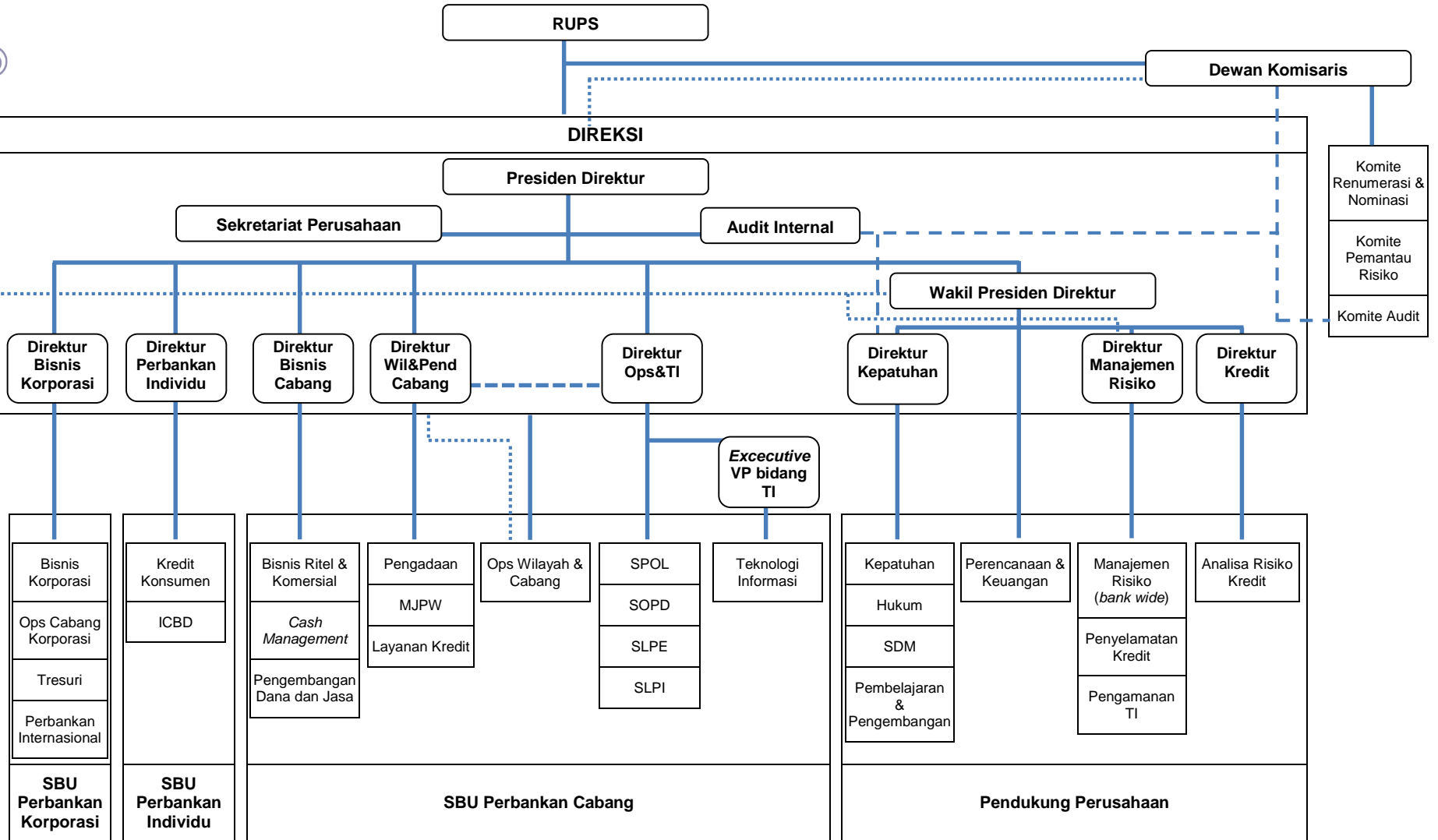


Lampiran 1 Struktur Organisasi Bank ZYX - Desember 2014

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Keterangan :

— : garis tanggung jawab/pelaporan

— : garis pengawasan

- - - : garis komunikasi dan penyampaian informasi

- - - : garis koordinasi

Sumber : Laporan Tahunan Bank ZYX 2014

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
a. Pengutipan untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan dan publikasi.
b. Pengutipan untuk keperluan lain yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Lampiran 2
Contoh Hasil *Macro Risk Assessment* – KCU

© Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Institut Bisnis

No	Nama Cabang	Faktor Risiko											Total Risiko	Relative Risk (%)	Cumulative Risk (%)	
		1			2			3	4			5				
		a (3)	b (3)	c (3)	a (3)	b (3)	c (3)		a (9)	b (7)	c (7)	a (5)				b (3)
1	Ser	1	2	1	1	2	4	4	4	1	4	1	4	149	1,20	1,20
2	Cik	1	4	1	4	1	1	3	4	2	1	4	4	146	1,18	2,38
3	Mes	1	1	1	2	1	1	4	4	2	2	4	4	145	1,17	3,54
4	Jay	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	134	1,08	4,62
5	ABC	1	2	1	2	1	1	4	3	4	1	1	4	131	1,06	5,68
	dst.															
128	Kat	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	71	0,57	98,86
129	Cii	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	71	0,57	99,43
130	Pro	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	71	0,57	100,00
Total												12.410	100,00			

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



Lampiran 3
Hasil *Micro Risk Assessment* – Aktivitas Pokok KCU ABC

No	KA	Gen	KCU	KCP Sab	KCP Wis	KCP Wah	KCP Keb	KCP Men	Gab	Final	Keterangan <i>Adjustment</i>	Periksa
1	Setoran dan tarikan	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 uang ATM	LM	-	-	-	-	-	-	-	L		Ya
5	Transaksi <i>banknotes</i>	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 <i>remittance</i>	M	L	L	L	L	L	L	L	LM	Tindak lanjut data kerugian karena salah kirim uang	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	Pengelolaan (perubahan) data dan fasilitas	M	L	L	L	L	L	L	L	L		Tidak
11	Pengkinian 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 komplain	L	-	-	-	-	-	-	-	L		Tidak
15	Kartu kredit	L	-	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-	L		Tidak
16	Pengelolaan aktiva tetap, inventaris dan arsip non aktif	L	-	-	-	-	-	-	-	L		Tidak
17	Sistem informasi	M		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		M		Ya
18	Pengawasan internal	M		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		M		Ya

1. Hak cipta ini dimiliki oleh Institut Bisnis dan Ekonomi Kwik Kian Gie. Penyalinan atau penggunaan tanpa izin IBKKG.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Hak cipta ini dimiliki oleh Institut Bisnis dan Ekonomi Kwik Kian Gie. Penyalinan atau penggunaan tanpa izin IBKKG.

Institut Bisnis dan Ekonomi Kwik Kian Gie

Lampiran 4
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			

© Hak cipta milik Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisni

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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





Lampiran 5 Hasil Diskusi dan Wawancara

Rekapitulasi hasil wawancara dan diskusi Penerapan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Cabang oleh penulis dan *Adviser* Audit Operasional Cabang pada tanggal 19 Januari 2016.

1. Kantor cabang dan kantor wilayah melakukan penilaian sendiri risiko operasional atau *Risk Control Self Assessment (RCSA)* yang di dalamnya terdapat daftar risiko yang ada di masing-masing unit kerja di kantor cabang / kantor wilayah. Risiko tersebut telah diukur menggunakan perspektif dampak dan kemungkinan untuk menentukan nilai/tingkat setiap risiko. Audit Operasional Cabang melakukan *alignment* risiko pada SKMR dengan daftar risiko yang telah dimiliki.

Kesimpulan : Efektif / Tidak Efektif

2. Divisi Audit Internal melakukan pembagian tugas ke masing-masing Sub Divisi. Audit Operasional Cabang bertugas melakukan pemeriksaan kegiatan operasional di kantor cabang dan kantor wilayah. Pemeriksaan dilakukan terhadap KCU (termasuk KCP/Kantor Kas di bawahnya) dan kantor wilayah. Jumlah obyek audit sebanyak 130 KCU dan 12 kantor wilayah. Audit Operasional Cabang juga melakukan pemeriksaan terhadap proses/kegiatan operasional tertentu di kantor cabang, namun belum dilakukan identifikasi atas seluruh proses/kegiatan yang menjadi obyek audit proses/kegiatan.

Kesimpulan : Efektif / Tidak Efektif

3. Audit Operasional Cabang menggunakan audit program sebagai panduan pemeriksaan. Audit program tersebut berisi *risk statement* dengan tingkat risiko minimal *Low To Moderate* dari RCSA yang telah disesuaikan. Dalam *risk statement* tersebut ditentukan *key control* dan *audit procedures*. Telah dilakukan *review* terhadap *audit program* tersebut minimal 1 tahun sekali.

Kesimpulan : Efektif / Tidak Efektif

4. Audit Operasional Cabang tidak mungkin melakukan pemeriksaan terhadap seluruh obyek audit setiap tahun karena adanya keterbatasan jumlah sumber daya. Oleh karena itu dilakukan pemilihan kantor cabang dan kantor wilayah yang akan dikunjungi. Metode yang digunakan untuk memilih kantor cabang menggunakan *macro risk assessment* dengan menggunakan beberapa faktor risiko yang disusun oleh senior auditor berdiskusi dengan Adviser dan Kepala Sub Divisi. Faktor risiko tersebut dipresentasikan kepada Kepala Divisi untuk mendapatkan persetujuan.

Proses *risk assessment* tersebut dilakukan terhadap KCU (data yang digunakan merupakan gabungan antara KCU dengan KCP dan kantor kas di bawah koordinasinya). Proses tersebut akan menentukan peringkat risiko masing-masing KCU. KCU dengan peringkat risiko tertinggi memiliki prioritas sebagai cakupan pemeriksaan Audit Operasional Cabang tahun berikutnya.



Jumlah KCU yang akan diperiksa disesuaikan dengan *budget* dan kemampuan Audit Operasional Cabang.

Divisi Audit Internal memiliki kebijakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap KCU / kantor wilayah minimum 3 tahun sekali, sehingga dilakukan penyesuaian terhadap KCU yang tidak masuk dalam peringkat risiko namun telah lebih dari 3 tahun tidak dikunjungi. Selain itu, jumlah KCU yang dikunjungi juga disesuaikan dengan permintaan direksi.

Jumlah kantor wilayah relatif sedikit yaitu hanya 12, tidak dilakukan *risk assessment* menggunakan faktor risiko sehingga pemeriksaan lebih bersifat siklus 3 tahunan.

Audit proses dilakukan berdasarkan tren atau kondisi tertentu. Audit proses dapat ditentukan oleh Kepala Divisi Audit Internal atau berdasarkan rekomendasi dari Audit Operasional Cabang. Belum dilakukan identifikasi dan analisis terhadap seluruh proses yang menjadi obyek audit.

Kesimpulan :

KCU	: Efektif / Tidak Efektif
Kantor wilayah	: Efektif / Tidak Efektif
Audit proses	: Efektif / Tidak Efektif

5. Laporan hasil audit disusun oleh ketua tim setelah proses diskusi dengan *auditee*. Laporan Hasil Audit berisi profil cabang, data keuangan *auditee* beserta penjelasan yang memadai jika terdapat hal-hal yang signifikan (misal pencapaian *budget*, perubahan dari periode sebelumnya), *audit rating*, hal-hal yang perlu mendapat perhatian atau informasi yang harus ditindaklanjuti oleh *auditee*/kantor wilayah/kantor pusat dan kelemahan atas pengendalian internal dengan risiko minimal *low to moderate*. *Draft* laporan *di-review* secara bertahap oleh *Adviser*, Kepala Sub Divisi dan Kepala Divisi sebelum menjadi laporan final. Laporan hasil audit disampaikan kepada Dewan Komisaris, Komite Audit dan Direksi dengan tembusan ke *auditee*, kantor wilayah dan divisi terkait di kantor pusat.

Kesimpulan : Efektif / ~~Tidak Efektif~~

6. Temuan yang disajikan dalam laporan hasil audit berisi target tanggal penyelesaian oleh *auditee*. *Auditee* harus melaporkan tindak lanjut hasil audit kepada Divisi Audit Internal maksimal 1 bulan setelah laporan hasil audit diterbitkan. Apabila terdapat temuan yang belum diselesaikan, *auditee* harus melaporkan statusnya setiap bulan kepada Divisi Audit Internal. *Monitoring* tindak lanjut hasil audit dilakukan menggunakan aplikasi yang menghasilkan *reminder* atas temuan yang belum diselesaikan pada saat jatuh tempo.

Kesimpulan : Efektif / ~~Tidak Efektif~~



Rekapitulasi hasil wawancara dan diskusi Penerapan Audit Berbasis Risiko pada Audit Operasional Cabang oleh penulis dan ketua tim Audit Operasional Cabang KCU ABC pada tanggal 19 Januari 2016.

1. Persiapan pemeriksaan dilakukan dengan melakukan pengumpulan dan pengolahan data terkait dengan KCU ABC, yaitu laporan-laporan, data SDM, data transaksi, data keuangan, laporan hasil pemeriksaan. Persiapan dilakukan untuk menentukan cakupan pemeriksaan yang terdiri dari aktivitas yang akan diperiksa, KCP yang menjadi sampel. Ketua tim membagi tugas pengolahan dan analisis data yang diperlukan dalam kertas kerja *assessment* aktivitas pokok. *Assessment* dilakukan terhadap 12 aktivitas pokok yang mempunyai risiko umum *low to moderate*. Ketua tim melakukan *review* atas hasil *assessment* tersebut dan melakukan penyesuaian berdasarkan analisis data lainnya dan *judgement* dengan persetujuan Adviser.

Selain melakukan *assessment* terhadap aktivitas pokok, dilakukan analisis data keuangan, data SDM, *sub ledger* dan data lainnya untuk mendukung *assessment* tersebut serta untuk memperoleh gambaran kondisi *auditee* yang lebih luas.

KCP yang dikunjungi hanya 50% sehingga dilakukan pemilihan terhadap KCP. Pemilihan dilakukan menggunakan *micro risk assessment* menggunakan beberapa faktor risiko yang telah ditentukan. Hasilnya 3 KCP dikunjungi dari total 5 KCP di bawah koordinasi KCU ABC.

Ketua tim menyusun *audit planning memorandum* (APM) berdasarkan data yang dianalisis dan cakupan pemeriksaan (aktivitas pokok dan KCP yang diperiksa). APM tersebut berisi data yang telah dianalisis dan pembagian tugas *fieldwork* masing-masing anggota tim. Selanjutnya, anggota tim mengolah data sampel pada saat pemeriksaan di kantor cabang.

Tidak dilakukan analisis data terhadap 4 kantor kas secara individu dan tidak dilakukan pemeriksaan terhadap kantor kas tersebut.

Kesimpulan :

Analisis pendahuluan	: Efektif / Tidak Efektif
Pemilihan aktivitas pokok	: Efektif / Tidak Efektif
Pemilihan KCP	: Efektif / Tidak Efektif
Pemilihan kantor kas	: Efektif / Tidak Efektif

2. Penugasan ke lapangan (*fieldwork*) dilakukan sesuai jadwal yang ditentukan oleh Adviser dan dilakukan secara *surprise basis* terhadap KCU ABC dan 2 KCP pada hari pertama. Pemeriksaan hari pertama dengan melakukan *cash count*, pemeriksaan stok warkat berharga tertentu, pengelolaan kunci brankas dan dibuatkan berita acara yang ditandatangani oleh auditor dan penanggung jawab. Pemeriksaan dilakukan terhadap aktivitas pokok yang telah ditentukan dengan menilai setiap risiko berdasarkan audit program.

Auditor melakukan pemeriksaan berdasarkan audit program dan mengambil sampel seluruh data berdasarkan pedoman sampel. Tidak ada perbedaan jumlah dan kriteria sampel, serta teknik pemeriksaan untuk masing-masing tingkat risiko berdasarkan hasil *assessment* aktivitas pokok.

Auditor melakukan konfirmasi temuan kepada *auditee* dan menggali penyebab terjadinya kelemahan pengendalian tersebut. Temuan di-*review* oleh ketua tim untuk menentukan tingkat risikonya dan khusus untuk memiliki risiko minimum

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Copyright © Kwik Kian Gie School of Business

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



low to moderate disajikan dengan menggunakan kriteria atau ketentuan yang mendasari, kondisi yang terjadi di *auditee*, penyebabnya, risiko dan rekomendasi yang dapat diberikan oleh audit untuk perbaikan kelemahan atau temuan tersebut. Auditor meminta tanggapan tertulis dari *auditee* dan target tanggal penyelesaian. Untuk KCP, temuan telah didiskusikan dengan Kepala KCP sebelum diberikan ke ketua tim/*reviewer* untuk proses *review*.

Diskusi final atau exit meeting dilakukan oleh tim audit dan manajemen cabang yang terdiri dari kepala cabang, kepala operasi, kepala KCP dan kepala unit kerja di KCU dengan membahas kelemahan pengendalian internal yang ditemukan. Diskusi dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada auditor dan kepala unit kerja untuk memberikan klarifikasi dan argumen atas kondisi yang terjadi, serta menemukan jalan keluar untuk atas masalah yang ditemukan.

Kesimpulan :

Cakupan pemeriksaan	: Efektif / Tidak Efektif
Teknik pemeriksaan/ <i>sampling</i>	: Efektif / Tidak Efektif
Penyajian temuan	: Efektif / Tidak Efektif
<i>Exit meeting</i>	: Efektif / Tidak Efektif

3. Penyusunan laporan hasil audit dilakukan oleh ketua tim setelah kembali ke kantor pusat. Laporan hasil audit terdiri dari kinerja keuangan, *audit rating* dan kelemahan pengendalian internal. Ketua tim menyajikan data sesuai dengan format yang tersedia dan memberikan penjelasan untuk hal-hal yang bersifat material atau signifikan bagi kantor cabang. Temuan atau kelemahan pengendalian internal yang disajikan dalam laporan hasil audit minimum memiliki risiko *low to moderate*. Laporan hasil audit di-*review* oleh Adviser, Kepala Subdivisi Audit Cabang dan Kepala Divisi sebelum menjadi laporan final dan disampaikan kepada Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit dengan tembusan kepada KCU ABC, kantor wilayah dan beberapa unit kerja terkait di kantor pusat. Ketua tim melakukan monitoring tindak lanjut hasil audit yang dilakukan oleh KCU ABC. Apabila setelah 1 bulan belum dilakukan update status tindak lanjut pada aplikasi, ketua tim akan menindaklanjutinya dengan menghubungi kepala KCU ABC untuk segera mengirimkan status tindak lanjut hasil audit.

Kesimpulan :

Pelaporan	: Efektif / Tidak Efektif
<i>Monitoring</i> tindak lanjut	: Efektif / Tidak Efektif

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

C Hak Cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Nama : Deni Ari Setiyawan
NIM : 38150594
Program Studi : Akuntansi
Alamat lengkap : Jl. Verina IX Blok I No. 5 Graha Raya Kel. Patujaya
kec. Serpong Utara, Tangerang Selatan, Banten
Kode Pos : 15324
Telp. Kantor : -
Telp. Rumah : -
No. HP : 0811988054

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa :

- 1 Keabsahan data dan hal-hal lain yang berkenaan dengan keaslian dalam penyusunan karya akhir ini merupakan tanggung jawab pribadi.
- 2 Apabila dikemudian hari timbul masalah dengan keabsahan data dan keaslian/originalitas karya akhir adalah diluar tanggung jawab Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie dan saya bersedia menanggung segala risiko sanksi yang dikeluarkan Institusi dan gugatan yang diajukan oleh pihak lain yang merasa dirugikan.

Demikian agar yang berkepentingan maklum.

Jakarta, 20 April 2016

Yang membuat pernyataan,



Deni Ari Setiyawan

(Nama Lengkap)

