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/

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **v**
DAFTAR TABEL ..... **viii**
DAFTAR GAMBAR ..... **ix**
BAB I **1**
PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 9
1.3 Pertanyaan Penelitian 10
1.4 Tujuan Penelitian 11
1.5 Motivasi Penelitian 11
1.6 Manfaat Penelitian 12
1.7 Kontribusi Penelitian 13
1.8 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian 14
1.9 Sistematika Penulisan 15
BAB II **16**
LANDASAN TEORI **16**
2.1 *Agency Theory* 16
2.1.1 Konsep Dasar *Agency Theory* 16
2.1.2 *Information Asymmetry* dan *Agency Problems* 16
2.1.3 *Agency Cost* dan Mekanisme Monitoring 17
2.1.4 *Agency Theory* dalam Konteks Bank Pembangunan Daerah 17
2.1.5 Relevansi *Agency Theory* untuk Penelitian Ini 18
2.2 Three Lines Of Defense Model (Sebagai Kerangka Pengorganisasi) 18
2.2.1 Evolusi Model: dari IIA 2013 ke IIA 2020 18
2.2.2 Lini Pertama: Manajemen Operasional Kredit 19
2.2.3 Lini Kedua: Manajemen Risiko dan *Early Warning System* 20
2.2.4 Lini Ketiga: Audit Internal sebagai Evaluator 21
2.2.5 Interaksi Antarlini dan Titik Titik Kegagalan (Model 2020) 22
2.3 Manajemen Risiko Kredit 23
2.3.1 Konsep Risiko Kredit 23
2.3.2 Siklus Manajemen Risiko Kredit 23
2.3.3 *Non-performing loan* dan Dampaknya 24
2.4 *Early warning system* Risiko Kredit 24
2.4.1 Konsep *Early Warning System* 24
2.4.2 Komponen dan Indikator *Early Warning System* 25
2.5 Tantangan Audit Internal dalam Evaluasi EWS 26
2.5.1 Independensi dan Objektivitas Audit Internal 26
2.5.2 Kompetensi Audit Internal dalam Evaluasi Risiko Kredit 26
2.5.3 Tantangan Audit Internal dalam Konteks BPD 27

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/

2.6 Penelitian Terdahulu....28
2.6.1 Sintesis Penelitian Terdahulu....30
2.7 Kerangka Pemikiran....31
BAB III....34
METODE PENELITIAN....34
3.1 Desain Penelitian....34
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian....35
3.3 Jenis Data, Sumber Data, dan Teknik Pengumpulan Data....35
3.4 Teknik Analisis Data....38
3.5 Validasi Penelitian....40
3.6 Reliabilitas Penelitian....41
3.7 Etika Penelitian....42
BAB IV....44
ANALISIS DAN PEMBAHASAN....44
4.1 Deskripsi Data Penelitian....44
4.2 Hasil Analisis Data....45
4.2.1 Metode *Sampling*....50
4.2.2 Forum Koordinasi Lintas Lini....53
4.2.3 Monitoring Periodik dan Tematik....55
4.2.4 Independensi dan Intervensi Politik....57
4.2.5 Kapasitas SDM....60
4.2.6 Sistemik....63
4.2.7 Konteks BPD....66
4.2.8 Chain of Failure (Hulu, Tengah, Hilir)....69
4.2.9 Kegagalan Integrasi dan Tindak Lanjut....72
4.2.10 Kontradiksi Persepsi (Silo Organisasi)....76
4.2.11 *Moral Hazard* dan Tekanan Target Ekspansi....80
4.2.12 NPL sebagai *Lagging Indicator*....84
4.2.13 Kegagalan EWS Mendeteksi *Fraud*....88
4.2.14 Dampak Faktor Eksternal Tak Terkendali....90
4.2.15 Penguatan Independensi dan Komitmen Puncak....92
4.2.16 Modernisasi Teknologi dan Kapasitas SDM....96
4.2.17 Optimalisasi Regulator....101
4.3 Pembahasan....104
4.3.1 Praktik Evaluasi EWS: Efisiensi Operasional dan Keterbatasan Pengujian....105
4.3.2 Tantangan Audit Internal dalam Evaluasi EWS Risiko Kredit....108
4.3.3 Mekanisme Kegagalan Sistemik: Chain of Failure dan *Moral Hazard*....111
4.3.4 Paradoks NPL dan Keterbatasan Indikator dalam Deteksi Dini Risiko Kredit....114
4.3.5 Strategi Penguatan Evaluasi EWS Risiko Kredit....117

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/

4.3.6 Hubungan Antartema 122
BAB V 125
KESIMPULAN DAN SARAN 125
5.1 Kesimpulan 125
5.2 Keterbatasan Penelitian 127
5.3 Implikasi 128
5.4 Saran 128
DAFTAR PUSTAKA 131
LAMPIRAN 137

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/

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data NPL *Gross* Bank Sumut Tahun 2020-2024 1
Tabel 1. 2 Kerangka Three Lines of Defense dalam Pengelolaan Risiko Kredit.....4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu….. 28
Tabel 3. 1 Jumlah Informan.....36
Tabel 3. 2 Daftar Dokumen 37
Tabel 4. 1 Data Responden Penelitian…… 45
Tabel 4. 2 Klasifikasi Tema, Subtema, dan Kode Penelitian 47
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Subtema Metode Sampling pada Responden 50
Tabel 4. 4 Intensitas Kemunculan Subtema Kolaborasi Lintas Lini pada Responden 53
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Subtema Monitoring Periodik dan Tematik pada Responden 56
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Subtema Independensi dan Intervensi Politik pada Responden 57
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Subtema Kapasitas SDM pada Responden 61
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Subtema Sistemik pada Responden..... 64
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Subtema Konteks BPD pada Responden 67
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Subtema Chain of Failure pada Responden 70
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Subtema Kegagalan Integrasi dan Tindak Lanjut pada Responden 73
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Subtema Kontradiksi Persepsi pada Responden 76
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Subtema Moral Hazard dan Tekanan Target Ekspansi pada Responden 81
Tabel 4. 14 Rekapitulasi Subtema NPL sebagai Lagging Indicator pada Responden 85
Tabel 4. 15 Rekapitulasi Subtema Kegagalan EWS Mendeteksi Fraud pada Responden 88
Tabel 4. 16 Rekapitulasi Subtema Dampak Faktor Eksternal Tak Terkendali pada Responden 91
Tabel 4. 17 Rekapitulasi Subtema Penguatan Independensi dan Komitmen Puncak pada Responden 93
Tabel 4. 18 Rekapitulasi Subtema Modernisasi Teknologi dan Kapasitas SDM pada Responden 97
Tabel 4. 19 Rekapitulasi Subtema Modernisasi Teknologi dan Kapasitas SDM pada Responden 102
Tabel 4. 20 Subtema dan Tema Penelitian 104

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/

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran. 32
Gambar 4. 1 Pembentukan Subtema Metode Sampling 50
Gambar 4. 2 Pembentukan Subtema Kordinasi Lintas Lini 53
Gambar 4. 3 Pembentukan Subtema Monitoring Periodik dan Tematik 56
Gambar 4. 4 Pembentukan Subtema Independensi dan Intervensi Politik 57
Gambar 4. 5 Pembentukan Subtema Kapasitas SDM 61
Gambar 4. 6 Pembentukan Subtema Sistemik 64
Gambar 4. 7 Pembentukan Subtema Konteks BPD 67
Gambar 4. 8 Pembentukan Subtema Chain of Failure 70
Gambar 4. 9 Pembentukan Subtema Kegagalan Integrasi dan Tindak Lanjut 72
Gambar 4. 10 Pembentukan Subtema Kontradiksi Persepsi 76
Gambar 4. 11 Pembentukan Subtema Moral Hazard dan Tekanan Target Ekspansi 81
Gambar 4. 12 Pembentukan Subtema NPL sebagai Lagging Indicator 85
Gambar 4. 13 Pembentukan Subtema Kegagalan EWS Mendeteksi Fraud 88
Gambar 4. 14 Pembentukan Subtema Dampak Faktor Eksternal Tak Terkendali 91
Gambar 4. 15 Pembentukan Subtema Penguatan Independensi dan Komitmen Puncak 93
Gambar 4. 16 Pembentukan Subtema Modernisasi Teknologi dan Kapasitas SDM 97
Gambar 4. 17 Pembentukan Subtema Optimalisasi Regulator 101
Gambar 4. 18 Praktik Evaluasi EWS 105
Gambar 4. 19 Tantangan Audit Internal dalam Evaluasi EWS Risiko Kredit 109
Gambar 4. 20 Mekanisme Kegagalan Sistemik: Chain of Failure dan Moral Hazard 112
Gambar 4. 21 Paradoks NPL dan Keterbatasan Indikator dalam Deteksi Dini Risiko Kredit 115
Gambar 4. 22 Strategi Penguatan Evaluasi EWS Risiko Kredit 117