

**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI-FRAUD  
(STUDI PADA PT BANK BUKOPIN TBK.)**

**Oleh :**

**Laras Laksmidewi  
135020307111034**

**Dosen Pembimbing :  
Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.**

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Jalan MT Haryono 165, Malang  
Email: [laras.laksmidewi@gmail.com](mailto:laras.laksmidewi@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to discover anti-fraud strategy executed by PT Bank Bukopin Tbk. in order to prevent, detect, investigate, and reporting fraud using the qualitative method. The proceeding data were obtained through interview technique and equipped with secondary data accessed from various sources. The result of this research shows that strategies conducted by Bank Bukopin have fulfilled the four main pillars of anti-fraud strategy as stated in Surat Bank Indonesia No. 13/ 28 /DPNP. An indication which shows Bank Bukopin has executed their anti-fraud very well can be seen through its succeed on the following strategies such as quarterly campaign, material presented during induction, direct socialization with SKAI, Fraud Risk Assessment, Surprise Audit, and Whistleblowing System.*

**Keywords:** Fraud, Anti-fraud Strategy, Banking Industry.

**I. PENGANTAR**

Menjadi suatu hal yang mengkhawatirkan bagi seluruh perusahaan di Indonesia ketika media massa dipenuhi dengan berita terungkapnya kasus manipulasi keuangan dengan total kerugian yang setara dengan besarnya laba yang seharusnya diperoleh dalam satu tahun. Maraknya kasus *fraud* yang terjadi pada perusahaan baik dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, pencurian informasi melalui *hacking*, hingga tindak korupsi dianggap mampu mencuri perhatian masyarakat luas. Sejumlah kasus *fraud* yang berhasil terungkap dan menjadi sorotan dalam media massa menjadi sebuah pukulan bagi perusahaan bahwa *fraud* merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindari, ditambah dengan kenyataan bahwa fenomena *fraud* akan selalu dikaitkan dengan reputasi perusahaan. Tidak hanya berhenti pada ancaman tercemarnya nama baik perusahaan, peringatan kedua bagi seluruh perusahaan

terletak pada aspek dimana *fraud* dapat terjadi pada perusahaan manapun tanpa memandang jenis sektor industri perusahaan tersebut. Namun demikian, apabila mengacu pada *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse* ACFE tahun 2016, dinyatakan bahwa sektor industri dengan tingkat frekuensi kasus *fraud* tertinggi dalam satu tahun adalah sektor industri perbankan dan jasa keuangan.

Pada periode 2014-2016, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku pihak yang menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap seluruh kegiatan di sektor jasa keuangan menyatakan bahwa terdapat 108 kasus tindak pidana bank dalam dua tahun terakhir, dengan total kerugian mencapai Rp7.701.615.936.801 sebagaimana dinyatakan dalam Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015. Nominal tersebut bukan merupakan suatu hal yang mengejutkan mengingat Indonesia berada pada posisi kedua teratas setelah Cina dengan jumlah kasus *fraud* terbanyak di dunia pada tahun 2016. Total kasus *fraud* yang dilaporkan dalam *Report to The Nations ACFE* pada seluruh sektor industri di Indonesia menunjukkan angka 42, dengan lebih dari 50% kasus *fraud* yang dilaporkan berasal dari sektor industri perbankan.

Isa et al. (2015) dalam penelitiannya pada Institusi Perbankan di Malaysia menyatakan bahwa insentif utama seorang *fraudster* adalah memperoleh keuntungan moneter. Kondisi ini jelas menjadikan sektor perbankan sebagai institusi yang rawan akan terjadinya kasus *fraud* mengingat bank merupakan tempat sebagian besar uang disimpan. Industri perbankan menjadi lebih rentan terhadap *fraud* dalam beberapa tahun terakhir, meskipun sejumlah strategi dalam mengendalikan *fraud* telah diimplementasikan secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari terjadinya kasus *fraud* pada Bank Syariah Mandiri di Kantor Cabang Utama Bogor pada tahun 2013 dengan modus kredit fiktif. Bank Indonesia telah menetapkan kebijakan implementasi strategi *anti-fraud* sebagaimana dinyatakan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011. Meskipun demikian, kasus *fraud* kerap ditemukan dalam industri perbankan bahkan dengan nilai kerugian mencapai 59 miliar rupiah sebagaimana dinyatakan oleh pihak Audit Internal Bank Syariah Mandiri.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan pada sektor industri perbankan, maka Bank harus memiliki sebuah mekanisme *anti-fraud* yang diciptakan secara mutakhir. Pernyataan ini disampaikan oleh Anwar dan Rahman (2014) dalam *Effectiveness of Fraud Prevention and Detection Techniques in Malaysian Islamic Banks* bahwa Bank harus memiliki sebuah mekanisme *anti-fraud* untuk dapat memerangi *fraud* secara efektif. Efektif yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana suatu mekanisme mampu mencegah serta mendeteksi *fraud* di waktu yang tepat sebelum *fraud* menyebar dalam skala yang lebih luas. Mekanisme *anti-fraud* yang setidaknya dimiliki oleh perusahaan adalah *ethical training*, *fraud hotline*, proteksi kata sandi, audit berkelanjutan, peningkatan peran komite audit, pemeriksaan referensi pada pegawai, atau *data mining*.

Menurut Kingsley (2012), aktivitas dalam industri perbankan membutuhkan standar kepatuhan yang tinggi dengan mengedepankan aspek manajemen risiko dan pengendalian internal, mengingat risiko *fraud* dalam sektor industri perbankan bersifat ekspansif.

Implementasi strategi *anti-fraud* pada sektor industri perbankan di Indonesia secara jelas ditetapkan dalam SBI No.13/28/DPNP yang memuat empat pilar utama yaitu pencegahan, deteksi, investigasi, serta pelaporan. Landasan inilah yang menjadi sebuah tantangan bagi seluruh bank yang ada di Indonesia bahwa pelaksanaan strategi *anti-fraud* tidak hanya sebatas wujud kepatuhan terhadap Bank Indonesia, namun juga menjadi suatu hal yang dilakukan secara *continuity* hingga angka terjadinya *fraud* dapat diminimalisir.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* pada salah satu Bank Swasta Nasional, mengingat sektor industri yang menyediakan jasa keuangan kepada masyarakat merupakan instansi yang cukup sensitif terkait dengan kasus *fraud*. Penelitian dengan judul **Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud (Studi pada PT Bank Bukopin Tbk.)** dilaksanakan pada salah satu Bank Swasta Nasional yaitu Bank Bukopin, tepatnya pada kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Selatan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Fraud*

Kranacher (2011) dalam *Forensic Accounting and Fraud Examination* mendefinisikan *fraud* sebagai tindakan kecurangan atau penipuan yang disengaja. Tindakan tersebut dapat mengakibatkan korban mengalami kerugian ekonomis serta pelaku *fraud* (selanjutnya disebut dengan *fraudster*) memperoleh keuntungan. Tiga kategori utama dalam klasifikasi *fraud* menurut ACFE (2016) adalah penyalahgunaan aset, korupsi, serta penipuan dalam laporan keuangan.

Hipotesis yang dikembangkan oleh Donald R. Cressey (1919-1987) menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mendorong *fraudster* dalam melaksanakan aksinya. Ketiga faktor tersebut adalah tekanan, kesempatan, serta rasionalisasi sebagaimana dijelaskan dalam Teori *Fraud Triangle*. Survei yang dilaksanakan oleh ACFE di tahun 2016 menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang atau sekelompok *fraudster*, maka kerugian yang diakibatkan akan semakin bertambah. Tidak hanya memandang dari segi jabatan, seiring dengan bertambahnya usia, tingkat pendidikan, serta jumlah pelaku *fraud*, maka potensi kerugian yang diakibatkan juga semakin meningkat.

### 2.2 *Fraud Management Cycle*

Wilhelm (2004) mendefinisikan *Fraud Management Lifecycle* sebagai tahap atau siklus yang dilalui organisasi atau perusahaan dalam menciptakan manajemen *fraud* yang efektif. *Fraud Management Lifecycle* terdiri atas delapan tahap yaitu penangkalan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi, serta penuntutan.

#### 1. Penangkalan

Pencegahan yang dilakukan untuk menggagalkan upaya *fraudster* dalam melakukan uji coba penipuan untuk yang pertama kali. Penangkalan dilakukan untuk memutarbalikkan situasi atau melemahkan potensi *fraudster* untuk melakukan *fraud* dalam bentuk apapun.

## **2. Pencegahan**

Tahap dalam mempersulit *fraudster* agar serta wujud perlawanan terhadap *fraud* yang sebelumnya pernah terjadi pada organisasi atau perusahaan

## **3. Deteksi**

Identifikasi serta alokasi indikasi *fraud* yang dilakukan sebelum, saat, dan setelah *fraud* berhasil ditemukan. Tujuan dari tahap ini adalah mengungkap tindakan yang memiliki potensi *fraud*.

## **4. Mitigasi**

Tahap dalam menghalangi *fraudster* agar tidak dapat menyelesaikan tindakannya. Mitigasi dilakukan untuk menghentikan kerugian yang telah terjadi agar tidak menyebar dalam skala yang lebih luas.

## **5. Analisis**

Identifikasi kerugian riil, salah satunya dengan menggunakan metode analisis *root cost*.

## **6. Kebijakan**

Proses pengambilan keputusan yang relevan terkait dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan dalam menanggulangi *fraud*.

## **7. Investigasi**

Pemeriksaan yang dilakukan dengan menggunakan penyelidikan sistematis serta melibatkan badan penegak hukum. Badan penegak hukum berfungsi sebagai pihak yang memastikan bahwa investigasi yang dilaksanakan perusahaan memiliki kualitas yang tinggi.

## **8. Penuntutan**

Tahap dalam mengejar kerugian atau memberikan hukuman atas tindakan yang melanggar hukum.

### **2.3 Strategi Anti-fraud**

*Center for Audit Quality (CAQ)* dalam *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud : A Platform for Action* tahun 2010 menyatakan bahwa pada umumnya suatu organisasi menggunakan dua strategi sebagai upaya dalam mitigasi risiko *fraud*. Strategi pertama yang dilakukan adalah dengan mencegah potensi munculnya *fraud* dengan memiliki *tone of the top* berlandaskan pada etika yang kuat disertai dengan program manajemen *fraud* yang proaktif. Sedangkan strategi kedua adalah dengan mendeteksi aktivitas *fraud* yang telah terjadi pada organisasi. Mengingat bahwa setiap entitas memiliki karakteristik dan risikonya masing-masing, maka strategi yang diimplementasikan tidak dapat digeneralisasikan satu sama lain. Dibawah ini merupakan beberapa jenis strategi *anti-fraud* menurut Anwar dan Rahman (2014) :

#### **1. Ethical Training**

Pelatihan yang bersifat preventif melalui penanaman budaya etika dalam organisasi. Budaya etika yang ditanamkan dalam setiap pegawai diharapkan mampu membantu individu dalam proses pengambilan keputusan ketika organisasi dihadapkan dengan permasalahan etika (Victor dan Cullen, 1988).

## **2. *Fraud Hotline***

Sambungan telepon khusus yang diciptakan sebagai media pelaporan terakut dengan *fraud* atau bentuk pelanggaran lainnya.

## **3. *Whistleblowing System***

Media pelaporan dalam mencegah serta mendeteksi *fraud* dalam bentuk *e-mail*, SMS, formulir dalam website, maupun *fraud hotline*. ACFE (2016) menyatakan bahwa organisasi yang menciptakan mekanisme *whistleblowing* memiliki presentase yang lebih tinggi dalam mendeteksi *fraud* sejak dini.

## **4. *Password Protection***

Fitur keamanan dalam komputer dalam menjaga akses terhadap informasi yang hanya dapat diperoleh pihak tertentu. Bentuk proteksi kata sandi di era digital seringkali menggunakan fitur biologis, diantaranya adalah sidik jari, cetak suara, pola retina, maupun tanda tangan digital.

## **5. Peran Audit Internal**

Keberadaan audit internal mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi (Coram et al., 2017). Hal ini dikarenakan adanya aktivitas *monitoring* yang dilakukan oleh audit internal sehingga dapat membantu perusahaan dalam mendeteksi *fraud* melalui temuan audit.

## **6. Meningkatkan Peran Komite Audit**

Perusahaan yang memiliki komite audit memiliki kemungkinan yang lebih rendah untuk mendapatkan sanksi atas tindakan *fraud* atau pelaporan yang menyesatkan, dengan syarat komite audit terdiri atas sejumlah direktur independen yang bertemu setidaknya dua kali dalam satu tahun (Abbott et al., 2002).

## **7. Pemeriksaan referensi terhadap karyawan**

Seleksi yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk memastikan pegawai yang bekerja dalam perusahaan tidak memiliki *track record* terkait dengan kasus *fraud*.

### **2.4 Kebijakan Bank Indonesia terkait Strategi *Anti-fraud***

Pemberlakuan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember digunakan sebagai alat untuk memperkuat sistem pengendalian internal Bank serta pelaksanaan lebih lanjut atas Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Dengan adanya peraturan tersebut, Bank diharapkan mampu untuk meningkatkan aktivitas pengendalian *fraud* melalui upaya yang tidak hanya berada dalam aspek pencegahan, namun juga aspek deteksi, investigasi, serta perbaikan sistem sebagai bagian strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *fraud* (Ciptaningsih, 2012).

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Dalam penggunaan metode studi kasus, peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam

terhadap suatu program, kejadian, proses, aktivitas terhadap satu atau lebih objek penelitian (Sugiyono, 2011). Kasus yang diteliti terikat oleh waktu dan aktivitas, dimana peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan (Creswell, 2009). Dimulai dengan mengajukan pertanyaan pada awal penelitian yaitu “Bagaimana implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Bukopin?”, peneliti berharap mampu menemukan jawaban atas pernyataan yang diajukan melalui sejumlah prosedur yang dilaksanakan selama proses pengambilan data berlangsung.

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah Bank Swasta Nasional yaitu PT Bank Bukopin Tbk., tepatnya pada kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Selatan. Dalam penelitian kualitatif, data primer diperoleh melalui teknik wawancara kepada sejumlah informan yang dianggap mengetahui situasi yang terjadi dalam perusahaan secara keseluruhan. Data yang diperoleh tidak hanya berasal dari data primer, namun juga data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari *Annual Report* Bank, Laporan Tahunan Perbankan yang diterbitkan oleh OJK, Peraturan Bank Indonesia, serta berita yang bersumber dari internet.

Wawancara yang dilaksanakan pada penelitian ini merupakan jenis wawancara semi-terstruktur. Menurut Sugiyono (2011), wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang sudah memenuhi kategori *in-depth interview*. Wawancara dilakukan secara mendalam, namun pelaksanaannya lebih bebas apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Peneliti tetap menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada nara sumber sebagai pedoman dalam melaksanakan wawancara, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa pertanyaan yang diajukan dapat ditambah atau dikurangi seiring dengan berkembangnya alur wawancara.

Analisis yang dilakukan dalam penelitian terlebih dahulu dilakukan untuk menentukan fokus penelitian, meskipun fokus penelitian dapat berkembang atau justru berubah secara total setelah penulis memasuki lapangan (Sugiyono, 2011). Peneliti menggunakan Model Miles dan Huberman (1984) dalam analisis data kualitatif. Analisis dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai data bersifat jenuh. Tahap analisis yang dilalui terdiri atas *data reduction*, *data display*, serta *conclusion*.

## **IV. HASIL PENELITIAN**

### **4.1 Profil Perusahaan**

PT Bank Bukopin Tbk. (selanjutnya disebut dengan Bank Bukopin atau perseroan) didirikan pada tanggal 10 Juli 1970 yang pada mulanya dibentuk sebagai badan hukum koperasi. Sejak awal Bank Bukopin didirikan, perseroan memfokuskan kegiatan operasionalnya pada segmen Usaha, Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK), dimana segmen UMKMK merupakan salah satu penggerak utama dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Kegiatan operasional perseroan didukung oleh sejumlah aspek yang terdiri atas sistem pengelolaan dana, keandalan teknologi informasi, kompetensi sumber daya manusia serta praktik tata kelola

perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Landasan inilah yang menjadi fondasi utama bagi Bank Bukopin agar dapat terus berkembang dan mampu menempatkan diri sebagai bank yang kredibel.

Sebagaimana dinyatakan dalam *Annual Report* Bank Bukopin bahwa perseroan didirikan dengan tujuan untuk menjadi bank kelas menengah yang unggul. Oleh sebab itu, perseroan menyusun strategi utama dalam mencapai tujuannya yang salah satunya terdiri atas strategi dalam meningkatkan *risk awareness* serta pengendalian internal. Untuk memastikan bahwa strategi tersebut dapat tercapai secara maksimal, perseroan juga melaksanakan peningkatan aspek manajemen risiko dan kepatuhan sebagai salah satu upaya dalam mewujudkan strategi pertumbuhan. Implementasi dari seluruh strategi tersebut tentunya didukung oleh budaya yang ditanam oleh perusahaan yaitu *Professionalism, Respect Others, Integrity, Dedicated to Customer, dan Excellence* yang disingkat menjadi PRIDE. Ketiga dasar inilah yang mendorong Bank Bukopin dalam menciptakan strategi *anti-fraud* yang berkesinambungan dengan ketetapan dari Bank Indonesia selaku pihak yang memonitor aktivitas perbankan secara ketat.

#### **4.2 Narasumber Penelitian**

Narasumber dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang dipilih berdasarkan justifikasi bahwa narasumber mampu memberikan informasi yang mendalam mengenai strategi *anti-fraud* yang telah, sedang, atau akan diimplementasikan oleh perusahaan. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh informan lebih dari lima tahun pada unit yang secara langsung menangani *fraud* mempermudah peneliti untuk memperoleh informasi secara maksimal. Informan dalam penelitian ini adalah *Senior Manager Anti-fraud* beserta dengan salah satu *Fraud Investigator* pada Tim *Anti-fraud* Bank Bukopin.

Perlu diketahui bahwa di dalam struktur organisasi Bank Bukopin, Bagian *Anti-fraud* bukan merupakan sebuah divisi. Bagian *Anti-fraud* merupakan sebuah tim kecil yang dipimpin oleh seorang manager dan terdiri atas kurang dari sepuluh investigator. Pada perusahaan non-bank, seringkali Bagian *Anti-fraud* merupakan *job description* dari Unit Audit Internal. Unit Audit Internal dalam industri perbankan disebut dengan Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yang lebih memfokuskan *job-description* nya pada fungsi *assurance*. Sedangkan Bagian *Anti-fraud* merupakan sebuah tim yang dibentuk secara khusus untuk mencegah serta menanggulangi kasus *fraud* pada perseroan. Namun demikian, keduanya tetap bertanggung jawab untuk saling berkoordinasi satu sama lain mengingat *fraud* dapat dideteksi dan terungkap melalui temuan audit. Pemisahan tanggung jawab antara SKAI dengan Bagian *Anti-fraud* secara jelas ditetapkan dalam SPFAIB (Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Internal Bank) dan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011.

#### **4.3 Strategi Anti-Fraud pada Bank Bukopin**

Sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011, Bank diwajibkan untuk membentuk strategi *anti-fraud* yang mengacu pada

empat pilar utama yaitu pencegahan, deteksi, investigasi, serta pelaporan. Dibawah ini merupakan strategi *anti-fraud* yang telah dilaksanakan oleh perseroan :

### **1. Campaign VS “Gerilya”**

*Campaign* atau kampanye yang dilaksanakan oleh Bagian *Anti-fraud* merupakan kampanye rutin triwulan yang dilakukan dengan menggunakan media perusahaan yang terdiri atas *post master*, Portal Direktorat Manajemen Risiko, Kepatuhan dan Pengembangan SDM (DMRK), *video advertising* dan Surat Memorandum Elektronik (SME). Kampanye ini dilaksanakan sebagai media penyampaian informasi terkait dengan *anti-fraud* beserta tata cara melaporkan *fraud* melalui *whistleblowing system*. Sebagai salah satu dampak dari kemajuan teknologi, keberadaan media perusahaan mampu memberikan kemudahan bagi Tim *Anti-fraud* dalam menjalankan sosialisasi *anti-fraud* dari segi efisiensi biaya dan waktu.

Sebelum menjalankan sosialisasi *anti-fraud* dengan memanfaatkan media perusahaan, Bagian *Anti-fraud* lebih memfokuskan pada Strategi “Gerilya”. Strategi “Gerilya” yang dimaksud dalam konteks ini adalah kampanye yang dilakukan secara langsung oleh Bagian *Anti-fraud* kepada seluruh Kantor Cabang Bank Bukopin yang tersebar di seluruh wilayah di Indonesia. Strategi “Gerilya” ini jelas membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar. Persiapan kampanye harus dilakukan secara maksimal dan tim *anti-fraud* harus memastikan bahwa tujuan dalam mensosialisasikan *anti-fraud* dapat tercapai. Namun, seringkali tim *anti-fraud* menjumpai situasi yang tidak kondusif ketika hendak melaksanakan kampanye, meskipun jadwal kampanye sudah disampaikan kepada setiap kantor cabang jauh sebelum dilaksanakannya kampanye. Oleh sebab itu, sering kali hasil dari Strategi “Gerilya” dapat dikatakan tidak sesuai dengan ekspektasi.

### **2. Pemberian Materi Induction terkait dengan Fraud**

*Induction* merupakan tahap awal yang harus dilalui oleh pegawai baru ketika mereka bergabung dalam perseroan. Dalam tahap ini, pegawai akan beradaptasi dengan lingkungan baru serta memahami secara keseluruhan mengenai kebijakan, peraturan, nilai-nilai yang diterapkan serta budaya perusahaan. Di tahun 2015, perseroan telah melaksanakan *induction* sebanyak empat kali yaitu *Training Induction I dan II* serta *Training Induction I dan II Regional*.

Bagi tim *anti-fraud*, *induction* merupakan waktu yang tepat untuk menyampaikan materi terkait dengan *fraud* dan media pengaduan *whistleblowing system*. Hal ini dikarenakan *induction* merupakan tahap awal yang dilakukan oleh perseroan untuk menciptakan pegawai dengan karakteristik yang sesuai nilai-nilai dan budaya perusahaan. Dalam konteks *anti-fraud*, nilai yang dimaksud adalah nilai-nilai integritas, sehingga budaya kejujuran serta dorongan untuk melakukan pelaporan telah diciptakan sejak dini.

### **3. Sosialisasi secara langsung dengan SKAI**

Sebagaimana telah disinggung pada bagian sebelumnya bahwa Bagian *Anti-fraud* memiliki tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan SKAI, mengingat kedua unit sama-sama

melapor kepada Direktur Utama. Sosialisasi secara langsung yang dimaksud dalam konteks ini adalah penyampaian materi yang bertujuan untuk meningkatkan *employee awareness* akan potensi dan dampak *fraud* terhadap perseroan, serta mengingatkan kembali keberadaan media pengaduan *whistleblowing system*. Sosialisasi yang dilaksanakan oleh Bagian *Anti-fraud* maupun SKAI pada dasarnya mencakup materi yang sama. Sosialisasi biasanya dilakukan ketika divisi lain sedang mengadakan *training* atau acara-acara lainnya, dimana *Bagian Anti-fraud* dan SKAI hadir sebagai pembicara. Khusus untuk SKAI, sosialisasi untuk meningkatkan *employee awareness* dapat dilakukan pada saat *audit on site*, berbeda dengan *Bagian Anti-fraud* yang sebelumnya melakukan sosialisasi dengan strategi “gerilya”.

#### **4. *Fraud Risk Assessment***

Bank Bukopin lebih sering menggunakan istilah “Peta Risiko” dalam menilai kemungkinan terjadinya *fraud* pada seluruh proses bisnis yang ada pada perseroan. Peta risiko diibaratkan sebagai sebuah “pagar”, dimana “pagar” ini berfungsi untuk membatasi setiap proses bisnis dari hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan hingga dapat dikategorikan sebagai *fraud* atau bahkan tindak pidana bank. Keberadaan “pagar” dalam setiap proses bisnis menjadi suatu peringatan bagi seluruh unit bisnis untuk dapat memahami indikasi atau gejala munculnya *fraud*. “Pagar” inilah yang menjadi pembatas untuk menjaga wilayah-wilayah yang rentan akan tindakan *fraud* atau seringkali disebut dengan *red flag*.

Pemetaan risiko yang dilakukan oleh *Bagian Anti-fraud* dimulai dengan tahap wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada setiap *risk owner*, mengingat pengetahuan mengenai risiko *fraud* yang mungkin terjadi lebih dipahami oleh *risk owner* daripada *fraud investigator*. Metode lain yang dapat digunakan dalam memperoleh informasi terkait dengan risiko pada setiap proses bisnis adalah *Focus Group Discussion* (FGD) dan metode survei. Ketiga metode tersebut digunakan untuk mengklasifikasi risiko *fraud* yang mungkin terjadi pada setiap unit bisnis. Dengan demikian, *Bagian Anti-fraud* tidak dapat semata-mata melakukan penilaian risiko yang sama pada setiap unit bisnis dikarenakan masing-masing unit bisnis memiliki karakteristik yang berbeda.

Untuk memastikan bahwa *fraud investigator* mampu memetakan risiko secara lengkap, cermat dan teliti, Divisi Sumber Daya Manusia telah melaksanakan sejumlah *training* di tahun 2015 sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas setiap *fraud investigator* pada *Bagian Anti-fraud* beserta dengan auditor pada SKAI. Pelatihan yang telah dilaksanakan diantaranya adalah *Training Penerapan Manajemen Risiko dan Tata Kelola Perusahaan*; *Training Governance Risk Compliance*; *Workshop Pengamanan Anti Fraud Direct Loan Pensiunan Mikro*; *Sertifikasi Manajemen Risiko*; *Sertifikasi Kepatuhan dan Anti Pencucian Uang*; dan *Seminar Trade Finance* untuk staf SKAI.

#### **5. *Surprise Audit***

*Surprise audit* merupakan strategi yang dijalankan *Bagian Anti-fraud* bersama dengan SKAI. *Surprise audit* dilakukan tanpa sepengetahuan pegawai dan dilakukan secara tiba-tiba,

sehingga pegawai tidak akan pernah tahu kapan akan dilaksanakan *surprise audit*. Tujuan dilakukannya *surprise audit* tidak lain adalah untuk memeriksa pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai : apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini menjadi sebuah peringatan bagi seluruh pegawai bahwa penilaian atas kinerja mereka dapat dilakukan kapanpun tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Dengan demikian, pegawai akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa memandang hari, minggu, bulan, atau tahun dilaksanakannya audit.

## 6. Implementasi *Whistleblowing System*

Bank Bukopin memberlakukan Pedoman *Whistleblowing System* kepada seluruh karyawan, direksi, maupun komisaris per tanggal 29 September 2011 melalui SK No.579/DIR/IX/2011. Setahun setelah perseroan memberlakukan *whistleblowing system*, Bagian *Anti-fraud* melaksanakan survei untuk mengetahui tingkat pemahaman pegawai serta efektivitas implementasi *whistleblowing system* dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari survei tersebut menunjukkan bahwa 90% pegawai memahami konsep dasar *whistleblowing* serta mekanisme dalam melakukan pengungkapan atas tindakan *fraud*. Namun, hasil survei yang dilakukan oleh Bagian *Anti-fraud* justru berbanding terbalik dengan realita yang sesungguhnya terjadi. Banyak pegawai yang belum memahami konsep dari *fraud*, *whistleblowing*, maupun tindakan yang seharusnya dilakukan ketika dihadapkan dengan kasus *fraud*. Artinya, implementasi *whistleblowing system* pada Bank Bukopin di tahun pertama dapat dikatakan jauh dari kategori efektif.

*Gap* atau kesenjangan yang tercipta antara hasil survei yang tercantum di kertas dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi menjadi sebuah pukulan bagi Tim *Anti-Fraud* mengingat tujuan utama mereka adalah mensosialisasikan konsep *anti-fraud*, termasuk di dalamnya kewajiban untuk melapor melalui *whistleblowing system*. Menjadi sebuah tanggung jawab yang besar bagi Tim *Anti-Fraud* untuk memastikan bahwa setiap insan yang ada di Bank Bukopin menyadari sepenuhnya bahaya dari *fraud* serta pentingnya peran seorang *whistleblower* dalam perseroan. Meskipun Bagian *Anti-fraud* memiliki kesempatan untuk memperbaiki implementasi *whistleblowing system* di tahun-tahun berikutnya, tanggung jawab yang mereka miliki tidak berhenti sampai pada tahap kampanye *whistleblowing* atau *fraud risk assessment* berhasil dilaksanakan. Hal ini dikarenakan seluruh strategi yang dilaksanakan untuk mencegah dan menanggulangi *fraud* bersifat *continuity*, sehingga tidak dapat sewaktu-waktu dihentikan ketika *fraud* berhasil terungkap.

Tahun pertama diberlakukannya *whistleblowing system* pada Bank Bukopin masih dapat dikatakan sebagai tahun uji coba, baik dari sisi implementasi strategi *anti-fraud* maupun sosialisasi *whistleblowing system*. Target yang ditetapkan oleh Bagian *Anti-fraud* adalah bagaimana cara untuk meningkatkan angka pelaporan melalui mekanisme *whistleblowing* dari tahun ke tahun. Oleh sebab itu, pendekatan yang dilakukan Bagian *Anti-fraud* untuk memperkenalkan *whistleblowing system* kepada karyawan dibuat dengan cara yang berbeda. Seringkali kampanye *anti-fraud* yang dilaksanakan lebih menitik beratkan pada besarnya

kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan. Tugas Bagian *Anti-fraud* disini adalah untuk menempatkan pegawai sebagai pihak yang menanggung kerugian, bukan hanya perusahaan. Bagian *Anti-fraud* dapat dikatakan telah berhasil meningkatkan angka pelaporan sebagaimana ditunjukkan pada data berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah kasus *fraud* pada Bank Bukopin yang dilaporkan pada tahun 2010-2015**

Tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh :			Ditindaklanjuti melalui proses hukum
	Direksi	Karyawan Tetap	Karyawan Tidak Tetap	
2010	-	-	4	1
2011	-	5	2	3
2012	-	4	-	3
2013	-	16	1	2
2014	-	11	2	-
2015	-	4	6	1

Sumber : Laporan Tahunan Bank Bukopin

Data diatas menunjukkan angka pelaporan terjadinya kasus *fraud* yang cenderung meningkat apabila dibandingkan dengan jumlah pelaporan sebelum diberlakukannya *whistleblowing system* pada Bank Bukopin. Hal ini juga didukung dengan adanya kejelasan terkait dengan mekanisme pelaporan serta perlindungan secara hukum yang diberikan kepada *whistleblower*, sehingga tidak ada lagi halangan bagi setiap karyawan untuk melaporkan tindakan yang memiliki indikasi *fraud*. Untuk dapat memberikan evaluasi terkait dengan baik atau tidaknya mekanisme *whistleblowing system* beserta dengan strategi *anti-fraud* lainnya, maka dapat dilakukan perbandingan jumlah kasus *fraud* yang terjadi pada sejumlah bank umum dari tahun ke tahun. Berikut merupakan data yang diperoleh melalui *Annual Report* masing-masing bank :

**Tabel 1.2**  
**Jumlah kasus *fraud* pada Bank Umum Konvensional yang dilaporkan pada tahun 2010-2015**

Jenis Bank	Nama Bank	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-rata kasus <i>fraud</i> dalam satu tahun
Bank Swasta Nasional Devisa	Bank Bukopin	4	7	4	17	13	10	9

Jenis Bank	Nama Bank	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Rata-rata kasus <i>fraud</i> dalam satu tahun
Bank Swasta Nasional Devisa	Bank BCA	6	3	5	3	3	6	4
	Bank Danamon	11	23	39	42	47	92	42
Bank Pemerintah	Bank Mandiri	26	20	46	49	52	63	43
	Bank BNI	9	12	13	6	31	13	14
	Bank BRI	108	157	224	146	200	52	148
Bank Pembangunan Daerah	Bank DKI	3	11	0	1	1	3	3
	Bank Jatim	0	0	37	43	0	0	13
	Bank Sumut	1	1	4	9	14	4	6

Sumber :Laporan tahunan masing-masing bank untuk periode 2010-2015.

Data diatas menunjukkan rata-rata jumlah kasus *fraud* yang dilaporkan pada bank umum konvensional sejak diberlakukannya *whistleblowing system*. Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa angka pelaporan *fraud* cenderung mengalami peningkatan sejak diberlakukannya *whistleblowing system*. Bank Bukopin dapat dikatakan memiliki frekuensi kejadian *fraud* yang lebih rendah dibandingkan dengan bank pada sektor pemerintah dengan jumlah rata-rata kasus *fraud* dalam satu tahun tidak melebihi dari 10 kasus. Namun, angka tersebut belum dapat mengalahkan tingkat frekuensi terjadinya *fraud* pada Bank BCA yang berada pada angka rata-rata empat kasus dalam satu tahun.

Meskipun keberhasilan implementasi *whistleblowing system* dapat dilihat dari peningkatan jumlah pelaporan atas tindakan *fraud*, hal ini tidak terlepas dari proses yang dilakukan secara terus-menerus. Atas dasar inilah bank seringkali mentitik beratkan keberhasilan bukan pada kemampuannya dalam mengungkap kasus *fraud*, namun pada pembentukan budaya melapor pada masing-masing pegawai.

## V. KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan Bank Bukopin telah melaksanakan strategi *anti-fraud* nya dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan pelaksanaan strategi *anti-fraud* yang telah memenuhi empat pilar utama dalam sistem pengendalian *fraud* yang terdiri atas pilar pencegahan, deteksi, investigasi dan pelaporan sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP. Strategi *anti-fraud* yang telah berhasil dilaksanakan pada tahun 2015 diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak SKAI, *Fraud Risk Assessment*, *Surprise Audit*, serta *Whistleblowing System*. Keberhasilan dari strategi *anti-fraud*

Bank Bukopin juga dapat dibuktikan dari jumlah terjadinya kasus *fraud* yang cenderung lebih rendah dibandingkan dengan bank-bank lainnya. Meskipun strategi *anti-fraud* telah berhasil dilaksanakan di tahun 2015, kelima strategi diatas akan terus dikembangkan mengingat strategi *anti-fraud* merupakan strategi yang bersifat *continuity*.

Keberhasilan implementasi strategi *anti-fraud* juga tidak terlepas dari budaya *anti-fraud* yang berusaha ditanamkan kepada setiap insan yang ada di Bank Bukopin, tanpa memandang bentuk strategi yang dijalankan. Menjadi sebuah hal yang sangat disayangkan ketika perseroan mampu membentuk mekanisme *anti-fraud* yang baik namun tidak didukung oleh budaya melapor dari masing-masing individu. Dengan demikian, tanggung jawab perseroan tidak hanya terletak pada proses pembentukan suatu mekanisme atau kebijakan, namun juga pada pembentukan karakter *anti-fraud* pada setiap pegawai yang ada pada Bank Bukopin.

## 5.2 Batasan Penelitian

1. Informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perseroan tidak dapat diperoleh secara rinci. Hal ini disebabkan karena *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif dan tidak dapat didiskusikan kepada sembarang pihak.
2. Kendala bagi peneliti untuk membangun sebuah *rapport* dengan kedua nara sumber mengingat wawancara hanya dilaksanakan dalam dua kali pertemuan yang dapat tercermin dari resistensi informan ketika memberikan informasi.
3. Terdapat kelemahan dalam proses triangulasi sumber. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan akses yang dimiliki oleh peneliti apabila ingin memperoleh informan dari Kantor Cabang Bank Bukopin mengenai implementasi strategi *anti-fraud* yang bukan merupakan anggota dari Bagian *Anti-fraud*

## 5.3 Saran

1. Memfokuskan pelaksanaan strategi dari sisi pembentukan iklim kerja yang sesuai, sehingga tidak hanya terpaku pada pada keberhasilan suatu mekanisme, prosedur atau kebijakan.
2. Meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya mendeteksi *fraud* melalui konsep *know your employee* (KYE), dimana proses ini tidak hanya menjadi tanggung jawab bagi Divisi Sumber Daya Manusia ketika melaksanakan *reference checking*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, L.J., Park, Y. and Parker, S. (2000). The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud. *Managerial Finance*, 26, 55-67.
- ACFE. (2016). *Report to the nation on occupational fraud and abuse*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners.

- Anwar, I.S.K. & Rahman, R.A. (2014). Effectiveness of Fraud Prevention and Detection in Malaysian Islamic Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 145, 97 – 102.
- Center for Audit Quality. (2010). *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action*, Washington, D.C.
- Ciptaningsih, T. (2012). Memahami Lebih Lanjut Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum di Indonesia. *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 1.
- Coram, Paul, Colin Ferguson, and Robyn Moroney. *Monash University Working Paper*. Diakses dari [http://www. google. com](http://www.google.com), 2007.
- Creswell, J.W. (2009). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Approaches*. California, Amerika Serikat : Sage.
- Isa, Y.M., Rameli, M.N.F., & Sanusi, Z.M. (2015). Fraud Schemes in the Banking Institution : Prevention Measures to Avoid Severe Financial loss. *Procedia Economics and Finance*, 28, 107-113.
- Kingsley, A. (2012). Frauds in Nigerian banks: Nature, deep-seated causes, aftermaths and probable remedies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 279.
- Kranacher, M.J., Riley R., and Wells, J.T. (2010) *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley & Sons.
- Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Wilhelm, W.K. (2004). The fraud management lifecycle theory: a holistic approach to fraud management. *Journal of economic crime management*, 2, 2, 1-38.