UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Tantangan Auditor Internal dalam Evaluasi Early Warning System Risiko Kredit Sebagai Mekanisme Tata
Kelola Studi pada Bank Sumut**
Muhammad Reza Shah Fahlevi, Arika Artiningsih, S.E., M.Acc., M.Com., M.Res., Ph.D., CFE., CFrA., CPA (Aust.)
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Intisari

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya paradoks di Bank Sumut. Meskipun rasio NPL (Non-Performing Loan) membaik dari 3,54% pada tahun 2020 menjadi 2,19% pada tahun 2024, NPL bruto justru meningkat menjadi 2,60% pada September 2025. Hal ini mencerminkan kesenjangan antara indikator keuangan yang tampak sehat dengan realitas persisten atas kasus kredit bermasalah dan kecurangan kredit yang masih terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktik audit internal dalam mengevaluasi Sistem Peringatan Dini (EWS) Risiko Kredit, mengidentifikasi mekanisme kegagalan sistemik yang mendasari paradoks NPL tersebut, serta merumuskan strategi penguatan bagi Bank Pembangunan Daerah (BPD). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus tunggal di Bank Sumut, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam informan kunci yang mewakili seluruh tiga lini pertahanan dan badan tata kelola, serta dilengkapi dengan triangulasi dokumen. Data dianalisis menggunakan kerangka analisis spiral Creswell dan Poth dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menghasilkan 53 kode, 17 sub-tema, dan 5 tema utama. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik audit internal telah mengadopsi pendekatan audit berbasis risiko melalui pengambilan sampel adaptif, koordinasi lintas fungsi, dan pemantauan berkala. Namun, efektivitasnya masih terkendala oleh empat tantangan utama, yaitu: (1) kerentanan independensi akibat intervensi pemerintah daerah; (2) keterbatasan sumber daya manusia, tercermin dari auditor cabang tunggal dan rasio Account Officer terhadap debitur yang tinggi; (3) kelemahan sistemik, seperti pemantauan H+1 yang masih manual dan kualitas data yang buruk; serta (4) kompleksitas BPD yang memiliki mandat ganda dan target penyaluran kredit yang agresif. Tantangan-tantangan tersebut membentuk rantai kegagalan tiga tahap. Di tahap hulu, tekanan target penyaluran kredit mendorong terjadinya manipulasi data dan risiko moral. Di tahap tengah, keterbatasan sistem menunda generasi sinyal risiko. Di tahap hilir, tindakan korektif lebih berfokus pada gejala daripada akar permasalahan. Rantai kegagalan ini menjelaskan mengapa NPL, sebagai indikator yang tertinggal (*lagging indicator*), tidak mampu mendeteksi kecurangan pada tahap pra-pencairan, mengingat EWS dirancang hanya untuk pemantauan pasca-pencairan. Strategi tiga pilar yang diusulkan dalam penelitian ini meliputi: (1) Pilar Fondasi – penguatan independensi audit melalui pelaporan langsung kepada Komite Audit dan persetujuan OJK dalam pengangkatan Kepala SKAI; (2) Pilar Pengungkit – modernisasi teknologi EWS, pengembangan deteksi kecurangan pra-pencairan, penambahan tenaga kerja, serta peningkatan kompetensi; dan (3) Pilar Protektif – advokasi regulasi yang bersifat khusus bagi BPD. Ketiga pilar ini dirancang untuk implementasi secara bertahap dan terintegrasi guna mengurangi risiko kegagalan evaluasi secara sistematis. Penelitian ini menawarkan pemahaman kontekstual mengenai tantangan tata kelola di lembaga keuangan sektor publik, peta jalan praktis untuk memperkuat evaluasi EWS, serta implikasi kebijakan bagi pengembangan kerangka regulasi yang responsif di Indonesia.

Kata kunci: audit internal, sistem peringatan dini risiko kredit, rantai kegagalan, paradoks NPL, tata kelola, Bank Pembangunan Daerah.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**Tantangan Auditor Internal dalam Evaluasi Early Warning System Risiko Kredit Sebagai Mekanisme Tata
Kelola Studi pada Bank Sumut**
Muhammad Reza Shah Fahlevi, Arika Artiningsih, S.E., M.Acc., M.Com., M.Res., Ph.D., CFE., CFrA., CPA (Aust.)
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Abstrack

This study is motivated by a paradox at Bank Sumut. Although the NPL ratio improved from 3.54% in 2020 to 2.19% in 2024, gross NPL increased to 2.60% in September 2025. This reflects a gap between healthy financial indicators and the persistent realities of non-performing loan cases and credit fraud.

This study explores internal audit practices for evaluating the Credit Risk Early Warning System (EWS), identifies systemic failure mechanisms underlying the NPL paradox, and formulates strategies to strengthen Regional Development Banks (BPDs). Using a qualitative approach with a single case study design at Bank Sumut, data were collected through in-depth interviews with six key informants representing all three lines of defense and the governing body, complemented by document triangulation. Data were analyzed using Creswell and Poth's spiral analysis framework with NVivo 12 Plus, generating 53 codes, 17 sub-themes, and 5 major themes. Findings show that internal audit practices have adopted risk-based auditing through adaptive sampling, cross-functional coordination, and periodic monitoring. However, effectiveness is constrained by four challenges: (1) independence vulnerability due to regional government intervention; (2) limited human resources (single-branch auditors and high Account Officer-to-debtor ratios); (3) systemic weaknesses (manual H+1 monitoring and poor data quality); and (4) BPD complexity (dual mandates and aggressive credit targets).

These challenges create a three-stage chain of failure. Upstream, lending target pressure encourages data manipulation and moral hazard. Midstream, system limitations delay risk signal generation. Downstream, corrective actions focus on symptoms rather than root causes. This chain explains why NPL, as a lagging indicator, cannot detect pre-disbursement fraud, as EWS is designed only for post-disbursement monitoring. The proposed three-pillar strategy includes: (1) Foundation Pillar – strengthening audit independence through direct reporting to the Audit Committee and OJK approval for SKAI Head appointment; (2) Enabler Pillar – modernizing EWS technology, developing pre-disbursement fraud detection, adding manpower, and enhancing competencies; and (3) Protective Pillar – advocating BPD-specific regulations. These pillars are designed for phased, integrated implementation to systematically reduce evaluation failure risks.

This study offers a contextual understanding of governance challenges in public sector financial institutions, a practical roadmap for strengthening EWS evaluation, and policy implications for responsive regulatory frameworks in Indonesia.

Keywords: internal audit, credit risk early warning system, chain of failure, NPL paradox, governance, Regional Development Bank