



Analisis Penerapan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Cabang Bank ZYX

Deni Ari Setiyawan
Rizka Indri Arfianti

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Abstrak

Bidang perbankan terus berkembang dan dihadapkan pada berbagai risiko. Auditor internal berperan memonitor bagaimana pelaksanaan pengelolaan risiko di tingkat operasional oleh manajemen melalui pendekatan audit berbasis risiko. Audit Operasional Cabang bertugas melakukan evaluasi kegiatan operasional dan administrasi kantor cabang dan kantor wilayah. Dengan dasar pemikiran inilah penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menggambarkan penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dan menilai efektivitasnya.

Audit internal berbasis risiko yang difokuskan dan diprioritaskan pada risiko bisnis dan prosesnya serta pengendalian terhadap risiko yang dapat terjadi. Penelitian ini bersifat deskriptif menggunakan data kualitatif yang bertujuan untuk menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan suatu teori audit berbasis risiko. Analisis dilakukan dengan menggambarkan penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dan menilai efektivitasnya.

Penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang meliputi proses *risk register* menggunakan data dari Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), pembentukan *audit universe*, pembuatan audit program, rencana tahunan (pemilihan kantor cabang, kantor wilayah dan proses), persiapan dan analisis pendahuluan (pemilihan aktivitas pokok dan KCP), pemeriksaan di lapangan, teknik pemeriksaan dan teknik *sampling*, penyajian temuan, diskusi dengan manajemen, penyampaian laporan hasil audit dan *monitoring* tindak lanjut oleh *auditee*. 12 (dua belas) dari 16 (enam belas) aktivitas audit berbasis risiko yang dilaksanakan oleh Audit Operasional Cabang telah efektif. Penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dapat dijelaskan menggunakan langkah pada teori menurut Amin Wijaya Tunggal dan penerapannya sudah cukup efektif walaupun masih terdapat kekurangan.

Kata kunci: audit, risiko, audit berbasis risiko, audit internal

Abstract

Banking industry keep growth and face many kind of risk. Internal Auditor using risk based audit to monitor how management manage risk on their operations. Internal Audit – Branch Operation of Bank ZYX has the duty to evaluate operational and administration activities of a branch or regional office. Based on that, the research was formed. The goal is to explain how the implementation of risk based audit performed by Internal Audit – Branch Operation of Bank ZYX and evaluate its effectiveness.

Internal audit was focused and given high priority on the bussiness risks and its processes, and control of those risks. The research was descriptive analysis using qualitative data that have the aim to testing and evaluating a theory of risk based audit. The research describes the implementation of risk based audit that has been developed and used by Internal Audit – Branch Operation of Bank ZYX and evaluate the effectiveness of its implementation.

The implementation of risk based audit in Internal Audit – Branch Operation of Bank ZYX include risk register processes using data from Risk Management Unit, audit universe, audit program, annual audit planning (to choose branch/regional offices and the processes), the preparation and preliminary analysis (to choose the activities and sub brach office), audit field work, audit procedures and sampling, finding presentation, exit meeting, audit reporting and monitoring. Internal Audit – Branch Operation of Bank ZYX do 12 of 16 activities of risk based audit effectively.

The implementation steps of risk based audit in Internal Audit – Branch Operation of Bank XYZ can be explained by steps from Amin Wijaya Tunggal's theory and it was effective enough on its implementation with some minor shortfall.

Key words : auditing, risk, risk based audit, internal audit

© Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang menyalin, mengutip, atau menggunakan sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Globalisasi, perkembangan teknologi yang pesat, regulasi dan pertumbuhan pasar telah mendorong persaingan usaha yang semakin kompetitif, tidak terkecuali pada bidang perbankan. Kepercayaan masyarakat yang besar yang menjadi salah satu tolok ukur bagi sebuah bank untuk terus meningkatkan kinerja maupun pelayanannya baik ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal). Kegiatan usaha bank yang terus tumbuh dan berkembang senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang terkait dengan fungsinya sebagai lembaga intermediasi keuangan. Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal perbankan juga menyebabkan semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha perbankan.

Bank Indonesia telah menerbitkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum yang digunakan sebagai standar bagi perbankan untuk dapat beroperasi secara lebih hati-hati dalam ruang lingkup perkembangan kegiatan usaha dan operasional perbankan yang semakin pesat. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, setiap bank wajib memiliki Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yang bertugas untuk melakukan penilaian terhadap sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko. Paradigma audit internal telah bergeser menjadi *strategic partner* manajemen sehingga audit internal harus menggunakan sumber daya dan kompetensinya seoptimal mungkin untuk membantu manajemen dan memberikan *reasonable assurance* bahwa tata kelola telah dijalankan dengan baik, risiko termitigasi dan proses pengendalian internal telah dilakukan dengan baik. Auditor berperan membantu manajemen dengan cara memonitor bagaimana pelaksanaan pengelolaan risiko di tingkat operasional dalam kegiatan sehari-hari. Pendekatan audit diarahkan agar dapat mengakomodasi kebutuhan tersebut dengan menerapkan pendekatan audit berbasis risiko atau *risk based auditing* yang difokuskan dan diprioritaskan pada risiko bisnis dan prosesnya serta pengendalian terhadap risiko yang dapat terjadi.

Bank ZYX sebagai salah satu bank umum nasional telah memiliki Divisi Audit Internal yang dibentuk untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional Bank ZYX melalui kegiatan audit (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*) yang independen dan objektif. Dalam melaksanakan fungsinya, Divisi Audit Internal melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian internal, tata kelola serta memberikan konsultasi bagi pihak internal Bank ZYX yang membutuhkan. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Divisi Audit Internal menyusun rencana audit tahunan berbasis risiko dan melaporkan realisasinya. Divisi Audit Internal memiliki lima sub divisi, salah satunya Sub Divisi Audit Cabang atau Audit Operasional Cabang yang bertugas melakukan evaluasi terhadap seluruh kegiatan operasional dan administrasi kantor wilayah dan kantor cabang. Jumlah cakupan pemeriksaan Audit Operasional Cabang terus bertambah seiring bertambahnya jumlah kantor cabang, namun tidak diimbangi dengan penambahan jumlah auditor yang memadai.

Pelaksanaan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang menerapkan metode *macro risk assessment* menggunakan pembobotan atas nilai risiko yang dimiliki oleh masing-masing kantor cabang (gabungan kantor cabang utama dengan kantor cabang pembantu, kantor kas dan kas mobil dibawah koordinasinya) dan kantor wilayah. Pembobotan dan kriteria risiko telah ditentukan sebelumnya oleh manajemen Audit Operasional Cabang dan Kepala Divisi. *Assessment* tersebut menghasilkan rencana tahunan berupa jumlah kantor cabang, kantor wilayah dan proses yang akan diperiksa. Analisis terhadap kantor cabang/kantor wilayah sebelum penugasan lapangan dilakukan dengan menerapkan *micro risk assessment* untuk memilih aktivitas pokok dan kantor cabang pembantu (KCP) yang dikunjungi.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan penerapan audit internal berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dan mengetahui efektivitas penerapannya. Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi yang berguna dalam penelitian lebih lanjut mengenai audit berbasis risiko di bidang perbankan dan dapat menjadi masukan bagi Audit Operasional Cabang sehingga dapat dikembangkan metode yang lebih efektif.



Landasan Teori

Audit Internal

Arens, Elder dan Beasley (2014:24) menyatakan bahwa audit dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen. Audit merupakan pengumpulan dan penilaian bukti-bukti terkait informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. American Accounting Association Committee dalam *Basic Auditing Concepts* mendefinisikan audit sebagai suatu proses sistematis yang secara obyektif memperoleh dan mengevaluasi bukti yang terkait dengan pernyataan mengenai tindakan atau kejadian ekonomi untuk menilai tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut IPPF seperti yang disebutkan Arens, Elder dan Beasley (2014:828), audit internal merupakan aktivitas independen, penilaian obyektif dan konsultasi yang disusun untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi suatu organisasi. Audit internal membantu suatu organisasi mencapai tujuannya menggunakan pendekatan yang disiplin dan sistematis untuk menilai dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola. Aktivitas audit internal harus menilai *exposure risk* mengacu pada sistem tata kelola, operasi dan informasi suatu organisasi, dengan memperhatikan keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional, efektivitas dan efisiensi operasi, pengamanan aset dan ketaatan terhadap hukum, peraturan dan perjanjian.

Audit internal dibentuk untuk membantu bagian suatu organisasi melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan melakukan analisis, penilaian, rekomendasi, konsultasi dan informasi tentang kegiatan yang ditelaah. Idealnya, audit internal menurut Kumaat (2011:12) memiliki peran analisis/penelaah data berbasis risiko bisnis (*risk based data analyzer/reviewer*), peran akselerator/pendorong terwujudnya pengawasan melekat (*built-in control accelerator/sinergizer*) dan peran penyelaras/perekat strategi bisnis (*business strategy synchronizer/integrator*). Dari sisi regulator, tugas dan tanggung jawab SKAI sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum yaitu membantu tugas direktur utama dan dewan komisaris dalam melakukan pengawasan dengan cara menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil audit; membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung; mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana; dan memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen.

Risiko dan Manajemen Risiko

Bank Indonesia, melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, mendefinisikan risiko sebagai potensi kerugian akibat terjadinya peristiwa (*event*) tertentu. Risiko tersebut dibagi menjadi 8 (delapan) jenis risiko yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, kepatuhan, hukum, reputasi dan stratejik. Dalam konteks perbankan menurut Ikatan Bankir Indonesia (2014:208), risiko merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak dapat diperkirakan yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan bank.

Bank dituntut untuk menjalankan kegiatannya secara *prudent* karena apabila bank mengalami kesulitan atau kerugian, maka nasabah akan menanggung kerugian terbesar, sedangkan pemilik hanya menanggung sebagian kecil. Runtuhnya kepercayaan terhadap satu bank, dapat mengakibatkan efek berantai yang lebih besar dan berdampak kepada bank lain yang lebih sehat, yang pada akhirnya akan menyebabkan runtuhnya kepercayaan terhadap sistem keuangan suatu negara.

Manajemen risiko menurut Ikatan Bankir Indonesia (2014:212) pada hakikatnya merupakan serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan bank. Manajemen risiko merupakan upaya untuk mengelola risiko agar peluang mendapatkan keuntungan dapat diwujudkan secara *sustainable*. Proses manajemen risiko merupakan siklus yang kontinyu dan tidak pernah berhenti, hal ini disebabkan risiko akan terus berkembang sejalan dengan perkembangan bisnis dan usaha bank.



Penerapan manajemen risiko menurut Bank Indonesia wajib disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha serta kemampuan bank. Penerapan tersebut sekurang-kurangnya mencakup pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi; kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen; dan sistem pengendalian intern yang menyeluruh. Proses manajemen risiko terdiri dari 4 (empat) kegiatan utama yaitu identifikasi, pengukuran, pengendalian dan pemantauan. Tunggal (2014:209) menyatakan bahwa pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan cara dihindari (*avoid*), dialihkan (*transfer*), diterima (*accept*), dikurangi (*reduce*), atau dinaikkan (*increase*).

Audit Berbasis Risiko (*Risk Based Audit*)

Ikatan Bankir Indonesia (2014:480) menyatakan bahwa *risk based audit* atau audit berbasis risiko adalah pendekatan atau metodologi yang dapat membantu pelaksanaan audit searah (*aligned*) dengan tujuan organisasi (*objectives*) dan strategi manajemen sehingga auditor internal lebih fokus dalam melakukan perencanaan audit sesuai dengan risiko-risiko signifikan yang dihadapi suatu organisasi dan *risk appetite* yang dimiliki organisasi tersebut. Tujuan audit berbasis risiko secara umum adalah dalam rangka mengurangi risiko, mengantisipasi risiko potensial yang dapat merugikan operasi perusahaan serta melindungi perusahaan dari kejadian yang tidak terduga. Secara lebih rinci, tujuan audit berbasis risiko adalah untuk memberikan keyakinan/kepastian kepada Komite Audit, Dewan Direksi dan Dewan Komisaris bahwa perusahaan telah memiliki proses manajemen risiko dan proses tersebut telah dirancang dengan baik, proses manajemen risiko telah diintegrasikan oleh manajemen ke dalam semua tingkatan organisasi dan telah berfungsi sebagai mana mestinya, kerangka kerja pengendalian internal dan tata kelola yang baik telah tersedia secara cukup dan berfungsi baik guna mengendalikan risiko yang ada, serta manajemen mampu mengidentifikasi dan menilai risiko yang ada secara baik dan telah memberikan tanggapan terhadap risiko tersebut secara cukup dan efektif guna menurunkan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko ke tingkat yang dapat diterima oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi.

Menurut Tunggal (2014:213), pendekatan audit berbasis risiko mengalami perubahan yang fundamental dibandingkan dengan pendekatan audit tradisional sehingga memerlukan perubahan paradigma secara total. Perencanaan audit berbasis risiko dirancang untuk menggunakan waktu audit lebih banyak pada area yang berisiko tinggi dan merupakan sasaran perusahaan yang paling penting dengan memperhatikan bahwa faktor risiko diintegrasikan ke dalam setiap audit mulai dari yang memiliki bobot risiko tinggi, keterbatasan sumber daya tidak memungkinkan untuk melakukan audit dengan cakupan 100% terhadap *audit universe* dan faktor risiko dan proses pembobotan risiko harus dikaji secara berkala untuk menyempurnakan rencana audit. Alokasi waktu dalam melakukan proses audit berbasis risiko lebih banyak dilakukan pada tahap penilaian kecukupan dan efektivitas pengendalian internal perusahaan, tata kelola yang baik dan sistem informasi yang mencakup efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, kehandalan dan integritas informasi keuangan dan operasi, perlindungan terhadap aset perusahaan dan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur, regulasi dan hukum.

Langkah-langkah dalam melakukan audit berbasis risiko menurut Tunggal (2014:215), yaitu membuat risk register, memutuskan risiko yang dimiliki oleh unit kerja untuk diberikan opini oleh audit internal, menyusun rencana audit tahunan (*macro risk based auditing*), melakukan individual audit ke setiap *auditable unit* (*micro risk based auditing*) dan menyampaikan laporan secara periodik ke manajemen. Penerapan audit berbasis risiko dimulai dengan membuat daftar seluruh risiko yang ada pada setiap entitas audit untuk memperoleh *risk universe*, baik menggunakan profil risiko dari satuan kerja manajemen risiko maupun pendataan dan penaksiran risiko sendiri oleh audit internal. Selanjutnya dilakukan pendokumentasian risiko dan penentuan bobot/skor risiko. Tahap kedua dilakukan dengan memutuskan risiko yang dimiliki oleh manajemen untuk diberikan opini oleh audit internal dikaitkan dengan *audit universe* yang ada di suatu organisasi. Tahap ketiga yaitu menyusun rencana audit tahunan. Rencana audit tahunan (*annual audit plan*) diselaraskan dengan *annual business plan* yang mana merupakan turunan dari *strategic planning process* perusahaan. *Annual audit plan* adalah penggalan dari *audit universe* yang mewakili alokasi sumber daya, arah dan tujuan pelaksanaan audit internal untuk tahun berjalan. Pembentukan *annual audit plan* dari *audit universe* ini dikenal dengan istilah *macro risk assesment*. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan audit tahunan



yaitu tujuan dari aktivitas audit dan bagaimana kinerja dari aktivitas tersebut dapat diawasi, risiko signifikan yang timbul dalam *risk assessment* telah tercakup dalam ruang lingkup audit, risiko dari aktivitas audit yang dilakukan di level yang dapat diterima jika terjadi penyimpangan terhadap tujuan dan ruang lingkup pada saat perencanaan, apakah ruang lingkup dan prosedur audit yang digunakan dapat memberi dampak signifikan terhadap perbaikan proses manajemen risiko, tata kelola dan proses pengendalian internal yang diperiksa. Perlu diperhatikan mengenai biaya yang dikeluarkan dan sumber daya yang digunakan apakah memberikan manfaat yang optimal. Tahap berikutnya menjalankan tugas audit dalam rangka meyakinkan manajemen bahwa semua risiko yang dapat diidentifikasi telah diminimalkan pada tingkat yang dapat diterima. Hal yang dilakukan pada tahap ini yaitu memecah satuan kerja menjadi satuan yang lebih kecil untuk dapat dikelola atau *auditable unit*, menentukan *auditable unit* mana yang perlu diaudit dan melaksanakan audit sesuai rencana yang disusun. Tahap terakhir yaitu menyampaikan laporan secara periodik ke manajemen.

Menurut Tunggul (2014:217), *risk assesment* didefinisikan sebagai sebuah proses estimasi skor risiko dari *auditable unit* dalam perusahaan. *Risk assessment* ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan menentukan prioritas dari risiko agar sebagian besar sumber daya diarahkan ke area layak audit dengan skor atau bobot risiko tinggi. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan prioritas risiko masing-masing unit, yang pada gilirannya akan menentukan frekuensi, intensitas dan waktu audit. *Risk assessment* dapat dilakukan dalam bentuk *macro* ataupun *micro* (detail). *Risk assessment* disusun secara sistematis dimulai dengan pemahaman terhadap strategi dan tujuan organisasi. Selanjutnya dibuatkan daftar seluruh risiko yang ada untuk setiap entitas audit. Menurut Tampubolon (2005:179) identifikasi risiko dapat dilakukan menggunakan teknik *facilitated workshops and interviews*, *leading event indicators* dan *loss event data methodologies*. Pengidentifikasi risiko ini harus selalu mungkin sampai ke tingkat proses atau aktivitas terkecil (yang memiliki tujuan-tujuan operasi, pelaporan keuangan dan kepatuhan). Setiap risiko yang telah diidentifikasi, diukur dari perspektif dampak dan probabilitas. Dampak menggambarkan besarnya kerugian yang harus ditanggung jika kondisi risiko tersebut terjadi, sedangkan probabilitas menggambarkan kemungkinan terjadinya kondisi tersebut. Umumnya, untuk mendapatkan pengukuran risiko yang telah diidentifikasi dalam *risk universe* menggunakan perkalian antara dampak dengan probabilitas. Untuk itu setiap dampak yang ada dan probabilitas harus dapat dikuantifikasi. Hasil pengukuran biasanya dipetakan dalam kuadran risiko yang dibagi sesuai dampak dan probabilitas. Dalam pendekatan audit berbasis risiko, audit internal diharapkan dapat memberikan keyakinan bahwa risiko telah dikelola sesuai dengan *risk appetite* perusahaan atau pada tingkat yang dapat diterima perusahaan tersebut secara efektif dan efisien. Berdasarkan *risk assessment* tersebut, audit internal memprioritaskan aktivitas audit pada entitas yang memiliki *high consequence* dan *high likelihood* atau disesuaikan dengan sumber daya auditor yang dimiliki oleh audit internal.

Efektivitas

Dalam rangka menjaga dan mengamankan kegiatan usaha bank sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, diperlukan adanya pelaksanaan fungsi audit internal bank yang efektif melalui adanya kesamaan pemahaman mengenai misi, kewenangan, independensi, dan ruang lingkup pekerjaan audit internal bank. Efektif menurut Ikatan Bankir Indonesia (2014:536) merupakan sejauh mana target telah tercapai. Menurut Kaunang (2013:7), faktor-faktor yang harus diperhatikan agar audit internal dapat bekerja secara efektif, yaitu memadainya delegasi wewenang dari manajemen, secara terus-menerus harus didukung oleh manajemen dan staf dengan kemampuan yang cukup secara individu dan mempunyai pola pikir yang sesuai dengan keinginan manajemen dan dapat berhubungan (berkomunikasi) dengan baik.

Metode Penelitian

Objek penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah Sub Divisi Audit Cabang PT Bank ZYX (Audit Operasional Cabang) yang telah menerapkan audit berbasis risiko.

Penelitian ini merupakan penelitian terapan yang bertujuan untuk menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis. Penelitian ini memberikan gambaran efektivitas penerapan audit berbasis risiko pada Audit



Operasional Cabang dan memberikan evaluasi perbandingan proses penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dengan teori dan tujuan/target yang telah ditetapkan. Penelitian ini bersifat deskriptif menggunakan data kualitatif yang dilakukan untuk mengetahui penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang.

Dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan data yang diperoleh melalui beberapa cara, yaitu melakukan penelitian kepustakaan dengan cara membaca literatur dan buku-buku teks yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penyusunan skripsi ini. Selanjutnya penulis melakukan observasi, wawancara dengan pihak-pihak terkait obyek penelitian, mengumpulkan data-data tertulis dan dokumen perusahaan, serta terlibat langsung dalam pelaksanaan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang guna mendapatkan informasi dan data secara langsung penerapan audit berbasis risiko tersebut. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan antara lain laporan tahunan, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggung jawab dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan proses audit berbasis risiko.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memilih proses audit yang dilakukan terhadap salah satu kantor cabang utama pada tahun 2015, yaitu KCU ABC membawahi 5 KCP dan 4 kantor kas.

Dalam menganalisis data, penulis akan menggunakan teknik deskriptif analisis yaitu dengan menggambarkan penerapan audit berbasis risiko pada Bank ZYX terutama penerapan pada Audit Operasional Cabang. Hasil penelitian berupa penerapan audit berbasis risiko pada unit tersebut kemudian dianalisis dalam dua hal, yaitu penerapan dibandingkan dengan teori yang ada saat ini dan dinilai efektivitasnya dikaitkan dengan fungsi dan tugas Audit Operasional Cabang. Peneliti menggambarkan penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dan membandingkannya dengan teori yang ada saat ini, yaitu tahapan audit berbasis risiko menurut Tunggal (2014:215).

Untuk menilai efektivitas penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang, penulis akan menggunakan variabel tahapan audit berbasis risiko, yang terdiri dari

- a. Proses *risk register*
- b. Proses opini atas risiko manajemen
- c. Proses *macro risk based auditing*
- d. Proses *micro risk based auditing*
- e. Penyampaian laporan hasil audit

Data dari analisa penerapan audit berbasis risiko pada masing-masing tahapan di atas dikaitkan tugas dan fungsi Audit Operasional Cabang, serta teori menurut Tunggal (2014:215). Agar dapat menentukan apakah penerapan audit berbasis risiko telah dilakukan dengan efektif, maka penulis menggunakan menggunakan langkah sebagai berikut :

$$\% \text{ Efektivitas} = \frac{\sum X}{\sum Y} \times 100\%$$

Keterangan :

- X = Jumlah variabel yang dinilai efektif pada Audit Operasional Cabang
- Y = Jumlah total variabel yang dinilai

Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan persentase, penulis menggunakan klasifikasi *rating scale* yang dikemukakan Sugiyono (2014:97) seperti pada Tabel 1.

Hasil Analisis Dan Pembahasan

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bank ZYX merupakan salah satu bank swasta nasional. Sebagai perusahaan terbuka yang berada di lingkungan yang sangat kompetitif, Bank ZYX menjalankan usahanya berdasarkan visi, misi dan tata nilai perusahaan.

Setiap badan usaha yang didirikan mempunyai suatu tujuan, oleh karena itu diperlukan kemampuan pengelolaan organisasi yang baik dalam melaksanakan kegiatannya. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak semata-mata tergantung kepada kemampuan seseorang. Untuk itu sangat diperlukan kerjasama yang menyeluruh di antara individu yang berada pada Bank ZYX. Untuk mencapai tujuan, maka diperlukan struktur organisasi, karena dengan adanya struktur organisasi akan dapat dilibatkan kerangka pembagian tugas dari masing-masing bagian, serta keseluruhan dari fungsi-

penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



fungsinya yang saling berhubungan satu sama lainnya. Selain itu struktur organisasi dapat menunjukkan koordinasi dari tugas-tugas serta fungsi-fungsi dalam pencapaian tujuan. Dengan adanya struktur organisasi diharapkan seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan secara lancar dan efisien, memungkinkan pendelegasian wewenang dan dapat berlangsungnya komunikasi dengan lancar antara atasan dengan bawahan atau bagian yang satu dengan bagian lainnya.

Jaringan kantor cabang Bank ZYX merupakan pusat kegiatan bisnis dalam menyediakan layanan perbankan, termasuk layanan transaksi penyelesaian pembayaran dan penyaluran kredit usaha kecil dan menengah. Setiap kantor cabang dihubungkan dengan jaringan komputer (*online system*) sehingga masing-masing kantor cabang dapat mengakses data nasabah dan informasi lainnya. Untuk meningkatkan pelayanan dan meningkatkan fungsi Bank ZYX, Bank ZYX terus mengembangkan produk dan layanan yang diberikan kepada konsumennya. Jenis produk dan layanan yang ditawarkan oleh Bank ZYX kepada nasabah dikategorikan menjadi 4 macam yaitu produk dana dan investasi, produk kredit, produk jasa dan produk perbankan elektronik.

Keberadaan suatu organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran, namun pencapaiannya tidak dapat dipastikan karena organisasi selalu berada dalam lingkungan yang dinamis dimana terdapat risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran tersebut. Risiko-risiko organisasi tersebut perlu diidentifikasi dan dikelola dengan baik. Bagian dari pengelolaan risiko (*risk management*) adalah fungsi audit, yang meyakinkan risiko bisnis telah dikelola dengan benar serta mengevaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dan pengendalian internal. Divisi Audit Internal pada Bank ZYX dibentuk untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional Bank ZYX melalui kegiatan audit (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*) yang independen dan objektif. Dalam melaksanakan fungsinya, Divisi Audit Internal melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian internal, tata kelola dan memberikan konsultasi bagi pihak internal Bank ZYX yang membutuhkan. Divisi Audit Internal dipimpin oleh Kepala Divisi yang bertanggung jawab kepada Presiden Direktur dan dapat berkomunikasi langsung dengan Dewan Komisaris, Komite Audit dan Direktur Kepatuhan. Dalam struktur organisasi Divisi Audit Internal, Kepala Divisi membawahi 4 (empat) sub divisi, 1 (satu) unit fungsional dan 1 biro, yaitu Sub Divisi Audit Kantor Pusat, Sub Divisi Audit Cabang, Sub Divisi Audit Kredit, Sub Divisi Audit Teknologi Informasi, Unit Pengendalian Mutu dan Pengembangan Audit dan Biro *Anti Fraud*.

Tugas pokok pada Sub Divisi Audit Cabang, atau disebut juga Audit Operasional Cabang, yaitu melaksanakan audit terhadap seluruh kegiatan operasi dan pendukung yang tidak terkait dengan kegiatan perkreditan di kantor wilayah dan kantor cabang, antara lain mengevaluasi dan menilai kecukupan dan efektivitas struktur pengendalian internal, pengelolaan risiko dan proses tata kelola di dalam kegiatan operasi dan pendukung kantor wilayah dan kantor cabang; melaporkan hasil pemeriksaan/penilaian dan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan; memantau dan menganalisis serta melaporkan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah dilakukan *auditee*; dan memberi masukan kepada manajemen mengenai kebutuhan pengaturan atau modifikasi terhadap ketentuan yang tidak sesuai lagi, dalam hal kegiatan operasi dan pendukung kantor wilayah dan kantor cabang. Audit Operasional Cabang dibagi menjadi 3 (tiga) area yang masing-masing dipimpin oleh Audit *Adviser*. Pembagian unit tersebut berdasarkan cakupan pemeriksaan yaitu kantor wilayah dan kantor cabang yang berada di bawah koordinasi kantor wilayah tersebut.

Pelaksanaan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Cabang

Pelaksanaan audit pada Divisi Audit Internal Bank ZYX dilakukan sesuai dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB). Divisi Audit Internal Bank ZYX menjalankan *risk based audit macro*, yaitu melakukan penilaian atas semua elemen dalam *audit universe* yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan audit tahunan untuk mendukung rencana bisnis tahunan. Prioritas dan jadwal pemeriksaan disesuaikan dengan tingkat risiko dan bobot kepentingannya terhadap pencapaian sasaran Bank ZYX secara keseluruhan. Untuk menggambarkan pelaksanaan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang, penulis menggunakan teori langkah-langkah audit berbasis risiko menurut Tunggal (2014:215).

Pengelolaan risiko operasional di Bank ZYX salah satunya mencakup penilaian sendiri risiko operasional atau *Risk Control Self Assessment (RCSA)*. Proses identifikasi risiko operasional di kantor cabang dan Kantor wilayah dilakukan melalui *workshop* minimal setahun sekali di bawah koordinasi



SKMR bekerjasama dengan unit kerja terkait, antara lain Divisi Audit Internal dan perwakilan dari kantor cabang dan kantor wilayah. Seluruh risiko diidentifikasi dan dipetakan ke unit yang lebih kecil yang terdapat di kantor cabang/kantor wilayah, serta diukur diukur berdasarkan perspektif dampak dan kemungkinan risiko tersebut. Dampak adalah tingkat kerugian yang paling buruk yang dapat dialami apabila risiko dari suatu transaksi/kegiatan terjadi, sedangkan kemungkinan terjadinya risiko adalah tingkat kemungkinan terjadinya kerugian (risiko) atas suatu aktivitas tertentu di masa mendatang. SKMR menggunakan 5 skala parameter dampak dan kemungkinan untuk mengukur suatu risiko, yaitu *low*, *low to moderate*, *moderate*, *moderate to high* dan *high*. Untuk menilai dan menentukan tingkat risiko, skala dampak dikalikan dengan skala kemungkinan. Hasil perkalian tersebut selanjutnya dipetakan ke dalam suatu matriks yang disebut peta risiko (*risk map*) dan dibagi menjadi 5 kategori tingkat risiko. Daftar dan tingkat risiko yang digunakan dalam RCSA inilah yang digunakan Audit Operasional Cabang dalam pelaksanaan audit.

Divisi Audit Internal membuat daftar cakupan audit (*auditable unit*) yang meliputi segala aspek dan kegiatan dalam bank yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pencapaian kepentingan Bank ZYX dan publik. Daftar ini dijadikan sebagai dasar dalam menentukan *annual audit plan*, yang merupakan daftar cakupan audit selama setahun. Pada Audit Operasional Cabang, daftar cakupan audit meliputi Kantor Cabang Utama, Kantor Wilayah dan Proses/Kegiatan Operasional dan Administrasi tertentu.

Kegiatan operasional dan administrasi di kantor cabang relatif seragam, oleh karena itu Audit Operasional Cabang memetakan kegiatan tersebut menjadi 18 aktivitas pokok, sedangkan untuk kegiatan operasional dan administrasi di kantor wilayah masih dibagi berdasarkan unit kerja. Berdasarkan daftar risiko masing-masing unit kerja di kantor cabang/kantor wilayah dari SKMR, Audit Operasional Cabang melakukan *mapping* risiko ke dalam aktivitas pokok/unit kerja yang telah disusun dan menentukan tingkat risiko general masing-masing aktivitas/unit kerja. Tingkat risiko suatu aktivitas di kantor cabang yang dapat diterima dan disetujui oleh Kepala Sub Divisi Audit Cabang dan Kepala Divisi Audit Internal untuk dilakukan pemeriksaan yaitu minimum *low to moderate* berdasarkan *assessment* yang dilakukan sebelum penugasan lapangan. Sedangkan untuk kantor wilayah, tetap dilakukan pemeriksaan terhadap seluruh unit kerja. Risiko pada masing-masing aktivitas pokok/unit kerja selanjutnya dituangkan dalam audit program, yang menjadi pedoman minimum bagi auditor dalam melakukan pemeriksaan. Audit program tersebut berisi risiko, tujuan audit, *key control* atau *audit test plan* dan prosedur audit atau *testing methodology*.

Adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh Divisi Audit Internal, terutama Audit Operasional Cabang menyebabkan pemeriksaan tidak dapat dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh daftar cakupan audit. Oleh karena itu, Divisi Audit Internal melakukan *macro risk assesment* terhadap seluruh daftar tersebut untuk memperoleh daftar cakupan pemeriksaan yang akan dilakukan untuk tahun berikutnya berdasarkan risiko yang tertinggi. *Macro risk assesment* ini dilakukan oleh auditor senior dan *Audit Adviser* dengan persetujuan dari Kepala Sub Divisi dan Kepala Divisi Audit Internal. Dalam menyusun *macro risk assesment*, diperlukan faktor risiko yang akan menentukan bobot risiko masing-masing *auditable unit* yang diperoleh berdasarkan hasil diskusi bersama antara auditor senior, *Audit Adviser* dan Kepala Sub Divisi dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti faktor penyebab/*root cause* suatu risiko pada cabang, catatan kejadian yang telah/berpotensi menimbulkan kerugian di cabang dan sebagainya. Faktor risiko yang digunakan dalam *macro risk assesment* KCU dinilai berdasarkan tingkat risiko 1 sampai 4 dan diberikan pembobotan sesuai dengan pengaruh terhadap kegiatan operasional, administrasi dan perkreditan cabang. Semakin tinggi nilainya, maka semakin besar risiko pada faktor tersebut. Proses *macro risk assesment* dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap KCU dengan tetap memperhitungkan faktor yang terdapat pada KCP dan kantor kas yang berada di bawah koordinasinya. Nilai risiko masing-masing KCU dibandingkan dengan total akumulasi nilai risiko seluruh KCU untuk mendapatkan nilai *relative risk* masing-masing KCU. Selanjutnya diurutkan berdasarkan nilai *relative risk* masing-masing KCU dari yang tertinggi hingga terendah. Berdasarkan hasil *macro risk assesment* tersebut, dilakukan penentuan jumlah KCU yang akan dikunjungi pada tahun depan dengan mempertimbangkan beberapa hal, antara lain kecukupan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki dan program kerja yang direncanakan. Selain dari hasil *macro risk assesment*, Divisi Audit Internal Bank ZYX memiliki kebijakan untuk melakukan pemeriksaan suatu cabang minimal 3 tahun sekali, sehingga dilakukan penyesuaian terhadap KCU yang tidak tersaring berdasarkan *macro risk assesment*.



Berbeda dengan kantor cabang yang menggunakan metode *macro risk assessment*, pemilihan kantor wilayah yang akan dikunjungi lebih bersifat siklus audit 3 tahunan. Hal ini disebabkan kegiatan operasional dan administrasi di kantor wilayah lebih bersifat pendukung dan jumlah kantor wilayah yang relatif sedikit, yaitu 12 kantor. Selain kantor cabang dan kantor wilayah, Audit Operasional Cabang juga melakukan pemeriksaan terhadap suatu proses atau kegiatan yang berkaitan dengan kantor cabang atau kantor wilayah, seperti transaksi di kantor kas, pelaksanaan *weekend banking*, uji kepatuhan terhadap program anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme, uji kepatuhan terhadap ketentuan transaksi valuta asing, pelaksanaan layanan bisnis dan prioritas, pengelolaan uang tunai dan ATM, dll.

Pada tahun 2015, Audit Operasional Cabang telah memutuskan untuk melakukan pemeriksaan terhadap 50 KCU, 4 kantor wilayah dan 2 proses/kegiatan. Selanjutnya, *Adviser* menyusun jadwal kunjungan dan menentukan susunan tim yang bertugas melakukan kunjungan ke kantor cabang/kantor wilayah atau audit atas proses/kegiatan tertentu. Pada pemeriksaan KCU ABC yang tersaring melalui proses *macro risk assessment*, *Adviser* menugaskan 1 ketua tim dan 5 orang anggota tim. Proses selanjutnya, ketua tim menyusun *Audit Planning Memorandum (APM)* yang berisi profil *overall* KCU ABC, data dan informasi KCU ABC, *micro risk assessment*, tujuan dan ruang lingkup audit, serta jadwal audit, *budget* dan alokasi pekerjaan. Ketua tim berdiskusi dengan anggota tim dan membagi tugas pengolahan data dan *risk assessment* terhadap aktivitas yang akan menjadi fokus pemeriksaan di cabang dan sampel KCP yang akan dikunjungi. Sebagian besar pengolahan data dilakukan menggunakan program manual yang dijalankan oleh masing-masing auditor.

Micro risk assessment dilakukan terhadap seluruh aktivitas pokok menggunakan beberapa indikator risiko (*risk indicator*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator risiko tersebut merupakan transaksi/kejadian yang mencerminkan risiko-risiko yang terjadi atau penyebab terjadinya suatu risiko pada aktivitas pokok, misalnya risiko salah *posting*/salah input tercermin dari banyaknya transaksi koreksi yang dilakukan oleh petugas atau selisih kas tercermin dari banyaknya pembukuan selisih kurang dan selisih lebih kas. Indikator-indikator tersebut dinilai berdasarkan perspektif dampak dan probabilitas mengikuti skala *grading* yang telah ditetapkan oleh SKMR. *Assessment* terhadap aktivitas pokok dilakukan oleh anggota tim dengan mengolah data dan memasukkannya ke dalam kertas kerja *risk assessment* aktivitas pokok dan di-*review* oleh ketua tim. Aktivitas pokok yang dibuatkan kertas kerja hanya aktivitas pokok yang memiliki tingkat risiko general minimum *low to moderate* (LM). Berdasarkan *assessment* yang dilakukan terhadap KCU ABC, aktivitas pokok yang memiliki risiko minimal *low to moderate* sebanyak 8 aktivitas. Rincian pada Tabel 3.

Selain melakukan *assessment* terhadap aktivitas pokok, ketua tim juga melakukan analisis terhadap struktur organisasi dan data pejabat, kinerja keuangan, laporan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan periode sebelumnya, hasil pemeriksaan pengawasan internal, hasil *review* yang dilakukan oleh kantor pusat (seperti prosedur, kebijakan dan kepatuhan), hasil pemeriksaan pemeriksa eksternal (seperti OJK dan PPAKT), hasil RCSA cabang, laporan *key risk indicator* yang muncul di kantor cabang dan data kerugian/potensi kerugian yang dilaporkan oleh kantor cabang, hasil *continuous auditing* dan *analytical review* yang dilakukan oleh Audit Operasional Cabang, serta *subledger* aktiva, pasiva, pendapatan dan biaya KCU dan KCP. Ketua Tim menggunakan hasil analisis data tersebut dan membandingkannya dengan hasil *assessment* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau tidak. Pada KCU ABC, penyesuaian dilakukan terhadap 1 aktivitas pokok, yaitu aktivitas pengiriman uang dan *remittance* yang memiliki risiko *low* berdasarkan *assessment* karena terdapat beberapa data potensi kerugian yang perlu ditindaklanjuti.

KCU ABC memiliki 5 KCP dan 4 kantor kas. Tidak seluruh KCP dan kantor kas dikunjungi, tetapi dilakukan sampel terhadap KCP sebanyak 50% dari total jumlah KCP. Pemilihan menggunakan metode *risk assessment* berdasarkan beberapa faktor risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil *micro risk assessment*, jumlah KCP yang dikunjungi sebanyak 3 KCP. Contoh hasil *assessment* pada Tabel 3.

Setelah memperoleh cakupan pemeriksaan dan KCP yang akan dikunjungi, selanjutnya ketua tim melakukan pembagian tugas. Audit Operasional Cabang belum memiliki standar baku terkait alokasi waktu yang diperlukan pada pemeriksaan setiap aktivitas pokok dan tingkat risiko yang dihasilkan dari *risk assessment*. Masing-masing anggota tim akan menyusun sampel data yang akan menjadi fokus pemeriksaan berdasarkan pedoman standar sampel yang telah ditetapkan. Audit Operasional Cabang



masih menerapkan metode *surprise basis* sehingga proses analisis pendahuluan dan data untuk perencanaan sebelum melakukan kunjungan tidak melibatkan informasi langsung dari kantor cabang. Penugasan audit di lapangan (cabang) dilakukan dengan berpedoman pada program audit yang telah disusun. Auditor menilai seluruh risiko yang ada di cabang berdasarkan *key control* dan audit prosedur yang terdapat pada masing-masing audit program tersebut. Proses *review* dilakukan oleh ketua tim atau anggota tim yang ditunjuk sebagai *reviewer* (dengan jabatan *Audit Officer*) dengan melihat program audit yang telah diisi oleh anggota tim dan kertas kerja yang dilampirkan.

Auditor, *reviewer* dan ketua tim menilai temuan yang ada dan membaginya menjadi dua kategori yaitu temuan tertulis dan temuan lisan. Temuan tertulis merupakan temuan yang memiliki tingkat risiko minimal *low to moderate* dan dibahas dalam *exit meeting* atau diskusi final dengan manajemen cabang. Dalam temuan tertulis, auditor menyajikan kriteria berupa aturan, kondisi yang terjadi, penyebab terjadinya penyimpangan, risiko yang dihadapi dan rekomendasi untuk perbaikan kondisi tersebut. Sedangkan untuk temuan yang bersifat lisan, auditor memberikan catatan yang bersifat administratif atau berisiko rendah yang tetap perlu diperhatikan cabang. Seluruh temuan baik tertulis dan lisan tetap dimintakan tanggapan *auditee* dan target tanggal penyelesaian.

Penugasan lapangan berakhir dengan diskusi dengan kepala cabang dan pejabat di bawahnya dengan membahas temuan dan hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus. Temuan yang dibahas pada diskusi adalah temuan yang akan dimasukkan ke dalam laporan hasil audit dengan risiko minimum *low to moderate* menurut standar risiko pada RCSA serta pertimbangan dan *judgement* auditor. *Draft* laporan hasil audit disusun oleh ketua tim dan di-*review* oleh *Adviser* Audit, Kepala Sub Divisi Audit Cabang dan Kepala Divisi Audit Internal sebelum menjadi Laporan Hasil Audit (LHA). Laporan hasil audit ditujukan kepada Direksi, Komisaris dan Komite Audit dengan tembusan ke kantor cabang, kantor wilayah dan beberapa divisi/satuan kerja di kantor pusat yang berkaitan dengan cabang. LHA berisi tentang kinerja keuangan, *audit rating*, hal-hal yang perlu mendapat perhatian khusus dan kelemahan/kekurangan dalam pengendalian internal. Seluruh informasi yang dimasukkan ke dalam laporan hasil audit tersebut merupakan informasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kantor cabang tersebut atau perlu mendapat perhatian khusus baik dari kantor cabang, kantor wilayah maupun unit kerja di kantor pusat.

Sebagai bentuk *monitoring*, seluruh temuan yang terdapat pada LHA wajib ditindaklanjuti oleh kantor cabang. Kantor cabang wajib menyampaikan laporan tindak lanjut hasil audit ke Divisi Audit Internal maksimum 1 bulan setelah LHA diterbitkan. Laporan tersebut berisi tindak lanjut yang dilakukan kantor cabang dan tanggal pelaksanaannya. Kantor cabang wajib menyampaikan status temuan yang belum selesai setiap bulan.

Efektivitas Penerapan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Cabang

Untuk menilai efektivitas penerapan audit berbasis risiko pada audit operasional cabang, penulis membandingkannya dengan tugas dan fungsi Audit Operasional Cabang serta teori audit berbasis risiko menurut Amin Wijaya Tunggal. Kriteria yang digunakan untuk penilaian efektifitas penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dapat dilihat pada Tabel 4.

Total jawaban "Ya" yang diperoleh untuk penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang adalah 12 (dua belas). Dengan demikian, % efektivitas penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Bank ZYX adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \% \text{ Efektivitas} &= \frac{12}{16} \times 100\% \\ \% \text{ Efektivitas} &= 75\% \end{aligned}$$

Jika dilihat pada Tabel Nilai maka penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang adalah **CUKUP EFEKTIF**.

Dalam penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang :

1. Belum dilakukan proses *assessment* yang dilakukan terhadap kantor wilayah dan proses atau kegiatan yang menjadi cakupan audit. Hal ini disebabkan karena jumlah kantor wilayah yang relatif sedikit dan belum dilakukan identifikasi terhadap seluruh kegiatan/proses yang menjadi cakupan audit.
2. Pada proses *micro assessment*, terdapat dua aktivitas pokok yang tidak dilakukan *assessment*. Hal ini terjadi karena belum dilakukan penyusunan indikator risiko untuk proses *assessment* dan belum



dilakukan koordinasi dengan sub divisi lain untuk proses penyusunan indikator *assessment* tersebut.

3. Pemeriksaan tidak dilakukan secara menyeluruh, yaitu tidak dilakukan pemeriksaan terhadap aktivitas kantor kas, meskipun indikator yang digunakan menggunakan data transaksi kantor kas.
 4. Belum dilakukan pembedaan teknik pemeriksaan dan teknik *sampling* berdasarkan hasil *micro risk assessment* aktivitas pokok dengan tingkat risiko *low to moderate, moderate, moderate to high* dan *high*.
 5. Kunjungan rutin masih dilakukan secara *surprise basis*. Hal ini kurang efektif karena pemeriksaan secara *surprise basis* juga dilakukan oleh Pengawasan Internal Cabang dengan periode yang lebih pendek (4 bulan sekali). Hal ini menyebabkan hal-hal yang ditemukan pada saat analisis pendahuluan tidak dapat dikonfirmasi ke *auditee* namun dilakukan pada saat penugasan lapangan.
- Hasil penelitian terhadap penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang menunjukkan bahwa penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang dapat dijelaskan menggunakan langkah-langkah pada teori yang dikemukakan oleh Tunggal (2014:215) dan penerapannya cukup efektif sesuai dengan teori, serta fungsi dan tugas Audit Operasional Cabang. Proses *risk register* dan pembentukan *audit universe*, opini Divisi Audit Internal atas risiko yang dimiliki manajemen yang dituangkan dalam program audit dan penyampaian laporan hasil audit telah efektif. Kekurangan terdapat pada tahap *macro risk based auditing* dan *micro risk based auditing* dalam penerapan audit berbasis risiko pada unit tersebut.

Simpulan Dan Saran

Secara umum penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Audit Operasional Cabang telah menjalankan langkah-langkah teori audit berbasis risiko menurut Amin Wijaya Tunggal dalam penerapan audit berbasis risiko. Penerapan audit berbasis risiko pada Audit Operasional Cabang telah dilakukan dengan cukup efektif. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan audit di Bank ZYX telah sesuai dengan teori audit berbasis risiko serta fungsi dan tugas Audit Operasional Cabang. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas penerapannya.

Pada proses persiapan dan analisis data, disarankan untuk melakukan otomasi pengolahan data sehingga proses *assessment* dapat dilakukan dengan lebih cepat dan mengurangi *human error*. Audit Operasional Cabang hendaknya melakukan *sharing* dengan Unit Pengendalian Mutu dan Pengembangan Audit Bank ZYX terkait teknik pemeriksaan dan teknik *sampling*. Hal ini diperlukan agar pemeriksaan dapat lebih fokus pada hal-hal yang berisiko tinggi. Apabila memungkinkan, pemeriksaan agar tidak menggunakan metode *surprise basis*. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif dari cabang dan memudahkan auditor dalam penyediaan data sehingga penugasan lapangan dapat lebih singkat dan fokus. Pemeriksaan secara *surprise basis* di kantor cabang/kantor wilayah telah dilakukan oleh Pengawasan Internal Cabang dengan periode yang lebih pendek (setiap 4 bulan sekali) dan apabila diperlukan, pemeriksaan secara *surprise basis* dapat dilakukan menjadi audit atas proses/kegiatan.

Ucapan Terima Kasih

Rasa syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan izin-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan skripsi. Atas dukungan dan bantuan dalam menyusun skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Rizka Indri Arfianti, segenap manajemen dan karyawan Audit Operasional Cabang PT XYZ, Tbk.

Daftar Pustaka

- Arens, Alvin A., Randal J. Elders, & Mark S. Beasley (2014), *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, Edisi 15, Pearson.
- Ikatan Bankir Indonesia (2014), *Memahami Audit Intern Bank*, Edisi 1, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kaunang, Alfred F. (2013), *Pedoman Audit Internal*, Edisi 1, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Kumaat, Valert G. (2011), *Internal Audit*, Edisi 1, Jakarta: Erlangga

1. Dilarang mengutip, mengarang, menyalin, atau menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) dan Institut Teknologi (IT) Kwik Kian Gie
 Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



- Sugiyono (2014), *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Edisi 21, Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V. Wiratna (2015), *Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi*, Edisi 1, Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Tampubolon, Robert (2005), *Risk and System-Based Internal Auditing*, Edisi 1, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tunggal, Amin Wijaya (2014), *Internal Audit, Enterprise Risk Management dan Corporate Governance*, Edisi 1, Jakarta: Harvarindo

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Lampiran

Tabel 1
Tabel Nilai

Nilai	Range Persentase
Sangat Efektif	76% - 100%
Cukup Efektif	51% - 75%
Kurang Efektif	26% - 50%
Sangat Tidak Efektif	0% - 25%

Sumber : Sugiyono (2014), disesuaikan.

Tabel 2
Hasil *Micro Risk Assessment* – Aktivitas Pokok KCU ABC

No	Aktivitas Pokok	Gen	KCU	KCP Sab	KCP Wis	KCP Wah	KCP Keb	KCP Men	Gab	Final	Keterangan Adjustment	Periksa
1	Tarikan dan setoran	MH	LM	LM	M	M	LM	LM	M	M		Ya
2	Kliring	LM	L	L	L	L	L	L	L	L		Tidak
3	Pengelolaan kas	LM	M	M	LM	LM	M	LM	M	M		Ya
4	Pengelolaan ATM	LM	-	-	-	-	-	-	-	L		Ya
5	Transaksi uang kertas asing	MH	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM		Ya
6	Transaksi valuta asing	MH	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM	LM		Ya
7	Pengiriman uang dan remittance	M	L	L	L	L	L	L	L	LM	Tindak lanjut data histori kerugian	Ya
8	Pembukaan rekening dan fasilitas	M	M	M	LM	M	LM	LM	LM	LM		Ya
9	Penutupan rekening dan fasilitas	LM	M	M	M	M	M	M	M	M		Ya
10	Perubahan data dan fasilitas	M	L	L	L	L	L	L	L	L		Tidak
11	Pengharian data nasabah	MH	MH	M	M	M	M	M	M	M		Ya
12	Pengelolaan warkat berharga	LM	L	L	L	L	L	L	L	L		Tidak
13	Pembukuan	L	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	L		Tidak
14	Penanganan keluhan	L	-	-	-	-	-	-	-	L		Tidak
15	Kartu kredit	L	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	L		Tidak
16	Pengelolaan aktiva tetap	L	-	-	-	-	-	-	-	L		Tidak
17	Sistem informasi	M	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	M	Tetap diperiksa	Ya
18	Pengawasan internal	M	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	M	Tetap diperiksa	Ya

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumbernya.
- a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis, dan sebagainya.
- b. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 3
Hasil Micro Risk Assessment – KCP

No	Nama KCP	Faktor Risiko								Total Risiko	Relative Risk (%)	Cumulative Risk (%)	Periksa	
		1			2			3	4					
		a (3)	b (3)	c (3)	a (3)	b (3)	c (3)		a (5)					b (3)
1	Me	1	2	1	1	1	1	4	2	2	65	25,39	25,39	Ya
2	Wi	1	1	1	1	1	1	4	1	2	57	22,27	47,66	Ya
3	Wa	3	2	1	1	1	1	2	1	2	52	20,31	67,97	Ya
4	Sa	1	1	1	1	1	1	2	1	2	43	16,80	84,77	Tidak
5	Ke	1	1	1	2	1	1	1	1	2	39	15,23	100,00	Tidak
Total											256	100,00		

Tabel 4
Tabel Penilaian Efektivitas Penerapan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Bank ZYX

No	Kriteria	Keterangan	Efektivitas	
			Ya	Tidak
Proses Risk Register				
1	Terdapat <i>risk register</i>	Alignment dengan data SKMR	✓	
2	Pembentukan audit <i>universe</i>	Audit <i>universe</i> Audit Operasional Cabang terdiri dari 3 kategori yaitu KCU, kantor wilayah dan proses/kegiatan terakait operasional dan administrasi kantor cabang/kantor wilayah.	✓	
Opini Divisi Audit Atas Risiko yang Dimiliki Oleh Manajemen				
3	Pembuatan <i>audit program</i>	Audit <i>program</i> terdiri dari <i>risk statement</i> minimum <i>low to moderate</i> , <i>key control</i> dan <i>audit procedures</i> , serta dikinikan minimal setiap tahun sekali.	✓	
Proses Macro Risk Based Auditing				
4	Pemilihan kantor cabang yang dikunjungi	Metode <i>risk assessment</i> menghasilkan 23 dari 50 cabang yang akan dikunjungi merupakan hasil <i>macro risk assessment</i> , sisanya 15 cabang mengikuti siklus audit 3 tahunan dan 12 cabang ditentukan sesuai permintaan direksi.	✓	
5	Pemilihan kantor wilayah yang dikunjungi	Pemilihan lebih bersifat mengikuti siklus audit 3 tahunan karena jumlah relatif sedikit sehingga tidak dilakukan <i>assessment</i> .		✓
6	Pemilihan kegiatan/proses yang diaudit	Tidak dilakukan <i>assessment</i> karena pemeriksaan berdasarkan <i>request</i> atau <i>issue</i> tertentu.		✓
Proses Micro Risk Based Auditing				
Persiapan dan Analisis Pendahuluan				
7	<i>Assessment</i> aktivitas pokok	Dilakukan terhadap 12 aktivitas pokok. Tidak dilakukan <i>assessment</i> terhadap 4 aktivitas pokok dengan risiko general <i>low</i> dan 2 aktivitas pokok yang harus diperiksa.	✓	
8	Analisis pendahuluan	Dilakukan terhadap seluruh data cabang seperti struktur organisasi dan perubahannya, susunan pejabat, kinerja keuangan, laporan data kerugian/potensi kerugian cabang, laporan hasil pemeriksaan PIC dan pemeriksa lainnya, buku besar seluruh akun.	✓	



No	Kriteria	Keterangan	Efektivitas	
			Ya	Tidak
9.	Pemilihan KCP	Menggunakan metode <i>micro risk assessment</i> dengan penyesuaian untuk KCP yang lebih dari 5 tahun tidak diperiksa.	✓	
10.	Pemilihan kantor kas	Tidak dilakukan pemeriksaan meskipun data transaksi digunakan untuk <i>assessment</i> . Pemeriksaan dilakukan sebagai audit proses/kegiatan.		✓
Pelaksanaan Tugas Lapangan				
11.	Cakupan pemeriksaan	Sesuai hasil <i>assessment</i> aktivitas pokok, sehingga lebih fokus.	✓	
12.	Teknik pemeriksaan dan teknik <i>sampling</i>	Tidak terdapat perbedaan teknik pemeriksaan dan teknik <i>sampling</i> berdasarkan hasil <i>micro risk assessment</i> aktivitas pokok dengan tingkat risiko <i>low to moderate, moderate, moderate to high</i> dan <i>high</i> . Pemeriksaan masih dilakukan secara <i>surprise basis</i> .		✓
13.	Penyajian temuan	Temuan yang disampaikan ke cabang telah mencakup kriteria, kondisi, penyebab, rekomendasi sehingga temuan yang disampaikan lebih komprehensif.	✓	
14.	<i>Exit meeting</i> (diskusi final)	Membahas hal-hal yang material dan signifikan dan solusi/jalan keluar atas masalah yang terjadi.	✓	
Penyampaian Laporan Hasil Audit				
15.	Laporan Hasil Audit	Berisi data keuangan, audit rating, informasi dan kelemahan pengendalian internal yang material/signifikan.	✓	
16.	<i>Monitoring</i> tindak lanjut LHA	Dilakukan setiap bulan sampai dengan telah dilaporkan selesai oleh <i>auditee</i>	✓	