahnya pemantauan atau pengawasan berkesinambungan dari manajemen terhadap kepatuhan pada prosedur.

Pemberian kredit investasi memiliki risiko tertentu sehingga pihak bank tidak begitu saja memberikan kredit kepada nasabah. Pihak bank perlu mempertimbangkan apakah nasabah mampu mengembalikan dana yang diberikan sesuai dengan ketentuan dalam waktu yang telah disepakati baik pokok maupun bunganya (Wenxin, 2021).

Contoh kasus mengenai risiko kredit pernah terjadi di Bank BRI Bandung pada tahun 2010. Pada pengadilan Tipikor Kelas 1A Bandung, Heri Hamzah terbukti bersalah oleh Jaksa Penuntut Umum melanggar pasal 3 UU no 31 tahun 1999 sebagaimana yang telah diubah dalam UU No 20 tahun 2001 tentang Pemberantasan tindak pidana korupsi. Kasus ini berawal saat CV Farhan mengajukan permohonan kredit sebesar Rp1,2 miliar ke BRI Dewi Sartika Bandung. Untuk mengajukan kredit tersebut, CV Farhan mengagunkan tanah. Dana kredit tersebut rencananya akan digunakan untuk membuat mesin pembuat aspal untuk keperluan proyek, dan nama terdakwa dijadikan komisaris dengan nama Buhori bin Hosin. Karena kredit tersebut macet hingga akhirnya jatuh tempo, pihak BRI pun menyita tanah yang diagunkan. Namun saat proses lelang diketahui jika tanah tersebut bukan milik CV Farhan. Dokumen pengajuan kredit ternyata dipalsukan. Terdakwa juga ikut menandatangani surat-surat. Dengan banyaknya kasus *fraud* yang ditemukan dalam kegiatan bisnis, seolah-olah praktik bisnis yang ada saat ini tidak dapat lagi dipercaya dan *internal control* tidak lagi dapat diandalkan untuk mencegah adanya *fraud*.

Terlebih pada berita di laman CNN Indonesia yang ditulis oleh Yuliana (25/01/2018), PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) mencatatkan peningkatan rasio kredit bermasalah (Non Performing Loan/NPL) ke kisaran 2,23% yang pada tahun sebelumnya pada kisaran 2,13%. Direktur Manajemen risiko

BRI Donsuwan Simatupang menjelaskan, terdapat beberapa langkah restrukturisasi yang tak berhasil dilakukan, sehingga membuat NPL bengkak.

Bank bersifat khusus, karena permasalahan di industri perbankan bisa mengakibatkan dampak yang serius bagi perekonomian. Bank sebagai perantara, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, Bank adalah sebuah lembaga untuk menyalurkan dana dari nasabah kepada perusahaan-perusahaan yang dalam bentuk pinjaman (Peni, 2019). Apabila pinjaman yang diberikan Bank tersebut ternyata tidak dapat dikembalikan oleh perusahaan, hal ini akan menimbulkan insolvabilitas yang akan merusak modal pemegang saham dan dana dari nasabah. Secara alamiah Bank memiliki rasio utang terhadap modal yang tinggi (Azar, 2016).

Salah satu risiko yang timbul adalah risiko sistemik dimana risiko kegagalan sebuah Bank membayar (Fadilah, 2011). Hal ini lebih dikenal dengan sebutan Bank Rush, yaitu penarikan dana besar-besaran dari bank. Hal itu terjadi ketika Bank tidak mampu untuk memenuhi kewajibannya atau dengan kata lain Bank tidak memiliki dana kas yang cukup untuk membayar kembali nasabah yang ingin menarik dananya (Christian, 2009). Hal itu merupakan masalah insolvabilitas atau ketidakmampuan Bank dalam membayar klaim, apapun jenisnya yang telah jatuh tempo.

Dalam perbankan ini merupakan bisnis yang erat sekali dengan risiko sehingga sangat penting untuk menerapkan RBIA untuk menunjang kelangsungan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan dengan baik (Faaza, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perbankan melakukan RBIA untuk menunjang kelangsungan kinerjanya. Khususnya di bidang perkreditan. Menurut Astiko dalam Abdurahman & Riswaya (2014), kredit adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pembelian atau mengadakan suatu pinjaman dengan suatu janji, pembayaran yang telah disepakati. Perkreditan adalah produk bank yang sangat lekat sekali dengan risiko. Bagaimana penerapan RBIA dalam proses kredit dari mulai pengajuan kredit, pencairan kredit, monitoring kredit sampai dengan penanganan apabila kredit itu bermasalah (risiko kredit). Menurut Meliana (2017), tingkat persaingan antar bank dan resiko perkreditan yang tinggi menyebabkan pihak manajemen bank perlu menerapkan suatu pengendalian internal yang memadai dimana pengendalian tersebut bertujuan untuk melindungi harta milik perusahaan

dengan meminimumkan kemungkinan terjadinya penyelewengan, pemborosan, kemacetan kredit, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Unggul, 2021). Oleh sebab itu dengan adanya pengendalian dalam internal perusahaan, dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya penyalahgunaan aset perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Irfan febrandi (2017) meneliti tentang analisis kualitatif penerapan audit berbasis risiko dalam pembuatan perencanaan audit pada perwakilan bpkp provinsi lampung. Hasil penelitian menunjukkan penerapan pendekatan audit berbasis risiko dalam pembuatan perencanaan audit di Perwakilan BPKP Provinsi Lampung sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan teori pendekatan audit berbasis risiko.

Yosua (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh keterlibatan auditor internal dalam manajemen risiko perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan auditor internal yang tinggi dalam ERM berpengaruh negatif terhadap pelaporan kerusakan prosedur risiko sedangkan karakteristik hubungan auditor internal dengan komite audit tidak berpengaruh pada pelaporan kerusakan prosedur risiko. Implikasi dari penelitian ini adalah internal auditor tidak harus terlalu terlibat dalam proses manajemen risiko dan tingkat obyektifitas yang harus selalu diperhatikan walaupun terdapat hubungan dengan komite audit.

Hadinata (2017) melakukan penelitian dengan judul kontribusi audit internal terhadap manajemen risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit internal dapat berperan besar dalam manajemen risiko. Hal ini disebabkan auditor internal cenderung memiliki keahlian dan pengalaman yang luas di bidang ini. Oleh karena itu, jika manajemen meminta auditor internal ikut berpartisipasi dalam manajemen risiko, maka hal itu akan mendatangkan manfaat yang besar.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa auditor dapat berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat digunakan oleh perusahaan yang membutuhkan dari lembaga yang independen dan objektif. Sebagai orang yang berada di tingkat teratas manajemen pasti memerlukan laporan sebagai pertanggungjawaban kepada perusahaan. Adanya Auditor internal untuk mengurangi resiko tersebut sebagai lembaga yang independent dan objektif untuk menghasilkan laporan yang accountable. Sebagai internal audit akan memberikan rekomendasi



yang diharapkan dapat memberikan perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang (Dyah, 2020). Dengan adanya Auditor internal, minimal mengurangi risiko perusahaan mengalami kerugian karena tidak efektif, efisien dan ekonomis. Sudah banyak sekali lembaga pengembangan manajemen mutu yang mensyaratkan agar perusahaan memiliki internal audit.

Namun penggunaan audit internal sendiri bergantung dengan kebutuhan perusahaan. Kemungkinan kerugian disebut risiko yang diartikan sebagai keseluruhan hal yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan sehingga risiko juga disebut sebagai ancaman atau kemungkinan adanya suatu tindakan atau kejadian yang menimbulkan dampak yang berlawanan dengan tujuan yang ingin dicapai. Risiko dapat dikendalikan dengan menerapkan manajemen risiko. Pengendalian risiko kredit dilakukan melalui serangkaian proses manajemen risiko perbankan. Efektifitas dalam kaitannya dengan proses manajemen risiko perbankan dalam mengendalikan risiko kredit, adalah upaya yang telah dilakukan telah memanfaatkan sumber daya teknologi, dengan cara yang benar dan mencapai tujuan, yaitu meminimalisir risiko kredit. Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan audit internal dalam suatu perusahaan termasuk perbankan dalam mengevaluasi proses manajemen risiko akan menciptakan efektivitas yaitu kesesuaian antara perencanaan dan seberapa jauh target telah tercapai.

Dari penelitian ini dapat digunakan untuk perusahaan terutama perbankan dalam memitigasi risiko-risiko yang ada terutama risiko dalam perkreditan. Penerapan RBIA pada bisnis perbankan diharapkan dapat mengelola risiko-risiko yang ada dalam perkreditan. Penelitian ini juga dapat mengetahui permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam penerapan Risk Based Internal Audit sehingga dapat digunakan bank X untuk memperbaiki sehingga dapat lebih baik dalam penerapan RBIA. Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dijelaskan, maka penelitian ini bertujuan mengkaji sistem audit internal berbasis resiko cabang Bank X untuk mengetahui dan menganalisis peran audit internal dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen untuk memberikan analisa dan proses pengambil keputusan di perbankan untuk

pengendalian risiko kredit perbankan khususnya dalam kegiatan perkreditan. Memberikan mekanisme dan alat bantu untuk audit berbasis risiko dalam pengambilan keputusan bagi para eksekutif perbankan terutama bank yang memfokuskan pada kegiatan kredit. Memberikan rekomendasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam perbaikan sistem pengendalian intern bank khususnya pengendalian risiko kredit.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Audit Internal**

Secara umum, auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan (Mulyadi, 2010).

*“Competency framework for internal audit (1999), the institute of internal auditors dikutip kembali (Christo, 2016): memberikan definisi audit internal sebagai berikut: Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate the effectiveness of risk management, control, and government processes.”*

Menurut Christo (2016), audit internal adalah kegiatan assurance dan konsultasi independen yang bertujuan untuk menambah nilai dan memperbaiki operasional organisasi. Ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan membawa aparatur yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi keefektifan manajemen risiko, kontrol, dan proses pemerintahan. Definisi tersebut menerangkan bahwa audit internal tidak hanya sebatas pemeriksaan yang berkaitan dengan keuangan, namun lebih jauh dari itu mencakup review atas kebijakan manajemen dan kegiatan operasional yang dilakukan seefisien dan seefektivitas mungkin.

Sasaran secara menyeluruh dari Internal Audit Departement adalah memberikan penilaian yang independen (tidak memihak) atas catatan-catatan akuntansi, keuangan, dan segala aktivitas didalam suatu perusahaan atau grup dari perusahaan dan memberikan rekomendasi yang berhubungan dengan penilaian tersebut kepada manajemen perusahaan untuk mengambil keputusan (Kumat, 2011). Didalam penilaian aktivitas perusahaan atau grup perusahaan, kegiatan yang dilakukan oleh internal audit meliputi:

- a. Review terhadap semua aktivitas dari jenis usaha perusahaan
- b. Analisis secara objektif atas keuangsn dan operasional perusahaan.
- c. Penilaian secara independen
- d. Rekomendasi atas hal-hal yang diperlukan oleh manajemen maupun manajemen anak perusahaan yang akan dievaluasi atau diaudit.
- e. Tindak lanjut atas rekomendasi yang telah diberikan.

Memberikan gambaran kepada semua pihak bahwa tugas internal audit departement adalah untuk melayani kepentingan manajemen. Menurut Kaungan (2013) dalam memeberikan pelayanan kepada manajemen tersebut, internal audit dituntut untuk:

- a. Lengkap dan berkualitas dalam menyajikan informasi kepada manajemen.
- b. Produktif dalam membuat dan memberikan rekomendasi/laporan atas berbagai macam kegiatan/ operasional dan keuangan.
- c. Menjadi perpanjangan tangan manajemen dalam hal pengawasan.

Aktivitas internal audit departement (Hery, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Penilaian yang bebas atas semua aktivitas didalam perusahaan (induk dan anak perusahaan). Dapat menggunakan semua catatan yang ada dalam perusahaan/ grup perusahaan, dan memberikan advice kepada pimpinan perusahaan, baik direktur utama maupun direktur lainnya.
2. Mereview dan menilai kebenaran dan kecukupan data-data akuntansi dan keuangan dalam penerapan untuk pengawasan operasi perusahaan.
3. Memastikan tingkat dipatuhinya kebijaksanaan, perencanaan, dan prosedur yang telah ditetapkan.

4. Memastikan bahwa harta perusahaan telah dicatat dengan benar dan disimpan dengan baik sehingga dapat terhindar dari pencurian dan kehilangan.
5. Memastikan dapat dipercayainya data-data akuntansi dan data lainnya yang disajikan perusahaan.
6. Menilai kualitas dan pencapaian prestasi manajemen perusahaan berkenaan dengan tanggungjawab yang diberikan oleh pemegang saham.
7. Laporan dari waktu ke waktu kepada manajemen dari hasil pekerjaan yang dilakukan, identifikasi, dan saran/ solusi yang harus diberikan.
8. Bekerjasama dengan eksternal auditor sehubungan dengan penilaian atas pengendalian internal (*Internal Control*).

Standar Professional Audit Internal (SPAI), menurut Hery (2017) yaitu sebagai berikut:

1. Standar Atribut yang berkenaan dengan karakteristik organisasi, individu dan pihak-pihak yang melakukan kegiatan audit internal. Standar ini berlaku untuk semua penugasan.
2. Standar Kinerja yang menjelaskan sifat dan kegiatan audit internal dan merupakan ukuran kualitas pekerjaan audit. Standar kinerja ini memberikan praktik-praktik terbaik dalam pelaksanaan audit, mulai dari perencanaan sampai dengan pemantauan tindak lanjut. Standar ini berlaku untuk semua penugasan.
3. Standar Implementasi yang berlaku untuk satu penugasan tertentu. Standar yang diterbitkan adalah standar implementasi untuk kegiatan *assurance*, kegiatan *consulting*, kegiatan *investigasi*, dan standar implementasi atas *control self assessment*.

Berikut adalah lima langkah penting dalam proses audit internal dan bagaimana langkah tersebut dapat digunakan sebagai fokus dalam peningkatannya (Mahendra, 2016).

1. Perencanaan jadwal audit adalah bagian penting dari proses yang baik adalah memiliki Jadwal Audit keseluruhan yang tersedia untuk memberitahukan

semua orang kapan setiap proses akan diaudit secara rutin (biasanya jadwal tahunan). Jika auditor tidak memiliki rencana dan memutuskan dengan audit dadakan, pesan yang akan ditangkap karyawan adalah “anda tidak percaya kami”. Dengan menerbitkan niat audit, pesan ini adalah bahwa dimaksudkan sebagai dukungan kepada pemilik proses dan auditor yang ada untuk membantu. Hal ini dapat memungkinkan pemilik proses mengetahui deadline dari setiap proyek perbaikan yang auditro kerjakan sebelum waktu audit, sehingga auditor dapat mengumpulkan informasi berharga tentang pelaksanaan.

2. Perencanaan Proses Audit yang merupakan langkah pertama dalam perencanaan proses audit adalah dengan mengkonfirmasi dengan pemilik proses ketika audit akan berlangsung. Rencana keseluruhan bukan hanya berisikan terkait seberapa sering proses akan diaudit, dan kira-kira kapan, tapi juga perencanaan terkait kapan waktu terbaik untuk pemilik proses dan auditor berkolaborasi meninjau proses. Ketika auditor dapat meninjau audit sebelumnya untuk melihat apakah ada tindak lanjut diperlukan pada masalah yang sebelumnya ditemukan, dan pemilik proses dapat mengidentifikasi daerah yang ingin dianalisa auditor untuk diperbaiki prosesnya. Sebuah rencana audit yang baik dapat memastikan bahwa pemilik proses akan mendapatkan nilai dari proses audit.
3. Melakukan Audit yang dimulai dengan pertemuan pemilik proses untuk memastikan bahwa rencana audit selesai dan siap. Maka ada banyak jalan bagi auditor untuk mengumpulkan informasi selama audit: meninjau catatan, berbicara dengan karyawan, menganalisis data proses atau bahkan mengamati proses dalam tindakan. Fokus dari kegiatan ini adalah untuk mengumpulkan bukti bahwa proses ini berfungsi seperti yang direncanakan dan efektif dalam memproduksi hasil yang dibutuhkan. Salah satu hal yang paling berharga yang auditor dapat lakukan untuk pemilik proses tidak hanya untuk mengidentifikasi daerah-daerah yang tidak memiliki bukti bahwa mereka berfungsi dengan baik, tetapi juga untuk menunjukkan daerah dari proses yang dapat berfungsi lebih baik jika ada perubahan.

4. Pelaporan Audit yang dilakukan dalam pertemuan penutup dengan pemilik proses adalah suatu keharusan untuk memastikan bahwa aliran informasi tidak tertunda. Pemilik proses tentunya tidak hanya ingin tahu apakah ada bidang kelemahan yang perlu ditangani, serta adakah area yang memerlukan perbaikan. Ini harus diikuti dengan catatan tertulis sesegera mungkin untuk memberikan informasi dalam format yang lebih permanen untuk mengaktifkan tindak lanjut dari informasi tersebut. Dengan mengidentifikasi tidak hanya area yang tidak sesuai dari proses, tetapi juga area yang berpotensi untuk ditingkatkan, pemilik proses akan mendapatkan nilai yang lebih baik dari Internal Audit, yang akan memungkinkan untuk perbaikan proses.
5. Tindak lanjut atas Masalah atau Perbaikan yang ditemukan adalah jika masalah telah ditemukan dan tindakan perbaikan yang dilakukan, sangat penting untuk memastikan bahwa masalah benar-benar sudah diselesaikan. Jika proyek pembenahan telah selesai, maka perlu juga untuk melihat peluang perbaikan di area yang lain sebagai upaya peningkatan kinerja dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu.

### **Risiko**

Risiko secara umum didefinisikan sebagai ketidakpastian yang memiliki potensi untuk terjadi yang secara bervariasi dapat menghasilkan keuntungan maupun kerugian (Bessis, 2010). Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor: 11/25/PBI/2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor: 5/8/PBI/2003 Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum merupakan wujud keseriusan Bank Indonesia dalam masalah manajemen risiko perbankan. Risiko-risiko perbankan tersebut mencakup sebagai berikut:

1. Risiko Kredit adalah risiko konsentrasi kredit. Risiko konsentrasi kredit merupakan risiko yang timbul akibat terkonsentrasinya penyediaan dana kepada satu pihak atau sekelompok pihak, industri, sektor, dan/atau area geografis tertentu yang berpotensi menimbulkan kerugian cukup besar yang dapat mengancam kelangsungan Bank.

2. Risiko Pasar meliputi antara lain Risiko suku bunga, Risiko nilai tukar, Risiko komoditas, dan Risiko ekuitas.
3. Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh waktu dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank.
4. Risiko Operasional adalah risiko akibat adanya ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank.
5. Risiko Hukum adalah risiko tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
6. Risiko Reputasi merupakan risiko yang timbul antara lain karena adanya pemberitaan media dan/atau rumor mengenai bank yang bersifat negatif, serta adanya strategi komunikasi bank yang kurang efektif.
7. Risiko Strategik merupakan risiko yang timbul antara lain karena bank menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi bank, melakukan analisis lingkungan stratejik yang tidak komprehensif, dan/atau terdapat ketidaksesuaian rencana stratejik (*strategic plan*) antar level stratejik.
8. Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.

Perbankan Indonesia diharuskan mengembangkan proses penerapan manajemen risiko yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Bank Indonesia menekankan bahwa perbankan dalam menjalankan bisnis dan pengendalian diperlukan untuk mengatur risiko-risikonya, yaitu sebagaimana dimaksud pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor: 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum mencakup:

1. Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi.
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit manajemen risiko.

3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko.
4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

## **Manajemn Risiko**

Menurut COSO (1992), manajemen risiko dapat memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan pelaporan (*reporting*) dan ketaatan (*compliance*). Karena masih ada dalam pengendalian perusahaan dan bergantung dengan bagaimana pelaksanaan aktivitas yang berhubungan dengan tujuan tersebut. Sementara, untuk tujuan strategik dan operasional manajemen risiko tidak dapat mencegah adanya keputusan yang buruk dari manajemen atau direksi, serta pengaruh eksternal yang menghambat pencapaian tujuan. Namun manajemen risiko dapat memberikan petunjuk dan tuntutan pada manajemen ataupun direksi untuk dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Dalam peraturan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2009 :

*“Manajemen risiko merupakan serangkaian proses dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.”*

Menurut COSO (2004) *enterprise risk management* memiliki delapan komponen yang saling berhubungan. Komponen ini berasal dari cara manajemen menjalankan bisnisnya dan terintegritas dengan proses manajemen. Komponen yang saling berhubungan yaitu :

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*). Komponen ini meliputi sikap manajemen di semua tingkatan terhadap operasi secara umum dan konsep kontrol secara khusus. Hal ini mencakup: etika, kompetensi, serta integritas dan kepentingan terhadap kesejahteraan organisasi.
2. Penentuan Tujuan (*Objective Setting*). Tujuan harus ada sebelum perusahaan dapat mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi pencapaian.
3. Identifikasi Kejadian (*Event Identification*). Kejadian potensial yang dapat memberikan pengaruh kepada perusahaan harus dapat diidentifikasi.



Identifikasi kejadian melibatkan identifikasi kejadian potensial dari sumber internal maupun eksternal.

4. Penilaian Risiko (*Risk Assesstment*). Risiko yang telah diidentifikasi dianalisa untuk menentukan dasar perlakuan terhadap risiko.
5. Sikap Atas Risiko (*Risk Respons*). Mengidentifikasi dan melakukan evaluasi untuk respon yang sesuai terhadap risiko. Manajemen menentukan sejumlah tindakan untuk menyesuaikan risiko.
6. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*). Penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan *risk response* yang dipilih manajemen dilaksanakan dengan efektif.
7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*). Mengidentifikasi, menangkap, dan mengkomunikasikan informasi yang relevan dalam bentuk *form* dan dalam waktu yang tepat agar memungkinkan orang-orang untuk melaksanakan kewajibannya. Informasi dibutuhkan dalam semua tingkatan perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko.
8. Pemantauan (*Monitoring*). Keseluruhan *enterprise risk management* diawasi dan dimodifikasi sesuai kebutuhan. Dengan demikian ERM dapat bereaksi secara dinamis dan dapat berubah sesuai tuntutan kondisi.

### **Risk Based Internal Audit**

Pengendalian (pengawasan) atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian itu sendiri. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam organisasi adalah akibat masih lemahnya pengendalian sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut (Mulyadi, 2014). Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembangan kedua istilah tersebut.

Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya

dilakukan oleh pengendali. Jadi pengendalian lebih luas daripada pengawasan. Pengendalian Internal menurut Committee Of Sponsoring Organization (COSO) adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, personalia lainnya, yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan berikut ini:

1. Dapat dipercayainya laporan keuangan.
2. Kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi (kegiatan).

RBIA diaplikasikan pertama di sektor perbankan bersama-sama dengan perkembangan ini dan mulai diterapkan di sektor lain. Perkembangan ini secara dramatis mengubah karakteristik risiko bisnis dan membawa perubahan yang cepat dalam profil risiko. Audit internal sebelumnya disebut kesalahan pemeriksaan dan penelitian tentang aktivitas tertentu, dan hari ini, menekankan pada manajemen yang lebih baik di masa depan rather dari penilaian kegiatan masa lalu dari bisnis dengan pendekatan berbasis risiko (Isslahuzzaman, 2018). Perkembangan pasar, bankrupties perusahaan (Enron, Parmalat, dll), mengembangkan teknologi dan lingkungan bisnis di awal tahun 2000-an menunjukkan bahwa banyak risiko dihadapkan untuk mencapai tujuan. Dengan perkembangan manajemen risiko dan manajemen risiko model, perlunya pertimbangan risiko dalam proses audit internal telah muncul.

Pendekatan berbasis risiko dalam audit internal, auditor mulai mengalokasikan sumber daya ke daerah-daerah *berisiko* tinggi dan melakukan audit. Dengan demikian, audit internal telah mengalami perubahan drastis dalam tahun 2000-an. Penting untuk mengidentifikasi risiko bisnis. Jika risiko tidak diidentifikasi dan dinilai, maka auditor internal diperlukan untuk bekerja sama dengan manajemen bisnis untuk memberikan informasi tentang hal ini (Syafdinal, 2018). RBIA adalah pendekatan audit atas dasar menentukan profil risiko bisnis, membentuk kemajuan audit yang sesuai dengan profil risiko bisnis dan mengalokasikan sumber daya audit yang sesuai dengan profil ini untuk meningkatkan efisiensi audit (Jawhar, 2017). RBIA memilih bidang berisiko tinggi sebagai focal point dalam audit dengan

menggunakan output dari proses manajemen risiko. Dengan demikian efisiensi audit meningkat dan penghematan biaya dan waktu yang disediakan (Angrita, 2015).

Pada dasar kegiatan RBIA, yang bertujuan efektifitas, efisiensi dan spesialisasi dalam audit, ada subjek penentuan apakah kontrol dan manajemen risiko internal sistem bisnis bekerja secara memadai, apakah mereka dapat diandalkan dan kelemahan saat ini (Athenaeum, 2019). RBIA membawa arti melampaui metode audit internal, ini adalah pendekatan yang komprehensif yang mencakup semua teknik audit dan pemeriksaan internal termasuk teknik audit dan pemeriksaan intern tradisional serta membutuhkan kegiatan audit yang baru dengan menentukan aspek masa depan tingkat risiko dan risiko (Ahmet, 2021).

Jika kemajuan manajemen risiko dibuat dalam bisnis dan bisnis memiliki kematangan manajemen risiko tertentu, maka audit internal memberikan jaminan kontrol dan mulai menambah nilai. Namun, hal yang utama adalah untuk menjamin kelangsungan nilai tambah oleh audit internal (George, 2017). Kontribusi dari audit internal berbasis risiko untuk bisnis dapat secara tradisional dikelompokkan dalam empat judul. Adapun manfaat strategis dari audit berbasis risiko yaitu:

1. Membantu untuk adaptasi lebih mudah untuk mengubah kondisi dengan mengembangkan pendekatan yang konsisten dan komprehensif untuk manajemen risiko
2. Memberikan pemahaman yang lebih baik dan manajemen risiko kinerja
3. Membantu meningkatkan risiko kesempatan dengan mengurangi risiko negatif
4. Memberikan risiko yang akan diidentifikasi dengan benar dan manajemen yang ada dan pengendalian internal untuk memastikan kinerja terbaik

Kegiatan audit internal berbasis risiko merupakan kegiatan yang menawarkan rekomendasi pada solusi yang paling cocok untuk manajemen senior dengan rating dan mendefinisikan risiko yang disebutkan di sini. Meskipun organisasi menghadapi risiko yang sama, risiko ini dipengaruhi dengan cara yang berbeda karena mereka memiliki dimensi risiko yang berbeda. Oleh karena itu, pelaksanaan kegiatan audit yang sama untuk setiap organisasi akan salah. Dalam RBIA tersebut, situasi bisnis harus ditentukan dengan menentukan daerah yang paling berisiko untuk mentransfer

sumber daya ke daerah-daerah dan risiko ini penilaian sesuai dengan status risiko harus dilakukan. (Alejandro, 2020). Auditor harus fokus pada struktur manajemen, tujuan bisnis, perubahan organisasi, daerah yang bertekad untuk menjadi berisiko tinggi oleh komite audit dan keprihatinan manajemen mengenai risiko dan hasil ketika menilai risiko. Penilaian risiko harus dipertimbangkan di semua tingkatan dalam struktur organisasi bisnis serta kegiatan anak perusahaan (Chaplin, 2019).

Proses penilaian risiko adalah tahap yang paling penting dari RBIA. Titik yang harus memperhitungkan adalah bahwa hal itu penting untuk memiliki sistem manajemen risiko secara efektif berfungsi dalam bisnis untuk kedua mendapatkan efek yang diperlukan dari RBIA dan melakukan kegiatan penilaian risiko lebih konsisten (Amina, 2016). Data yang diperoleh dari sistem manajemen risiko akan digunakan dalam RBIA dan sehingga informasi lebih handal akan mungkin. Karena penilaian risiko merupakan dasar dari RBIA. Proses ini terdiri dari:

1. Evaluasi kemungkinan dan dampak dari skala risiko
2. Menentukan beratnya timbangan risiko dan menghitung jumlah risiko tertimbang
3. Klasifikasi dari skala resiko (rendah menengah-tinggi)
4. Menentukan kegiatan yang akan dikendalikan sesuai dengan skala risiko dan laporan dengan menentukan saran
5. Menentukan peringkat daerah diaudit dengan membandingkan risiko milik daerah masing-masing auditable.

Dalam rangka untuk mengidentifikasi risiko dalam organisasi, pertama sistem scanning prorisk harus dibuat (Tesema, 2018). Pengaturan sistem pemindaian membuat identifikasi proses risiko yang lebih konkret. Pada tahap, bahaya dan peluang yang terkena bisnis dan Unit auditable harus ditentukan. Ketika risiko diidentifikasi dalam proses apapun, pertama tujuan jelas harus disajikan. Setelah menetapkan tujuan, situasi dan bahaya harus ditentukan yang mencegah diperoleh dari tujuan ini, dan kemudian risiko harus diidentifikasi (Ayagre, 2014). Pada tahap mempelajari aktivitas persediaan risiko membuat proses ini mudah. Inventarisasi dapat dibuat untuk risiko internal dan eksternal yang dapat terjadi dalam kasus bisnis

mencapai tujuan (Bayyound 2015). Pada saat itu, subjek penting lain adalah klasifikasi risiko. Tidak mungkin untuk membuat klasifikasi risiko yang berlaku di semua organisasi.

### **Non Performing Loan**

Non Performin Loan atau NPL merupakan salah satu indikator kesehatan kualitas aset bank. Indikator tersebut merupakan rasio keuangan pokok yang dapat memberikan informasi penilaian atas kondisi permodalan, rentabilitas, risiko kredit, risiko pasar dan likuidasi. NPL yang juga dikenal dengan kredit bermasalah ini memang bisa berdampak pada berkurangnya kredit pada periode berikutnya.

Menurut Sastradipoera (2001), risiko kredit merupakan salah satu risiko yang umum dihadapi oleh bank dalam pemberian kredit. Risiko kredit mengambil bagian terbesar dalam kegiatan perbankan karena pemberian pinjaman dan investasi merupakan bagian terbesar dalam aktiva bank. Namun meski demikian, perlu diketahui kondisi-kondisi yang menyebabkan adanya risiko kredit antara lain:

- 1) Risiko kredit timbul karena ketidakpastian pelunasan pinjaman oleh debitur. Kegagalan memenuhi perjanjian pelunasan sebagian atau seluruhnya.
- 2) Risiko kredit merupakan risiko yang disebabkan oleh investasi yang tidak memberikan pendapatan atau bisa dikatakan risiko yang mengakibatkan pengurangan aktiva modal.

Risiko kredit dapat berasal dari kesalahan nasabah, ketidakhatihatian pemberian kredit, maupun ketidakjelasan kesepakatan yang dibuat (Stephen, 2007). Kondisi yang menyebabkan adanya risiko kredit memperkuat adanya kemungkinan gagal bayar yang akan merugikan pihak bank dari kredit yang telah diberikan.

Pihak yang dapat menyebabkan kredit bermasalah antara lain:

- 1) Pihak debitur (nasabah peminjam)
  - a) Manajemen (pengelolaan) menunjukkan perubahan, misalnya terjadi penggantian pengurus, perselisihan, ketidakmampuan menangani ekspansi usaha, dan lainnya

- b) Operasional usaha yang semakin memburuk, misalnya kehilangan pelanggan, berkurangnya pasokan bahan baku, mesin-mesin yang kurang berfungsi, dan lainnya.
- c) Itikad yang kurang baik, misalnya debitur sudah berencana melakukan penipuan atau pembobolan bank melalui sektor kredit.

## 2) Pihak bank

- a) Ketidakmampuan sumber daya manusia, misalnya pejabat bank kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola pengkreditan.
- b) Kelemahan bank dalam melakukan pembinaan dan pengawasan, misalnya pejabat bank belum menyadari pentingnya *Monitoring* atas kredit yang telah diberikan ke debitur.
- c) Itikad kurang baik dari pejabat bank, misalnya terjadi kolusi dengan pihak debitur untuk mendapatkan keuntungan pribadi.

## 3) Pihak lainnya

- a) *Force Majeur*, yakni adanya peristiwa yang menimbulkan risiko kemacetan kredit. Keadaan ini terjadi akibat adanya bencana alam, kebakaran, perampokan, dan lainnya.
- b) Kondisi perekonomian negara yang tidak mendukung perkembangan iklim usaha, misalnya krisis moneter.

Menurut Djohanputo (2004), Ada beberapa cara pengelolaan risiko kredit, diantaranya:

- 1) Penyaringan Cara ini menekankan pada pencegahan agar gagal bayar terhindar. Perlu tim yang baik untuk melakukan analisis dan pemeringkatan nasabah sehingga nasabah yang melakukan moral hazard dan moral hazard bisa dikeluarkan dari daftar calon nasabah.
- 2) Program Pembatasan Perusahaan menetapkan kebijakan untuk membatasi besarnya kredit yang diterima oleh satu nasabah atau satu grup nasabah. Dunia perbankan mengenal BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit) atau

3L (Legal Leding Limit) yang bertujuan untuk membatasi pemberian kredit yang berlebihan kepada nasabah.

- 3) Diversifikasi Kredit Perusahaan menetapkan kebijakan mengenai diversifikasi pinjaman yang dikaitkan dengan pembatasan diatas. Kebijakan diversifikasi dapat berupa:
  - a. Sebaran kredit berdasarkan perusahaan.
  - b. Sebaran kredit berdasarkan industri.
  - c. Sebaran kredit berdasarkan ukuran perusahaan.
  - d. Sebaran kredit berdasarkan sektor.

Berdasarkan *counterparty*, risiko kredit dapat dibagi menjadi tiga kelompok (Lupiyoadi, 2014), yaitu:

- 1) Risiko kredit pemerintahan (*sovereign credit risk*) berhubungan dengan Pemerintah suatu negara yang tidak mampu membayar pokok dan bunga pinjamannya pada saat jatuh tempo, terutama pinjaman bilateral antarnegara.
- 2) Risiko kredit korporat (*corporate credit risk*) adalah risiko gagal bayar dari perusahaan yang menerbitkan surat utang, gagal bayar dari perusahaan yang telah memperoleh kredit, serta gagal bayar dari perusahaan memperoleh penyertaan modal. Risiko korporat lebih berisiko dan lebih sering terjadi dalam Bank.
- 3) Risiko kredit konsumen (*retail customer credit risk*) adalah risiko kredit yang terkait dengan ketidakmampuan debitur perorangan dalam menyelesaikan pembayaran kreditnya.

Menurut Hasibuan (2016), pengendalian kredit adalah usaha usaha untuk menjaga kredit yang diberikan tetap lancar, produktif, dan tidak macet. Lancar dan produktif artinya kredit itu data ditarik kembali bersama dengan bunganya sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui kedua belah pihak.

Tujuannya Pengendalian kredit macet antara lain untuk :

- 1) Menjaga agar kredit yang disalurkan tetap aman.
- 2) Mengetahui apakah kredit yang disalurkan itu lancar atau tidak.

- 3) Melakukan tindakan pencegahan dan penyelesaian kredit macet atau kredit bermasalah.
- 4) Mengevaluasi apakah prosedur penyaluran kredit yang dilakukan telah baik atau masih perlu disempurnakan.
- 5) Memperbaiki kesalahan-kesalahan karyawan analisis kredit dan mengusahakan agar kesalahan itu tidak terulang kembali.
- 6) Mengetahui posisi presentase *collectability credit* yang disalurkan bank.
- 7) Meningkatkan moral dan tanggung jawab karyawan analisis kredit bank.

Menurut Jasfar (2012) sistem pengendalian kredit macet antara lain :

- 1) *Internal control of credit* adalah sistem pengendalian kredit yang dilakukan oleh karyawan bersangkutan. Cakupannya meliputi pencegahan dan penyelesaian kredit macet.
- 2) *Audit control of credit* adalah sistem pengendalian dan penilaian masalah yang berkaitan dengan pembukuan kredit. Jadi pengendalian atas masalah khusus, yaitu tentang kebenaran pembukuan kredit bank.
- 3) *External control of credit* adalah sistem pengendalian kredit yang dilakukan pihak luar, baik oleh Bank Indonesia maupun akuntan publik.

Teknik pengendalian kredit macet dapat diartikan sebagai suatu penentuan syarat syarat prosedur pertimbangan kearah kredit untuk menghilangkan resiko kredit tersebut tidak akan dibayar lunas. Langkahlangkah yang diambil oleh bank untuk mengamankan kreditnya data digolongkan menjadi dua cara, yaitu teknik pengendalian *preventif* dan teknik pengendalian *represif*.

- 1) Teknik Pengendalian *Preventif* adalah teknik pengendalian yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kredit macet. Teknik pengendalian *preventif* data dilakukan dengan melakukan penyeleksian debitur dengan cara melihat kelengkapan persyaratan permohonan kredit dan penilaian terhadap debitur dengan menggunakan prinsip 6C, yang meliputi *character, capacity, capital, collateral, condition of economy* dan *constraint*.



- 2) Teknik Pengendalian *Represif* yaitu teknik pengendalian yang dilakukan untuk menyelesaikan kredit-kredit yang mengalami kemacetan. Strategi penyelesaian kredit data dilakukan dengan beberapa langkah antara lain
- a. Pemberian surat tagihan 1,2, dan 3. Pemberian surat tagihan dilakukan apabila jangka waktu pembayaran yang ditentukan telah habis. Hal ini dilakukan dengan tujuan pihak bank memberikan peringatan kepada debitur untuk segera mengangsur pokok pinjaman dan bunganya sesuai dengan kesepakatan pada waktu melakukan pengajuan kredit.
  - b. Melalui negosiasi bank dengan debitur Bank data melakukan penguasaan sebagian atau seluruh hasil usaha, sewa barang agunan, apabila kredit belum berjalan dengan baik.
  - c. Penyerahan hak penagihan piutang kepada badan-badan resmi yang tercatat secara yuridis berhak menagih piutang, seperti pengadilan negeri, kejaksaan dan lain-lain.
  - d. Debitur macet dinyatakan pailit karena *insolvency* atau bangkrut. Penagihannya data diajukan kepada Balai Harta Peninggalan (BHP), di mana kedudukan bank data sebagai kreditur *preferent*, bila mana bank telah melakukan pengikatan agunan, maka bank berhak menjual secara lelang sesuai ketentuan yang berlaku, dengan konsekuensi bila hasil lelang masih ada sisa, maka sisa tersebut harus diserahkan kepada BHP dan bila hasil lelang tidak mencukupi, maka sisa utang yang tidak terbayar tetap merupakan utang debitur yang harus dibayar. Dengan demikian teknik pengendalian kredit macet pada umumnya adalah memperkecil resiko namun tidak dapat menghilangkan resiko yang mungkin timbul maupun yang sudah terjadi.

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

Peran auditor internal dalam manajemen risiko antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya berbeda-beda. Hal ini timbul karena adanya kompleksitas risiko yang berbeda. Peranan Internal Audit dalam suatu perusahaan terhadap manajemen

risiko akan berubah sepanjang waktu mengikuti perkembangan kompleksitas manajemen risiko yang dilaksanakan dalam perusahaan (Karmudiandri, 2014).

Menurut Karmudiandri (2014), dalam praktiknya peranan audit internal dalam manajemen risiko mencakup:

- a. Memfokuskan tugas audit internal pada risiko-risiko utama dan penting, sebagaimana diidentifikasi oleh manajemen,
- b. mengaudit proses Manajemen Risiko di seluruh organisasi,
- c. memberikan assurance kepada pengelolaan risiko,
- d. memberikan dukungan dan keterlibatan aktif dalam proses manajemen risiko,
- e. memfasilitasi identifikasi/penilaian risiko dan pendidikan manajemen lini dalam manajemen risiko dan pengendalian internal,
- f. mengkoordinasi pelaporan risiko kepada Dewan Komisaris dan Direksi, Komite Audit dan lainnya.

Pelaksanaan audit oleh auditor internal atas kegiatan usaha perbankan tidak hanya mencakup kelemahan pengendalian intern tetapi juga kekurangan-kekurangan dari sistem manajemen risiko. Auditor internal adalah alat Direksi untuk memastikan bahwa semua elemen perusahaan memiliki pemahaman yang sama mengenai risiko. Fungsi audit internal dalam manajemen risiko adalah mengevaluasi proses manajemen risiko. Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan bahwa proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana direncanakan dan akan memungkinkan sasaran dalam tujuan organisasi tercapai.

Audit atas proses kegiatan manajemen risiko dimulai dari mengidentifikasi seluruh risiko yang dilakukan oleh manajemen, kemudian fokus pada risiko utama dengan metode risk based audit yaitu serangkaian tahapan yang memuat teknik dan prosedur untuk mengawasi suatu Bank tertentu dengan berfokus pada risiko-risiko yang melekat pada kegiatan usaha Bank yang terlebih dahulu memperhatikan kajian risiko (*risk assesment*) dari masing-masing unit kerja yang di audit setelah mengidentifikasi risiko kemudian menganalisa atas evaluasi potensi kemungkinan terjadinya kerugian dan besarnya kerugian, dituangkan dalam rencana

audit tahunan dan anggaran audit. Diserahkan pada Dewan Komisaris dan Direksi untuk persetujuan.

Internal audit menjabarkan ruang lingkup audit, fokus audit dan prosedur audit yang direncanakan dan jadwal waktu audit untuk tiap-tiap auditable activities. Audit internal akan mereview internal control terhadap risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya dan memonitor pengembangan dan pemilihan metode pengelolaan risiko yang dipilih oleh manajemen. Selanjutnya memonitor kinerja dan kesesuaian metode pengelolaan risiko dalam mengelola risiko yang ada secara terus menerus untuk melihat keefektifitasannya atas penerapan metode tersebut. Review tersebut audit internal akan mengumpulkan dan mengidentifikasi adanya findings. Berapa penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang berlaku dan salah pencatatan atau dokumen dari hasil, internal auditor akan mengkoordinasikan pelaporan risiko kepada dewan komisaris, direksi dan komite audit (Karmudiandri, 2014). Fungsi internal audit memberi kebijakan bahwa internal control atas proses manajemen risiko yang telah ditetapkan telah dapat memitigasi risiko sampai ke tingkat yang dapat diterima.

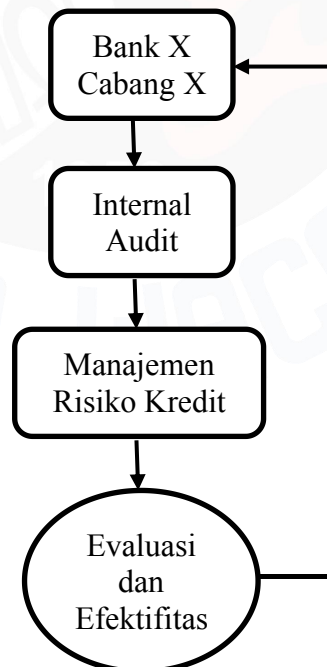
Penerapan Fungsi Audit Intern secara umum, ruang lingkup kegiatan Internal Audit mencakup baik Bank maupun afiliasinya (Karmudiandri, 2014), meliputi :

- a. Penilaian kecukupan struktur pengendalian intern, untuk menentukan sampai sejauh mana sistem yang telah ditetapkan efektif dan dapat diandalkan, untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara efisien dan ekonomis;
- b. Penilaian efektivitas struktur pengendalian intern, untuk menentukan sampai sejauh mana struktur tersebut sudah berfungsi seperti yang diinginkan;
- c. Penilaian kualitas manajemen risiko untuk menentukan sejauh mana risiko–risiko yang ada telah diidentifikasi dan dikelola secara wajar sehingga diperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan;
- d. Memperkuat Good Corporate Governance melalui pengefektifan pelaksanaan Audit.

## Kerangka Pikir

Selama ini peran dari audit internal yaitu memfokuskan auditor pada kejadian masa lalu yang berdampak pada tujuan audit yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk menilai tingkat kewajaran suatu laporan keuangan inilah yang disebut dengan audit konvensional. Seiring dengan berjalannya waktu auditor mencoba membuat *scenario* risiko dimasa kini dan masa depan yang akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dalam memberikan rekomendasi audit lebih dititik beratkan pada pengelolaan risiko selain pada pengelolaan pengendalian inilah yang disebut dengan audit berbasis risiko. Ketika peranan dari audit internal berjalan efektif maka tujuan perusahaan pun akan berjalan efektif dan efisien. Hanya saja peranan auditor saat ini berkembang yang sebelumnya hanya menilai tingkat kewajaran laporan keuangan namun pada saat ini auditor mampu mengelola tingkat risiko. Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode yang mencari makna, pemahaman, pengertian, *versthen* tentang suatu fenomena, kejadian, maupun kehidupan manusia baik terlibat langsung atau tidak langsung dalam *setting* yang yang diteliti, kontekstual dan menyeluruh (Nazir, 2011). Penelitian ini lebih kepada mengumpulkan data sekali atau sekaligus kemudian mengolahnya mulai dari awal proses berlangsung samapi akhir kegiatan sehingga membentuk suatu naratif dan holistic (Setiawan, 2014). Adapun menurut Sugiyono (2015), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilandasi pada filsafat postpositivisme, penelitian kualitatif ini digunakan untuk meneliti objek yang alamiah. Dimana peneliti pada penelitian kualitatif adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan datanya menggunakan metode triangulasi data, analisis data dalam penelitian kualitatif adalah lebih kepada penekanan generalisasi.

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) (Yusi, 2010). Metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Penelitian kualitatif didasarkan pada dua alasan yaitu, pertama permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini membutuhkan sejumlah data lapangan yang sifatnya aktual dan kontekstual. kedua, pemilihan pendekatan ini berdasarkan pada keterkaitan masalah yang dikaji dan tidak dapat dipisahkan dengan fakta alaminya. Lokasi penelitian dilakukan di Bank X.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus. Menurut Suliyanto (2010), penelitian *case study* yaitu suatu penelitian kualitatif yang digunakan untuk mencari makna, menyelidiki proses dan memperoleh definisi pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi. Penelitian studi kasus dapat menjadi berbeda dari bentuk-bentuk kualitatif lain dan hanya berfokus kepada pada satu unit atau sistem yang terbatas (Sugiono 2004). Studi kasus juga didefinisikan sebagai suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas baik tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga atau organisasi

untuk memperoleh pengetahuan yang mendalam tentang peristiwa tersebut (Sanusi, 2013). Biasanya, peristiwa yang bakal dipilih yang dipilih selanjutnya disebut sebagai kasus adalah hal yang aktual (*real-life events*) yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek merupakan suatu data yang berisi opini yang bersumber dari hasil seorang informan dan ditulis berdasarkan sikap yang diungkapkan oleh informan (Suharyadi, 2010). Penelitian ini yang digunakan untuk subjek penelitian adalah informan. Penelitian ini memandang representasi informan yang mewakili kualitas informasi yang diberikan oleh informan bukan jumlah informan yang dilibatkan dalam penelitian ini (Arikunto, 2010). Informan penelitian tersebut di atas dipandang cakap dan layak untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Audit Internal Bank X dan Resident Audit Bank X

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yaitu:

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh melalui proses wawancara yang mendalam hal ini demikian disesuaikan dengan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya. Wawancara merupakan proses pengumpulan data yang sumbernya dari orang yang diwawancarai (*interviewee*) yang dilakukan secara bebas berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat oleh peneliti. Wawancara dilakukan kepada Audit Internal Bank X dan Resident Audit Bank X.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan berdasarkan hasil telaah dan proses review jurnal dan menggunakan media studi kepustakaan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dalam pengumpulan data. Informasi yang terkumpul dari sumber yang berbeda dan terfokus kepada situasi pada penelitian yang diteliti untuk menjawab tujuan penelitian sehingga ketepatan dan kredibilitas tidak diragukan lagi (Murid, 2016). Berikut metode dalam pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sebagai berikut.

1. Wawancara yang merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana wawancara ini dilakukan antara pihak auditor investigatif dengan peneliti dalam penelitian ini sebagai hasil interaksi tentang suatu objek yang telah diteliti dan telah dirancang sebelumnya. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terencana-tidak terstruktur disebabkan peneliti menyusun suatu rencana yang kredibel dan mantap tetapi tidak menggunakan format dan urutan yang baku.
2. Observasi dalam penelitian ini mengacu kepada bentuk *participant observer* merupakan bentuk observasi dimana pengamat secara teratur berpartisipasi dalam penelitian ini. Dalam hal ini peneliti/pengamat mempunyai fungsi ganda, sebagai peneliti yang tidak diketahui dan dirasakan oleh anggota lain dan kedua sebagai anggota kelompok peneliti yang berperan aktif sesuai dengan tugas yang dipercayakan kepadanya.
3. Kasus dalam penelitian ini adalah penyedia informasi tambahan dalam penelitian ini terkait dengan kasus-kasus terkini sehingga dijadikan sebagai landasan dan fundamental dalam proses wawancara. Dalam pengumpulan sebuah kasus harus berangkat kepada sebuah peristiwa dari permukaan sampai dengan menjadi pengetahuan publik. Dalam pengumpulan data terdapat tiga persoalan yang tidak mudah dilakukan dalam melakukan Study Kasus, yaitu:
  - a. Bagaimana cara menentukan kasus yang akan diangkat sehingga berbobot secara akademik
  - b. Bagaimana menentukan data yang relevan untuk dikumpulkan
  - c. Apa yang harus dilakukan setelah data terkumpul
4. Dokumentasi yang merupakan catatan atas peristiwa yang sudah berlalu, dokumen biasa berbentuk tulisan, gambar. Dokumentasi ini akan menjadi bukti dalam penelitian ini sehingga menjadi kredibel.
5. *Internet Search* yang merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan berbagai tambahan referensi yang bersumber dari internet yang berguna untuk melengkapi referensi penulis serta digunakan untuk menemukan fakta atau teori berkaitan masalah yang diteliti.

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dimana peneliti menyediakan informasi yang berisi pertanyaan yang sesuai dengan rumusan masalah permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Instrumen penelitian ini adalah alat yang mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamat. Adapun alat-lat yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah (1) Perekam Suara (2) Handpone (3) Kamera (4) Alat Tulis (5) Daftar Pertanyaan (6) Buku, Jurnal dan Referesi lainnya

Kasiram (2016) mengemukakan batasan tentang analisis data dalam penelitian kualitatif adalah suatu proses review, pemeriksaan data, menyintesis dan menginterpretasikan data yang terkumpul sehingga dapat menggambarkan dan menerangkan fenomena atau situasi dalam penelitian ini. Adapun teknik analisis data kualitatif menggunakan pendekatan fenomenologi, yaitu:

1. Proses Pengkodean Data (*Data Coding*). Dilakukan untuk memudahkan proses analisis data, dimana data hasil wawancara akan dikelompokkan berdasarkan tingkat kesamaan data yang didasarkan kepada konsep *risk audit based internal audit*.
2. Analisis Pendekatan *Case of Study*. Data yang telah dikumpulkan baik dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi selanjutnya proses interpretasi teks. Jawaban yang diberikan informan berupa rekaman dan teks selanjutnya dianalisis berdasarkan komponen pokok yaitu teks, konteks dan konsektulitas yang menjadi dasar peneliti dalam penyampaian konsep *risk audit based internal control*.
3. Penyajian Data. Setelah menganalisis data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data secara terorganisir agar mudah dipahami. Penyajian data penelitian kualitatif dapat disajikan dalam bentuk bagan, uraian singkat, hubungan antar-kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data juga dapat membantu memahami apa yang terjadi dan merencanakan tahapan selanjutnya yang harus dilakukan.

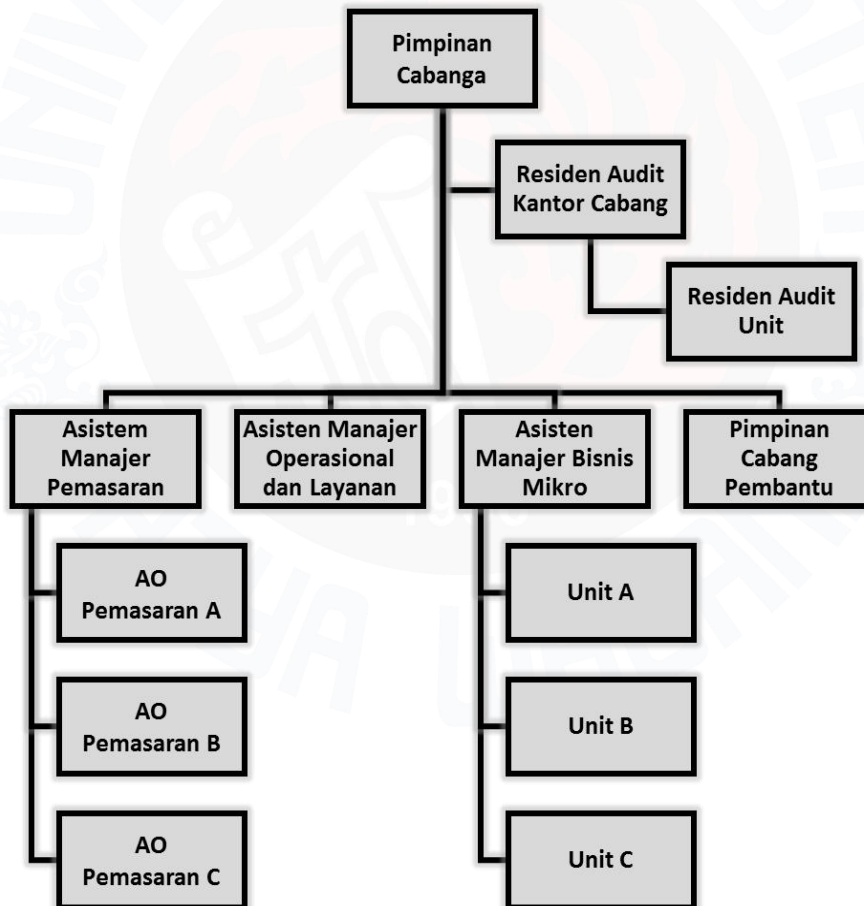


## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Struktur Organisasi Bank X Cabang Ungaran

Organisasi merupakan alat atau wadah yang digunakan oleh perusahaan guna merealisasikan tujuan yang telah digariskan. Tujuan utama dalam pembentukan struktur organisasi adalah untuk mengkoordinasikan semua kegiatan, baik secara fisik maupun non fisik yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam mewujudkan usaha-usaha perusahaan diperlukan suatu kegiatan terarah sehingga pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan secara tertib dan lancar berpedoman kepada perangkat-perangkat organisasi yang telah ditentukan.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**



Kantor Cabang yang dipimpin oleh Pinca (Pimpinan Cabang) bertanggung jawab kepada membina, mengawasi, dan mengkoordinasi semua unit-unit kerja dibawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan. Pinca membawahi:

1. AMP (Asisten Manajer Pemasaran)

AMP (Asisten Manajer Pemasaran) bertanggungjawab dalam merencanakan dan merumuskan kebijakan strategis yang menyangkut pemasaran serta memonitoring dan mengarahkan proses-proses diseluruh divisi direktorat pemasaran.

2. AMOL (Asisten Manajer Operasional dan Layanan)

AMOL (Asisten Manajer Operasional dan Layanan) bertanggungjawab membantu manajer operasional dalam menjalankan kegiatan operasional bank dan berkewajiban mengelola kantor cabang.

3. AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro)

AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro) bertanggung jawab dalam mengkoordinir semua unit yang membawahi beberapa unit.

4. PINCAPEM (Pimpinan Cabang Pembantu)

PINCAPEM (Pimpinan Cabang Pembantu) bertanggung jawab dalam memimpin, mengkoordinir, membimbing dan mengawasi serta melakukan penilaian terhadap kinerja pejabat dan karyawan di lingkungan kantor cabang pembantu.

5. RA Kanca (Residen Audit Kantor Cabang)

RA Kanca (Residen Audit Kantor Cabang) bertugas dalam mengaudit keseluruhan elemen yang baik dikantor cabang maupun di Unit.

6. RAU (Residen Audit Unit)

RAU (Residen Audit Unit) bertugas dalam mengaudit keseluruhan elemen yang ada di unit.

Visi

Menjadi The Most Valuable Bank di Asia Tenggara dan Home to the Best Talent.

## Misi

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (performance-driven culture), teknologi informasi yang handal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik.

Mengacu kepada definisi yang dibuat oleh The IIA tentang audit intern, kegiatan audit yang dilaksanakan oleh Audit Intern harus dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Nilai tambah tersebut dapat dicapai dengan memberikan jaminan independensi dan obyektivitas kegiatan audit yang dilakukan serta aktivitas konsultasi yang diberikan untuk mendukung tercapainya tujuan. Pada Bank X, fungsi audit internal dilakukan oleh Audit Internal Division. Adapun tugas dari Audit Internal Division adalah:

- a. Membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan;
- b. Membantu Direksi dalam memastikan kecukupan dan keandalan sistem pengendalian intern yang dibangun;
- c. Menilai keefektifitasan pengelolaan risiko, tata kelola perusahaan maupun fungsi kepatuhan.

Ruang lingkup pekerjaan audit internal pada Bank X mencakup seluruh aspek dan unsur kegiatan dari perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya audit internal berkewenang untuk melakukan akses terhadap setiap sumber informasi yang dibutuhkan. Audit internal bebas dari intervensi dari pihak manapun dan berhak

menyampaikan hasil audit kepada setiap pihak yang berkepentingan guna memastikan temuan hasil audit ditanggapi dan ditindaklanjuti secara setimpal.

Ditegaskan oleh informan auditor internal pada Bank X, menyatakan bahwa:

*“Salah satu tujuan dari audit internal yaitu untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Audit internal bertujuan untuk meminimalisir adanya fraud dalam perusahaan. Auditor juga hadir untuk memberikan edukasi kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan SOP yang ada.”*

Salah satu hal yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dari sebuah perusahaan adalah adanya peranan efektif dan efisien dari Satuan Pengendalian Internal atau yang sering disebut dengan Internal Audit. Pemahaman yang mendalam akan sebuah proses, teknik serta langkah-langkah dalam melakukan proses audit akan memberi dampak yang positif bagi perusahaan terutama dalam meminimalkan suatu risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Auditor internal diharapkan mampu melaksanakan audit secara efektif dan efisien. Sumber daya yang terbatas yang digunakan seharusnya mampu dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan audit yang telah ditetapkan. Hal ini berarti internal auditor harus mendahulukan pengujian dan observasi pada aktivitas yang dinilai berisiko tinggi, tidak ‘terjebak’ pada rutinitas dan kegiatan yang kurang berisiko. Juga, internal auditor harus mampu mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan telah cukup diantisipasi dan dimitigasi oleh perusahaan. Dengan melakukan audit berbasis risiko, diharapkan para internal auditor mampu mengatasi kelemahan-kelemahan yang dihadapi terkait dengan perencanaan tahunan audit dan melaksanakan pengujian-pengujian audit secara lebih efektif dan efisien. Adapun tanggungjawab dan kewenangan auditor internal pada Bank X adalah:

1. Menyusun rencana kerja, strategi pelaksanaannya dan metode evaluasinya, baik kualitatif maupun kuantitatif terhadap audit-audit administrasi dan teknologi, pembiayaan dan monitoring. Hasil audit sebagai program kerja tahunan untuk menjadi acuan dan pedoman unit pengawas dalam melaksanakan tugas.
2. Merencanakan, mengkoordinir dan memonitor pelaksanaan audit overall tahunan terhadap seluruh cabang untuk menilai kualitas kinerja cabang

terperiksa dengan baik sesuai dengan kebijakan dan peraturan intern maupun ekstern.

3. Mengkoordinir pelaksanaan audit khusus untuk pembuktian kondisi dan keadaan unit yang diperiksa.
4. Memeriksa dan menilai kualitas portofolio pembiayaan dan proses pembiayaan guna memastikan mutu dan proses pembiayaan dan memberikan rekomendasi sebagai upaya menekan risiko pembiayaan.
5. Melakukan monitoring secara periodik terhadap “Non Performing Loan” dan action plan pembiayaan dan penyelesaiannya serta kinerja perusahaan sehingga tingkat kesehatan pembiayaan sesuai dengan yang direncanakan dan sebagai masukan bagi manajemen.
6. Melakukan test secara periodik terhadap penerimaan margin dalam bentuk Test Account Profitability Ratio (APR) dan perbandingan antara penerimaan dan biaya untuk mencapai performance yang lebih baik.
7. Menyusun, merevisi dan mereview pedoman kebijakan manual audit yang dilakukan secara periodik untuk pedoman kerja unit.
8. Meningkatkan motivasi dan produktivitas personil pengawasan dengan memberikan pengarahan pembinaan dan pengawasan guna mencapai performance yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas pemeriksaan serta suasana kerja yang menyenangkan.

Wewenang audit internal pada Bank X adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan rencana kerja, strategi pelaksanaan dan metode evaluasi terhadap audit administrasi, pembiayaan dan monitoring hasil audit.
2. Menyusun dan menentukan anggota tim pemeriksa dan jadwal audit yang akan dilakukan.
3. Melakukan pemeriksaan langsung terhadap usaha maupun jaminan nasabah.
4. Melakukan audit khusus sebagai tindak lanjut hasil audit umum maupun sebagai langkah awal audit.
5. Menyetujui laporan hasil pemeriksaan audit yang dilakukan oleh auditor dan laporan hasil pemeriksaan persemester.

6. Menilai dan mengevaluasi Performance Appraisal (P/A) staf.
7. Menyetujui laporan hasil audit yang dilakukan oleh para auditor.

### **Gambaran Umum Tahapan Audit Berbasis Risiko**

Setelah membahas mengenai kedudukan dan tanggung jawab Bank X. Pada bagian ini, akan dijelaskan kegiatan utama dari audit intern Bank X. Penjelasan akan diawali pada tahap perencanaan audit yang terbagi dua, menjadi tahap perencanaan tahunan dan tahap perencanaan unit kerja.

#### **1. Perencanaan Audit Tahunan**

Proses perencanaan audit tahunan Bank X menggunakan metode yang dinamakan faktor penilaian risiko. Definisi dari penilaian risiko tersebut adalah proses identifikasi dan analisis dari semua risiko yang berhubungan dengan aktivitas usaha bank yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan audit tahunan untuk mendukung rencana bisnis tahunan juga. Adapun tujuan dari penilaian risiko tersebut adalah untuk menentukan prioritas secara kualitatif penjadwalan rencana kerja tahunan audit intern dan untuk mengoptimalkan fungsi serta sumber daya audit intern. Untuk melakukan proses penilaian risiko tersebut, terdapat empat tahapan yang akan dijelaskan.

Pertama mengenai pemahaman terhadap risiko aktivitas/kegiatan usaha. Aktivitas dapat berdasarkan kepada lokasi, proyek, organisasi ataupun aset. Aktivitas yang dimaksud dalam perencanaan ini adalah berdasarkan lokasi yaitu aktivitas dari kantor cabang Bank X tersebut. Pada tahap selanjutnya, setiap sumber risiko yang dimiliki oleh cabang tersebut akan dianalisis untuk dinilai kecukupan pengelolaan risiko tersebut. Penjelasan mengenai analisis sumber-sumber risiko pada tiap unit akan dibahas dalam bagian pelaksanaan audit. Tahapan pemahaman ini merupakan proses pengumpulan informasi yang dapat berupa: (1) laporan hasil audit periode sebelumnya; (2) hasil pemeriksaan pasif; (3) data keuangan bank; (4) laporan rutin; (5) database nasabah/debitur; (6) rencana kerja dan anggaran unit kerja; (7) perjanjian kerjasama; dan (8) laporan ekstern.

Kedua melakukan identifikasi risiko. Dalam tahapan identifikasi risiko, *auditor* harus mengevaluasi dan memperkirakan ancaman-ancaman serta peluang

yang dapat mempengaruhi *auditable* unit dan kemampuan manajemen risiko dalam mencapai tujuan bank.

Ketiga melakukan pengukuran risiko. Setelah risiko-risiko dapat diidentifikasi, maka dilakukanlah pengukuran guna mengetahui tingkat kepentingannya. Tahapan pengukuran risiko ini adalah a) Menterjemahkan risiko keadaan faktor risiko terukur b) Menetapkan bobot masing-masing risiko c) Membuat skala risiko untuk setiap faktor risiko d) Menetapkan hasil pengukuran. Faktor risiko sendiri dapat berupa risiko subjektif (berdasarkan pengalaman), objektif (analisis kuantitatif), dan terukur (berdasarkan ukuran tertentu seperti waktu, jarak dsb). Sementara itu, bobot berguna untuk menunjukkan tingkat pengaruh terhadap perlunya kunjungan audit dilakukan. Semakin besar bobot, maka semakin besar pula pengaruhnya keputusan perlunya kunjungan audit.

Keempat mengenai prioritas risiko. Dalam tahapan prioritas risiko, *auditor* dituntut untuk memilih prioritas-prioritas tertentu berdasarkan tahapan sebelumnya. Prioritas ini juga terkait dengan bobot, penyelesaian, waktu, akses dan pertimbangan-pertimbangan lain yang berhubungan dengan risiko yang diprioritaskan.

## 2. Perencanaan Audit Unit Kerja

Setelah melakukan perencanaan audit selama satu tahun dan menentukan prioritas alokasi sumber daya audit dengan berdasarkan pada *gross risk*, maka langkah perencanaan selanjutnya adalah melakukan perencanaan tiap unit kerja. Dimana tiap unit Bank X akan diaudit. Jadi, sebelum tim auditor melakukan kunjungan audit, tim auditor harus melakukan perencanaan dan analisis terhadap cabang yang akan diaudit tersebut.

Pertama mengenai pemahaman bisnis dan risiko. Pada tahapan ini *auditor* harus memahami aktivitas operasional dari *auditee*. tujuannya adalah agar dapat dengan mudah memahami dan mengetahui tingkat risiko yang mungkin timbul. *Auditor* perlu mempelajari dokumen audit pada periode sebelumnya, serta mempelajari ketentuan lainnya seperti ketentuan BI dan Surat Edaran Intern Bank X.

Kedua mengenai penentuan skedul kerja audit. Skedul kerja audit harus mencakup kegiatan yang akan diaudit, tanggal mulai dan waktu yang dibutuhkan, dengan mempertimbangkan ruang lingkup audit dan hasil audit yang telah dilakukan

oleh auditor sebelumnya. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam membuat skedul kerja audit tersebut antara lain adalah temuan audit periode sebelumnya dan evaluasi risiko yang meliputi antara lain risiko usaha, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko perubahan nilai tukar dan risiko operasional. Tujuan dari dilakukannya evaluasi risiko adalah untuk mengidentifikasi bagian yang material atau signifikan dari kegiatan yang diaudit.

Ketiga mengenai rencana sumber daya manusia dan anggaran. Di dalam perencanaan sumber daya manusia dan anggaran perlu diperhatikan jumlah auditor yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas, kualifikasi yang dibutuhkan, pelatihan yang diperlukan untuk upaya pengembangan di samping kegiatan-kegiatan administratif yang harus dilakukan.

Keempat mengenai laporan kegiatan audit. Laporan kegiatan audit harus disampaikan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan. Laporan tersebut antara lain harus dapat menggambarkan perbandingan antara hasil audit yang telah dicapai dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, realisasi biaya dan anggaran, penyebab terjadinya penyimpangan serta tindakan yang telah dan perlu diambil untuk melakukan penyempurnaan.

Secara umum pelaksanaan internal audit pada Bank X terdiri dari lima tahapan, yaitu persiapan audit, penyusunan audit program, pelaksanaan penugasan audit, pelaporan hasil audit dan tindak lanjut hasil audit. Tahapan-tahapan ini merupakan tahapan yang sama dengan apa yang tercantum dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank, yaitu: (1) Persiapan Audit; (2) Penyusunan Audit Program; (3) Pelaksanaan Audit; (4) Pelaporan; (5) Pemantauan dan Tindak Lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara kepada auditor internal Bank X menjelaskan bahwa

*“Salah satu risiko keuangan yang sering ditemukan dalam perbankan yaitu risiko dalam pemberian kredit yakni ketidakmampuan pihak Bank menganalisis kecurangan kecurangan yang dilakukan debitur ketika mengajukan permohonan pengambilan kredit dengan alasan untuk digunakan sebagai usaha akan tetapi 50% dari dana yang dicairkan hanya digunakan untuk keperluan pribadi sehingga akan mengurangi laba usaha”.*



Pinjaman/kredit yang tidak berdasarkan kebutuhan akan tetapi berdasarkan keinginan debitur tanpa memperhatikan seberapa besar dana yang akan digunakan untuk membangun dan mengembangkan usaha sebagai alasan pengambilan kredit akan menjadi potensi kredit macet.

Auditor internal Bank X juga menjelaskan bahwa

*“Pihak pemasaran memiliki prosedur dalam pemberian kredit yakni Kunjungan nasabah, menghitung usaha nasabah, sampai pemberian kredit/pencairan dana. Pada dasarnya fungsi auditor hanya memeriksa laporan tertulis dari pihak Bank (pemasaran) yang seharusnya diserahkan kepada auditor dalam 3 bulan sekali akan tetapi karena hal tersebut tidak dilakukan oleh pihak pemasaran sehingga memaksa auditor internal yang sebenarnya fungsi auditor hanya mengevaluasi, akan tetapi auditor juga harus mampu melihat/memprediksi serta mencegah risiko yang akan terjadi.”*

Pemaparan diatas menjelaskan bagaimana audit internal ikut terlibat bukan hanya mengevaluasi akan tetapi juga dalam mengelolah risiko kredit (kredit macet) pada Bank X.

Auditor internal Bank X menambahkan bahwa

*“Dalam setiap pemberian kredit, pihak manajemen sudah mengatur hal-hal yang harus dilakukan oleh pihak pemasaran mulai dari sebelum realisasi sampai setelah realisasi. Contohnya setelah realisasi, pihak pemasaran harus melakukan kunjungan rutin dan menuangkan dalam bentuk laporan tertulis untuk diadakan masukan untuk pihak manajemen. Pihak manajemen seharusnya melakukan pemeriksaan dalam 3 bulan sekali. Pihak auditor akan memeriksa rutinitas pemeriksaan serta pengawasan pihak manajemen terhadap risiko-risiko kredit. Dengan demikian, kunjungan nasabah harus tetap dilakukan meski setelah pemberian/ pencairan kredit. Dengan dilakukan proses manajemen risiko serta evaluasi oleh auditor internal, dapat meminimalisir risikorisiko yang akan terjadi.”*

Dari penjelasan-penjelasan yang dipaparkan oleh auditor internal Bank X dapat dilihat bahwa audit internal memiliki keterlibatan dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit untuk menghindari kredit bermasalah (macet) yang sering disebut dengan Non Performing Loan seperti yang telah penulis paparkan pada penjelasan sebelumnya.

Auditor internal Bank X memberikan penjelasan tentang Manajemen risiko yakni

*“Manajemen Risiko merupakan tugas dari manajemen dan peran auditor internal adalah memberikan pernyataan mengenai kecukupan aktivitas dan efektivitas serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap manajemen risiko yang telah dilakukan yaitu dengan mengevaluasi proses manajemen risiko, laporan risiko dan pengelolaan risiko.”*

Audit internal memegang peran penting dalam proses manajemen risiko yakni dengan melakukan pengevaluasian terhadap proses manajemen risiko yang telah dilakukan oleh pihak manajemen.

Terkait dengan prosedur yang dilakukan auditor internal ketika terjadi kredit bermasalah, adalah:

*“Ketika terjadi kredit bermasalah, maka langkah pertama yang dilakukan oleh auditor internal yaitu analisis nasabah, kemudian menganalisis permasalahan yang menyebabkan kredit bermasalah dan langkah terakhir adalah penyelesaian kredit bermasalah (macet). Ketika terjadi risiko kredit bermasalah, maka hal yang dilakukan auditor internal yaitu memberikan rekomendasi terhadap risiko yakni rekomendasi berupa perbaikan ataupun penyelesaian”.*

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa audit internal memiliki peran dalam manajemen risiko kredit (kredit macet) pada Bank X yakni berupa rekomendasi tindakan terhadap kredit bermasalah. Dalam hal ini, auditor internal berfungsi untuk memberikan masukan kepada pihak pemasaran agar kreditur yang mengalami penunggakan angsuran dijadikan sample atau objek pemeriksaan untuk mengetahui adanya potensi penunggakan serta diadakan prioritas utama dengan memberikan pengawasan penuh terhadap kreditur tersebut.

Sebagaimana penjelasan sebelumnya tentang peran maupun keterlibatan auditor internal dalam proses manajemen risiko kredit, dapat diketahui bahwa hasil audit memberikan pengaruh penting terhadap risiko-risiko yang kemungkinan akan terjadi.

- 1) Memberikan penilaian efektivitas dan efisiensi proses manajemen risiko yang akan berpengaruh terhadap risiko-risiko kredit.

- 2) Memberikan rekomendasi atas evaluasi proses manajemen risiko yang sangat dibutuhkan oleh pihak manajemen dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan risiko-risiko kredit.

### **Peran Audit Internal dalam Manajemen Risiko Kredit**

Mengacu pada rumusan masalah pada penelitian ini serta tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui dan peran audit internal dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit, maka penulis akan memaparkan bagaimana peran audit internal dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit pada Bank X berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dalam proses penelitian. Risiko keuangan yang seringkali terjadi dalam perbankan salah satu diantaranya adalah risiko kredit yaitu penunggakan pembayaran angsuran kreditur atau sering disebut dengan kredit macet dimana debitur tidak mampu membayar angsuran yang telah jatuh tempo.

Kredit macet yang seringkali dipicu oleh ketidak mampuan pihak Bank mendeteksi kebohongan nasabah atau calon debitur yang akan diberikan pinjaman, yang menggunakan usaha sebagai alasan jaminan pengambilan kredit meskipun pada dasarnya, dana yang mereka cairkan tidak sepenuhnya digunakan untuk usaha. Pencairan dana dengan tujuan keperluan pribadi seringkali berpotensi terjadinya kredit macet dalam artian dana yang seharusnya digunakan sebagai modal usaha untuk menghasilkan laba, tidak dapat terpenuhi sehingga angsuran tidak dapat terbayarkan pada waktu yang telah ditetapkan. Pihak manajemen sebagai penyelenggara dan pelaksana proses manajemen risiko, mempunyai tanggung jawab besar dalam meminimalisir risiko. Beberapa risiko kredit tidak dapat dihindari karena setiap pemberian kredit kepada nasabah akan memiliki risiko. Pihak manajemen dituntut secara terintegrasi, optimal, serta berkesinambungan dalam mengelola risiko-risiko yang kemungkinan akan terjadi maupun yang sudah terjadi.

Pada Bank X, fungsi audit internal dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal. Adapun tugas dari Audit Internal adalah:

- a. Membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan fungsi pengawasan;

- b. Membantu Direksi dalam memastikan kecukupan dan keandalan sistem pengendalian intern yang dibangun; dan
- c. Menilai keefektifitasan pengelolaan risiko, tata kelola bank maupun fungsi kepatuhan.

Ruang lingkup pekerjaan audit internal pada X mencakup seluruh aspek dan unsur kegiatan dari bank. Dalam menjalankan tugasnya audit internal berkewenang untuk melakukan akses terhadap setiap sumber informasi yang dibutuhkan. Audit internal bebas dari intervensi dari pihak manapun, dan berhak menyampaikan hasil audit kepada setiap pihak yang berkepentingan, guna memastikan temuan hasil audit ditanggapi dan ditindaklanjuti secara setimpal.

Ditegaskan oleh informan Bapak X, menyatakan bahwa:

*“Salah satu tujuan dari audit internal yaitu untuk membantu bank mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Audit internal bertujuan untuk meminimalisir adanya fraud dalam bank. Auditor juga hadir untuk memberikan edukasi kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan SOP yang ada.”*

Salah satu hal yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dari sebuah bank adalah adanya peranan efektif dan efisien dari Satuan Pengendalian Internal atau yang sering disebut dengan Internal Audit. Pemahaman yang mendalam akan sebuah proses, teknik serta langkah-langkah dalam melakukan proses audit akan memberi dampak yang positif bagi bank terutama dalam meminimalkan suatu risiko yang akan dihadapi oleh bank.

Auditor internal diharapkan mampu melaksanakan audit secara efektif dan efisien. Sumber daya yang terbatas yang digunakan seharusnya mampu dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan audit yang telah ditetapkan. Hal ini berarti internal auditor harus mendahulukan pengujian dan observasi pada aktivitas yang dinilai berisiko tinggi, tidak ‘terjebak’ pada rutinitas dan kegiatan yang kurang berisiko. Juga, internal auditor harus mampu mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi bank telah cukup diantisipasi dan dimitigasi oleh bank. Dengan melakukan audit berbasis risiko, diharapkan para internal auditor mampu mengatasi kelemahan-

kelemahan yang dihadapi terkait dengan perencanaan tahunan audit dan melaksanakan pengujian-pengujian audit secara lebih efektif dan efisien.

Tanggungjawab dan kewenangan auditor internal pada Bank X adalah sebagai berikut :

1. Menyusun rencana kerja, strategi pelaksanaannya dan metode evaluasinya, baik kualitatif maupun kuantitatif terhadap audit-audit administrasi dan teknologi, pembiayaan dan monitoring. Hasil audit sebagai program kerja tahunan untuk menjadi acuan dan pedoman unit pengawas dalam melaksanakan tugas.
2. Merencanakan, mengkoordinir dan memonitor pelaksanaan audit overall tahunan terhadap seluruh cabang untuk menilai kualitas kinerja cabang terperiksa dengan baik sesuai dengan kebijakan dan peraturan intern maupun ekstern.
3. Mengkoordinir pelaksanaan audit khusus untuk pembuktian kondisi dan keadaan unit yang diperiksa.
4. Memeriksa dan menilai kualitas portofolio pembiayaan dan proses pembiayaan guna memastikan mutu dan proses pembiayaan dan memberikan rekomendasi sebagai upaya menekan risiko pembiayaan.
5. Melakukan monitoring secara periodik terhadap “Non Performing Loan” dan action plan pembiayaan dan penyelesaiannya serta kinerja bank sehingga tingkat kesehatan pembiayaan sesuai dengan yang direncanakan dan sebagai masukan bagi manajemen.
6. Melakukan test secara periodik terhadap penerimaan margin dan perbandingan antara penerimaan dan biaya untuk mencapai performance yang lebih baik.
7. Menyusun, merevisi dan mereview pedoman kebijakan manual audit yang dilakukan secara periodik untuk pedoman kerja unit.
8. Meningkatkan motivasi dan produktivitas personil pengawasan dengan memberikan pengarahan pembinaan dan pengawasan guna mencapai performance yang lebih baik.

Wewenang audit internal pada Bank X adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan rencana kerja, strategi pelaksanaan dan metode evaluasi terhadap audit administrasi, pembiayaan dan monitoring hasil audit.
2. Menyusun dan menentukan anggota tim pemeriksa dan jadwal audit yang akan dilakukan.
3. Melakukan pemeriksaan langsung terhadap usaha maupun jaminan nasabah.
4. Melakukan audit khusus sebagai tindak lanjut hasil audit umum maupun sebagai langkah awal audit.
5. Menyetujui laporan hasil pemeriksaan audit yang dilakukan oleh auditor dan laporan hasil pemeriksaan persemester.
6. Menilai dan mengevaluasi *Performance Appraisal staf*.
7. Menyetujui laporan hasil audit yang dilakukan oleh para auditor.

Audit Internal memiliki peran dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit

1. Mengevaluasi proses manajemen risiko kredit untuk memastikan bahwa respon yang diberikan terhadap risiko telah tepat dan sesuai kebijakan organisasi.
2. Mengevaluasi laporan risiko dari pihak manajemen.
3. Mengevaluasi pengelolaan risiko yang telah diperkirakan dalam proses manajemen risiko oleh pihak manajemen.

Peran Audit dalam Manajemen Risiko kredit macet

1. Proses pengumpulan informasi atau analisis nasabah

Langkah pertama yang dilakukan auditor adalah mengumpulkan informasi yang digunakan sebagai dasar macet dengan membaca laporan yang diberikan oleh pihak pemasaran terlebih dahulu mengenai identitas nasabah, kemudian memeriksa neraca keuangan nasabah tersebut apakah sesuai dengan profil bisnis, serta memeriksa secara keseluruhan mengenai nasabah tersebut.

## 2. Analisis permasalahan

Setelah berbagai informasi yang dibutuhkan, lengkap masalah macet, langkah selanjutnya yang dilakukan bank adalah pertimbangan apakah hal-hal itu dapat dikonfigurasi secara bebas tanpa garis-garis yang dapat merusak hubungan baik dengan nasabah. Meski demikian, jika berdasarkan informasi yang ada, maka bank akan secara terbuka membawa masalah macet ke meja hukum.

## 3. Penyelesaian Kredit Macet

Internal audit berfungsi untuk menghindari risiko karena pihak pemasaran hanya berfokus pada kuantitas nasabah, pencarian nasabah, tidak memprioritaskan pada risiko risiko. Pemasaran fokus hanya sebatas penagihan dan pemberitahuan angsuran, tidak mengevaluasi dan mengawasi angsuran kreditur hingga akhir sehingga ketika terjadi tunggakan, pihak akan kembali fokus terhadap debitur tersebut.

Audit Internal berperan dalam memberikan rekomendasi terhadap kredit bermasalah/macet

### 1. Perbaikan

Rekomendasi perbaikan yang diberikan oleh auditor berupa penyelamatan kredit yaitu memberikan kelonggaran kepada nasabah. Contohnya dalam pengambilan 100 juta rupiah dengan angsuran 1 juta rupiah tiap bulan, ketika nasabah tidak sanggup membayar angsuran 1 juta rupiah tiap bulan maka pihak bank dapat memberikan kelonggaran dengan cukup membayar 500 ribu rupiah perbulan akan tetapi menambah jangka waktu atau umur piutang. Dengan demikian, nasabah memiliki waktu untuk memperbaiki perekonomian bisnis atau usahanya.

### 2. Penyelesaian

Rekomendasi penyelesaian piutang yaitu berupa penjualan aset yang dijadikan jaminan pada saat mengajukan permohonan kredit kepada bank, baik nasabah sendiri yang menjual ataupun pihak bank yang dibantu oleh

pihak ketiga kemudian hasil penjualan aset dijadikan sebagai pembayaran untuk menutupi kredit yang tidak terbayar.

Dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit, audit internal perlu mengidentifikasi hal-hal yang kemungkinan akan terjadi kemudian merumuskan pengendalian internal atau tindakan yang semestinya dilakukan atas hal-hal yang kemungkinan akan terjadi. Dengan demikian dapat dinilai tingkat keefektifan peran audit internal tersebut dalam mengevaluasi proses manajemen risiko kredit perusahaan.

Berdasarkan pembahasan yang telah penulis paparkan sebelumnya tentang keterlibatan dan peran Audit internal dalam Proses Manajemen Risiko Kredit Macet Pada Bank X, auditor telah melaksanakan proses evaluasi secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis selama proses penelitian. Auditor internal secara langsung turut serta dalam mengelola serta mengendalikan risiko-risiko kredit yang kemungkinan akan terjadi maupun yang sedang terjadi. Demikian pula halnya dengan kasus kredit macet sebagai bentuk risiko kredit yang dihadapi dalam perbankan, audit internal yang fungsinya sebagai pengawas serta mengevaluasi proses manajemen risiko kredit, disisi lain juga harus turun lapangan sebagai bukti keterlibatan dalam hal pengelolaan risiko kredit.

Setelah membahas mengenai kedudukan dan tanggung jawab Bank X. Pada bagian ini, akan dijelaskan kegiatan utama dari audit intern Bank X. Penjelasan akan diawali pada tahap perencanaan audit yang terbagi dua, menjadi tahap perencanaan tahunan dan tahap perencanaan unit kerja.

Proses perencanaan audit tahunan Bank X menggunakan metode yang dinamakan faktor penilaian risiko. Definisi dari penilaian risiko tersebut adalah proses identifikasi dan analisis dari semua risiko yang berhubungan dengan aktivitas usaha bank yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan audit tahunan untuk mendukung rencana bisnis tahunan juga. Adapun tujuan dari penilaian risiko tersebut adalah untuk menentukan prioritas secara kualitatif penjadwalan rencana kerja tahunan audit intern dan untuk mengoptimalkan fungsi serta sumber daya audit intern.



Untuk melakukan proses penilaian risiko tersebut, terdapat empat tahapan yang akan dijelaskan. Tahapan tersebut adalah (1) pemahaman terhadap risiko aktivitas/kegiatan usaha; (2) identifikasi risiko; (3) pengukuran risiko; (4) prioritas risiko. Berikut adalah penjelasan dari keempat tahapan perencanaan audit Bank X tersebut.

Aktivitas dapat berdasarkan kepada lokasi, proyek, organisasi ataupun aset. Aktivitas yang dimaksud dalam perencanaan ini adalah berdasarkan lokasi yaitu aktivitas dari kantor cabang Bank X tersebut. Pada tahap selanjutnya, setiap sumber risiko yang dimiliki oleh cabang tersebut akan dianalisis untuk dinilai kecukupan pengelolaan risiko tersebut. Penjelasan mengenai analisis sumber-sumber risiko pada tiap cabang akan dibahas dalam bagian pelaksanaan audit.

Tahapan pemahaman ini merupakan proses pengumpulan informasi yang dapat berupa: (1) laporan hasil audit periode sebelumnya; (2) hasil pemeriksaan pasif; (3) data keuangan bank; (4) laporan rutin; (5) database nasabah/debitur; (6) rencana kerja dan anggaran unit kerja; (7) perjanjian kerjasama; dan (8) laporan ekstern.

Dalam tahapan identifikasi risiko, *auditor* harus mengevaluasi dan memperkirakan ancaman-ancaman (dan peluang) yang dapat mempengaruhi *auditable* unit dan kemampuan manajemen risiko dalam mencapai tujuan bank.

Setelah risiko-risiko dapat diidentifikasi, maka dilakukanlah pengukuran guna mengetahui tingkat kepentingannya. Tahapan pengukuran risiko ini adalah:

- a. Menterjemahkan risiko keadaan faktor risiko terukur
- b. Menetapkan bobot masing-masing risiko
- c. Membuat skala risiko untuk setiap faktor risiko
- d. Menetapkan hasil pengukuran

Faktor risiko sendiri dapat berupa risiko subjektif (berdasarkan pengalaman), objektif (analisis kuantitatif), dan terukur (berdasarkan ukuran tertentu seperti waktu, jarak dsb). Sementara itu, bobot berguna untuk menunjukkan tingkat pengaruh terhadap perlunya kunjungan audit dilakukan. Semakin besar bobot, maka semakin besar pula pengaruhnya keputusan perlunya kunjungan audit.

Setelah melakukan perencanaan audit selama satu tahun dan menentukan prioritas alokasi sumber daya audit dengan berdasarkan pada *gross risk*, maka

langkah perencanaan selanjutnya adalah melakukan perencanaan tiap unit kerja. Dimana tiap cabang Bank X akan diaudit. Jadi, sebelum tim auditor melakukan kunjungan audit, tim auditor harus melakukan perencanaan dan analisis terhadap cabang yang akan diaudit tersebut. Adapun tahapan-tahapan dalam perencanaan audit unit kerja ini adalah:

#### 1. Pemahaman Bisnis dan Risiko

Pada tahapan ini *auditor* harus memahami aktivitas operasional dari *auditee*. Tujuannya adalah agar dapat dengan mudah memahami dan mengetahui tingkat risiko yang mungkin timbul. *Auditor* perlu mempelajari dokumen audit pada periode sebelumnya, serta mempelajari ketentuan yang berasal dari Bank X maupun ketentuan lainnya seperti ketentuan BI dan Surat Edaran Intern Bank X.

#### 2. Penentuan skedul kerja audit

Skedul kerja audit harus mencakup kegiatan yang akan diaudit, tanggal mulai dan waktu yang dibutuhkan, dengan mempertimbangkan ruang lingkup audit dan hasil audit yang telah dilakukan oleh auditor sebelumnya. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam membuat skedul kerja audit tersebut antara lain adalah:

- a. Temuan audit periode sebelumnya,
- b. Evaluasi risiko yang meliputi antara lain risiko usaha, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko perubahan nilai tukar dan risiko operasional. Tujuan dari dilakukannya evaluasi risiko adalah untuk mengidentifikasi bagian yang material atau signifikan dari kegiatan yang diaudit.

#### 3. Rencana sumber daya manusia dan anggaran

Dalam perencanaan sumber daya manusia dan anggaran perlu diperhatikan jumlah auditor yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas, kualifikasi yang dibutuhkan, pelatihan yang diperlukan untuk upaya pengembangan di samping kegiatan-kegiatan administratif yang harus dilakukan.

#### 4. Laporan kegiatan audit

Laporan kegiatan audit harus disampaikan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan. Laporan tersebut antara lain harus dapat menggambarkan perbandingan antara hasil audit yang telah dicapai dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, realisasi biaya dan anggaran, penyebab terjadinya penyimpangan serta tindakan yang telah dan perlu diambil untuk melakukan penyempurnaan.

Secara umum pelaksanaan internal audit pada Bank X terdiri dari lima tahapan, yaitu persiapan audit, penyusunan audit program, pelaksanaan penugasan audit, pelaporan hasil audit, dan tindak lanjut hasil audit. Tahapan-tahapan ini merupakan tahapan yang sama dengan apa yang tercantum dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB), yaitu: (1) Persiapan Audit; (2) Penyusunan Audit Program; (3) Pelaksanaan Audit; (4) Pelaporan; (5) Pemantauan dan Tindak Lanjut.

### **Penilaian Audit Internal dalam Manajemen Risiko Kredit**

Untuk memastikan bahwa tugas internal audit dalam pengawasan terhadap *risk management* berjalan efektif maka harus dipastikan juga bahwa Divisi Internal Audit yang dimiliki oleh Bank X tersebut efektif. Fungsi internal audit akan efektif apabila Sistem pengendalian Intern juga efektif. Berdasarkan observasi yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan langsung kepada Divisi Internal Audit, maka dibawah ini terdapat beberapa elemen yang menjadi ukuran dalam mengevaluasi Sistem Pengendalian Intern, yaitu lingkungan Pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, monitoring. Untuk hasil penelitian yang lebih jelasnya akan dijabarkan sebagai berikut:

Lingkungan Pengendalian memiliki beberapa elemen yang lebih terperinci, yaitu:

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

Dalam menjalankan fungsinya, Internal Audit Bank X telah memiliki standar perilaku dan etika yang memadai yang tercermin dari kejujuran, objektivitas, ketekunan dan loyalitas. Internal audit harus memiliki sikap

mental dan tanggung jawab profesi yang tinggi dengan menerapkan prinsip kerja yang sesuai dengan kode etik sehingga kualitas hasil kerjanya dapat dipertanggungjawabkan dan dapat digunakan untuk membantu terwujudnya perkembangan bank yang wajar dan sehat, disamping untuk meningkatkan kepercayaan Bank X terhadap Internal Audit dan loyalitas Internal Audit kepada Bank X.

Elemen integritas dan etika ini dapat dikatakan telah dilaksanakan dengan baik, terbukti dengan adanya Kode Etik Internal Audit yang telah di sosialisasikan. Sosialisasi tersebut dilakukan secara terus menerus dan selalu dilakukan review atas standar yang sudah ada untuk memastikan keefektifannya.

Pengawasan berjenjang sesuai tingkatan dalam organisasinya telah dilakukan oleh Bank X dalam mengawasi dalam mengawasi kode etik internal audit. Agar dapat meningkatkan Integritas Internal Audit Bank X telah tergabung dalam asosiasi profesi seperti Ikatan Auditor Perbankan Indonesia (IAPI), Auditor Club, LPPI dan asosiasi Risk Management, tapi sayangnya baru hanya sebagian dari Divisi Internal Audit yang terlibat dalam asosiasi profesi tersebut.

#### b. Keterikatan terhadap kompetensi

Salah satu kunci yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan adalah dengan memiliki personil yang mempunyai kompetensi yang cukup dalam menjalankan tugasnya. Divisi Internal Audit telah mempertimbangkan dengan baik pengetahuan dan kompetensi yang harus dimiliki oleh internal audit, oleh sebab itu maka pengembangan kompetensi pegawai internal audit dilakukan secara berkelanjutan agar internal audit senantiasa memiliki semua kompetensi yang dibutuhkan agar internal audit mampu melakukan audit terhadap semua unit dan organisasi afiliasi Bank X. Untuk itu, pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan kebutuhan individu pegawai, unit dan internal audit secara keseluruhan sesuai dengan *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan.

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

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

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

#### c. Pimpinan Divisi Internal Audit

Dari hasil observasi yang dilakukan, pemimpin Internal Audit Bank X telah memiliki kriteria-kriteria khusus untuk diangkat jadi pemimpin. Kriteria-kriteria khusus tersebut yaitu independen, memiliki integritas dan etika secara aktif dalam mengawasi pengendalian intern. Hal ini tercermin dalam struktur organisasi dan *job description* yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Untuk mendukung independensi dan menjamin kelancaran audit serta wewenang dalam memantau tindak lanjut hasil audit maka pemimpin internal audit berkomunikasi langsung dengan Dewan

Komisaris untuk menginformasikan berbagai hal yang berhubungan dengan audit. Pemberian informasi tersebut dilaporkan kepada Direktur

Utama dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan Internal Audit Bank X sudah memenuhi kriteria yang dimaksud untuk menjadi pemimpin organisasi.

d. Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi

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

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Internal Audit Bank X sudah mencakup kerangka kerja perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam mencapai tujuan. Dalam hal perencanaan, yaitu dengan menyediakan sumber daya yang memadai dan sarana yang dibutuhkan untuk kelancaran audit, membuat Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Lima Tahunan yang berisi rencana-rencana tugas unit kerja termasuk didalamnya penyusunan anggaran audit. Dalam hal pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan yaitu melaksanakan fungsi pokok untuk memastikan pelaksanaan kegiatan audit umum dan audit teknologi informasi serta audit investigasi khusus secara efektif dan efisien meliputi penyusunan RAT, pelaksanaan audit penyusunan Laporan Audit dan Tindak Lanjut Laporan Hasil Audit.

f. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Setiap personil internal audit Bank X telah memiliki *job description* yang berisi wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dan dengan adanya *job description* ini diharapkan akan menghindari *overlapping* pekerjaan yang dapat menyebabkan konflik didalamnya yang nantinya akan mempengaruhi pencapaian tujuan. Selain untuk memastikan bahwa tidak terjadinya *overlapping* dalam penugasan, prosedur penugasan dari keseluruhan aktifitas harus dipastikan juga telah terintegrasi. Untuk

memastikannya maka dibuat suatu program yaitu Program Kerja Pemeriksaan, yang mengacu pada program tahunan Internal Audit.

g. Kebijakan dan Praktik SDM

Divisi Internal Audit sudah memiliki kebijakan khusus dalam kaitannya dengan sumber daya manusia yang dapat menyampaikan pesan-pesan mengenai pentingnya etika dan kompetensi dalam pekerjaan. Selain itu juga diadakan pertemuan bulanan dalam rangka mensosialisasikan pentingnya etika dan kompetensi dalam bekerja.

Proses rekrutmen dan menyeleksi kecukupan kompetensi calon pegawai, Divisi Internal Audit berkerja sama dengan divisi SDM melakukan wawancara dan evaluasi sehingga pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan Internal Audit. Khusus untuk level pimpinan keputusan akhir diterima atau tidaknya ada pada Direksi.

Divisi Internal Audit sudah memiliki prosedur penilaian risiko yang berpotensi mempengaruhi tujuan Divisi Internal Audit. Selain itu, Bank X juga telah mempunyai komite pemantau risiko bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengidentifikasi dan melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris. Proses penilaian risiko Bank X umumnya dilakukan oleh masing-masing unit sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh Divisi Manajemen Risiko. Pendekatan ini dilakukan mengingat risiko selalu terkait dengan produk, transaksi maupun proses yang melibatkan unit-unit bisnis. Setiap tahun Divisi Internak Audit mengajukan rencana audit tahunan (RAT) Kepada Direktur Utama dan Komisaris dan direview setiap semester. RAT disusun dengan memperlihatkan kajian risiko (*risk assessment*) dari masing-masing unit kerja yang diaudit, jumlah auditor dan jadwal waktu untuk tiap-tiap aktivitas yang akan di audit.

Tujuan penilaian risiko dalam pencapaian pengendalian internak adalah untuk menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian intern auditee dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan sistem pengendalian intern, menilai kecukupan dan efektivitas sistem pengelolaan risiko dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap pengelolaan risiko. Bank X senantiasa

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

Bank X kini telah menerapkan *Risk Based Audit* yang bertujuan untuk meningkatkan pemeriksaan bank yang efektif dalam rangka menciptakan sistem perbankan yang sehat dan handal, fokus pada aktivitas bank yang berisiko tinggi, proaktif dalam upaya pencegahan dan kualitas pemeriksaan yang tinggi dan konsisten.

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

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

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

Aktivitas pengendalian telah diterapkan di setiap tingkatan dan aktivitas pengendalian juga telah mendukung struktur pengendalian. Divisi Internal Audit dalam melaksanakan aktivitas pengendalian telah memiliki kebijakan dan prosedur membuat Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang dievaluasi setiap enam bulan. Hasil review akan disampaikan kepada semua pegawai



dan pimpinan untuk digunakan sebagai masukan dalam melakukan perbaikan seperti pembentukan tim intern untuk melakukan penyempurnaan perangkat audit.

Kepala Divisi Internal Audit melakukan pengendalian dengan memonitor pelaksanaan kegiatan audit dan pelaporan audit agar sesuai dengan rencana. Untuk sistem informasi, Divisi Internal Audit sudah memiliki pengendalian yang tertuang dalam Buku Pedoman Pemeriksaan Audit Teknologi Informasi. Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas pengendalian pada Bank X sudah berjalan dengan baik.

Untuk elemen ini, informasi yang diperlukan telah dikomunikasikan ke seluruh elemen unit untuk membantu pekerjaan dari masing-masing elemen tersebut. Sistem Informasi yang dimiliki sejalan dengan kebutuhan Divisi Internal Audit karena sebelumnya telah dilakukan review secara berkala untuk memastikan bahwa sistem informasi yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan secara keseluruhan. Informasi yang dimiliki oleh Divisi Internal Audit merupakan informasi yang tepat waktu, selalu diperbaharui, akurat dan dapat dimanfaatkan oleh orang yang tepat.

Saluran komunikasi Bank X juga cukup memadai selain ada saluran formal yang mengikuti struktur organisasi juga tersedia saluran informal yang menjamin kerahasiaan kebebasan seseorang dalam berkomunikasi. Saluran komunikasi yang dimiliki meliputi orang-orang yang berada di dalam unit maupun orang-orang yang berada di luar unit. Untuk komunikasi yang bersifat informal belum ada pendokumentasian yang baku. Komunikasi yang berlangsung di Bank X bersifat dua arah yang mencakup pihak-pihak ekstern maupun intern.

Pada Bank X sudah tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang efektif atas pelaksanaan pengendalian intern, baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat khusus. Pengawasan yang bersifat khusus yaitu untuk *auditable activities* yang sensitif. Kegiatan pemantauan tersebut direalisasikan ke dalam bentuk Laporan Hasil Audit. Laporan Hasil Audit tersebut akan diriview untuk menilai efektivitas pengawasan Internal Audit dan hasilnya akan disampaikan ke Dewan Komisaris. Merujuk pada laporan yang diberikan, jika terdapat temuan adanya pelanggaran maka akan selalu diikuti dengan tindakan – tindakan perbaikan.

Pada proses manajemen risiko, sebagaimana digariskan oleh Standar IIA, Divisi Internak Audit harus terlibat secara langsung dalam proses manajemen risiko. Fungsi Internal Audit dalam manajemen risiko adalah mengevaluasi proses manajemen risiko dengan cara melakukan audit atas manajemen risiko tersebut. Tujuannya adalah untuk memberikan jaminan bahwa proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana direncanakan dan akan memungkinkan sasaran dan tujuan organisasi tersebut tercapai. Disamping itu, juga dapat dilihat dari meningkatnya dana pihak ketiga dari tahun ke tahun. Bank X melakukan berbagai inisiatif dan langkah strategis untuk mempercepat pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Strategi tersebut antara lain melanjutkan upaya peningkatan infrastruktur seperti pengembangan teknologi informasi dan peningkatan manajemen risiko.

### **Perbedaan Audit Konvensional dengan Audit Berbasis Risiko**

Berdasarkan hasil penelitian di Bank X, maka terlihat jelas perbedaan paradigma Internal Audit yang lama, dimana dikenal dengan istilah audit konvensional dengan paradigma Internal Audit yang baru, dimana telah menerapkan Audit Berbasis Risiko. Indikator perbedaannya dikutip dari buku Robert Tampubolon (2004). Berikut di jabarkan perbedaannya melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 4.6**

#### **Perbedaan Audit Konvensional dengan Audit Bebasis Resiko**

	<b>Audit Konvensional</b>	<b>Audit Berbasis Risiko</b>
Audit Universe	Lebih mengutamakan area finansial dan kepatuhan kepada undang-undang, regulasi, kebijakan serta prosedur internal.	Risiko di berbagai area di petakan, nantinya lebih mengutamakan area yang memiliki risiko yang lebih tinggi. Dan setelah di petakan Bank X lebih mengutamakan risiko pembiayaan.
Tujuan Audit	Lebih kepada memastikan bahwa kontrol intern telah bekerja secara efektif dan perannya untuk mningkatkn efisiensi tanpa melihat keberadaannya untuk mengendalikan risiko.	Lebih kepada memberikan kepastian bahwa risiko yang diidentifikasi telah dimitigasi ke tingkat yang dapat diterima. Efektivitas kontrol justru dilihat dalam kaitannya dengan risiko yang ada dan manajemen akan melihat pentingnya kontrol dalam mengelola risiko.
Rencana Audit Tahunan	Siklus audit ditetapkan secara berkala dan biasanya dilakukan secara mendadak ( <i>surprise audit</i> ) tanpa harus	Audit akan lebih diprioritaskan ke area berisiko tinggi, hal mana yang akan diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan manajemen risiko.

	memperhatikan tingkat risiko.	
Jenis Audit	Terdapat pemisahan antara <i>financial</i> audit, <i>operational</i> audit, <i>compliance</i> audit dan jenis lainnya	Pemisahan yang ada hanya antara <i>project</i> audit (tanpa <i>follow up</i> ) dan <i>ongoing process</i> audit.
Keterlibatan semua pihak dalam organisasi	Keterlibatan pihak lain sangat minim. Contoh: keterlibatan komisaris dan direksi hanya pada pengesahan rencana audit dan hasil audit.	Komisaris (komite audit) dan direksi terlibat dalam seluruh tahapan audit, mulai dari perencanaan audit, pelaksanaan audit, penilaian kinerja audit sampai meyakinkan semua pihak yang berkepentingan. Dalam hal ini Bank X di wakikan oleh Komite Pemantau Risiko.
Perencanaan SDM	Satu subjek audit dialokasikan kepada satu atau lebih <i>auditor</i> untuk satu periode tertentu.	Beberapa subjek audit dialokasikan kepada satu atau lebih <i>auditor</i> untuk satu periode tertentu.
Waktu Audit yang dianggarkan	Waktu audit mudah dianggarkan karena selalu melakukan audit yang sama dari waktu ke waktu.	Waktu audit akan lebih sulit dianggarkan, karena harus selalu disesuaikan dengan perubahan yang ada ditambah lagi ada perencanaan yang lebih kompleks.
Tugas Lapangan	Dilakukan berdasarkan pada perangkat rencana kerja ( <i>work plan</i> ), yang mungkin tanpa tujuan yang spesifik.	Tugas lapangan lebih kepada memastikan bahwa perusahaan telah mengidentifikasi, memantau dan mengendalikan semua risiko yang ada.
Pengujian	Pengujian dilakukan untuk mengkonfirmasi bekerjanya kontrol tanpa mengurutkan menurut tingkat kepentingan dan lebih mengarah kepada penemuan <i>error</i> .	Masih tetap menggunakan teknik pengujian yang sama, tetapi lebih memastikan bahwa kontrol utama berfungsi dengan baik untuk memitigasi risiko.
Pelaporan	Lebih mengutamakan penyimpangan yang signifikan dengan tetap merekam semua penyimpangan tidak material tapi jumlahnya banyak .	Lebih kepada memberikan keyakinan bahwa semua risiko, khususnya yang utama telah dikelola secara baik, dan melaporkan secara rinci risiko yang tidak dimitigasi dengan baik.
Rekomendasi	Rekomendai diberikan dalam kaitannya dengan pengendalian, memperhatikan <i>cost-benefit</i> , efisiensi dan efektivitas.	Rekomendasi akan diberikan dalam kaitannya dengan manajemen risiko agar risiko dihindari, ditransfer, didiversifikasi, atau diterima dan dikelola.
Laporan tahunan kepada Dewan Komisaris dan Direksi	Lebih mengutamakan laporan kinerja dari group audit intern untuk menjadi dasar perhitungan jasa produksi atau bonus tahunan.	Lebih kepada memberi keyakinan bahwa risiko secara keseluruhan ( <i>portofolio</i> ) telah dimitigasi dengan baik. Selain itu juga melaporkan realisasi pemeriksaan dibandingkan rencana audit yang telah disetujui komite audit.
Penempatan Auditor	Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) lebih banyak diisi oleh tenaga akuntan dan auditor karir.	SKAI diisi staf yang bermotivasi tinggi, dan punya pengalaman bekerja dengan manajemen puncak dan tidak semua staff SKAI Bank X yang merupakan akuntan.

Penerapan konsep audit berbasis risiko memberikan beberapa kelebihan dan juga kelemahan bagi Bank X jika dibandingkan penggunaan konsep pendekatan audit intern konvensional. Berikut adalah penjabaran mengenai kelebihan yang didapat oleh Bank X dalam menggunakan audit intern berbasis risiko:

1. Konsep audit intern berbasis risiko merupakan konsep yang lebih sederhana. Berbeda dengan konsep konvensional yang memandang perusahaan menjadi bagian-bagian kecil struktur, dimana masing-masing struktur tersebut memiliki pengendalian intern yang berbeda-beda. Konsep audit berbasis risiko memandang sebuah perusahaan sebagai salah satu kesatuan, mencakup keseluruhan organisasi beserta semua proses yang ada dalam organisasi tersebut. Bagi Bank X, kesederhanaan tersebut akan memudahkan bank dalam menjaminkan tercapainya tujuan perusahaan. Yaitu dengan cara melakukan manajemen risiko.
2. Meningkatkan saling pemahaman antara pihak seluruh pihak dalam Bank X (komisaris, direksi, manajemen, dsb) dengan pihak audit intern Bank X ini. Sebab kedua belah pihak sudah menggunakan sudut pandang risiko dalam berkomunikasi. Persamaan sudut pandang ini sangat bermanfaat ketika kedua belah pihak bermaksud untuk melakukan pembahasan permasalahan yang ada.
3. Pihak-pihak dalam Bank X yang diaudit akan lebih bersedia untuk diajak bekerja sama. Pihak audit intern tidak lagi dipandang sebagai pihak yang melakukan pengawasan kepada pihak lainnya yang merupakan *risktaker*, akan tetapi lebih dipandang sebagai mitra kerja yang akan membantu dalam pengelolaan risiko.
4. Penggunaan audit intern berbasis risiko akan mengarahkan proses audit dengan berfokus pada area yang mengandung risiko yang bersifat material. Hal ini berbeda dengan konsep audit intern konvensional yang berfokus pada keseluruhan proses dan pengendalian intern. Sehingga penerapan konsep audit konvensional menjadi kurang efisien.

5. *Auditor* akan memiliki pengetahuan yang lebih luas dalam melaksanakan kegiatan audit. Sebab *auditor* akan lebih dituntut untuk memahami risiko dari tiap-tiap kegiatan serta memahami juga cara untuk mengelolanya.

Selain adanya kelebihan diatas, penerapan audit intern berbasis risiko juga mempunyai beberapa kelemahan, yaitu:

1. Persiapan audit akan menjadi lebih kompleks. Hal ini dikarenakan perlunya dilakukan pengukuran risiko terlebih dahulu untuk menentukan waktu pelaksanaan audit dan alokasi sumber daya yang diperlukan. Berbeda dengan penggunaan konsep audit intern konvensional yang dapat melakukan kunjungan mendadak ketika melakukan audit.
2. Oleh karena *auditor* dapat berperan sebagai mitra kerja bagi *auditee*, maka hubungan kedua belah pihak tersebut akan menjadi lebih dekat. Sehingga dapat menimbulkan permasalahan yang berhubungan dengan independensi *auditor* tersebut.
3. Penggunaan konsep yang menggunakan basis baru tentunya diperlukan pengetahuan yang baru pula. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan-pelatihan bagi staff audit intern agar merubah pandangan audit intern yang ada selama ini.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa, *Risk based internal audit* dalam memitigasi risiko terdiri dari tahap persiapan, penyusunan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil sehingga bisa merealisasikan salah satu tujuan dari Bank X yaitu menjaga stabilitas keuangan melalui efektivitas kebijakan sehingga mendorong terwujudnya *credibility framework*. Untuk mewujudkan *credibility framework* maka diperlukan suatu penguatan *strategy of value* bagi seorang audit intern karena dengan adanya *credibility framework* akan menolong perbankan dan perekonomian negara yang sedang tertimpa risiko yang mengganggu stabilitas keuangan untuk menuju kearah yang lebih sehat, maju, dan mampu bersaing, dan dapat dikelola secara dinamis dan profesional.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka terdapat beberapa saran atas keterbatasan yang ada untuk diperbaiki di masa mendatang, antara lain pihak Bank X terkhusus untuk divisi manajemen risiko tetap menggunakan Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) sehingga bukan hanya memitigasi risiko akan tetapi juga menjaga manajemen bank. Penelitian ini dilakukan untuk memitigasi *risk management* dengan menggunakan metodologi *Risk Based Internal Audit*. Sehingga diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menambah jangkauan *risk management* perbankan pada bank lainnya ataupun organisasi dan perusahaan perbankan lainnya. Penerapan RBIA di Bank X juga dapat dijadikan acuan untuk penerapan RBIA di Bank lain atau perusahaan lain.