

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

**Ike Trisia
Gugus Irianto**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: ketrism46@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* yang telah dilaksanakan oleh PT. Bank Kalteng dalam rangka mencegah, mendeteksi, menginvestigasi, serta melaporkan tindakan *fraud*. Data yang diolah dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara serta dilengkapi data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh Bank Kalteng telah memenuhi empat pilar utama strategi *anti-fraud* sebagaimana dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP. Dalam penerapan empat pilar strategi *anti-fraud*, Bank Kalteng mengandalkan Kegiatan Sosialisasi Materi Strategi *Anti-fraud*, Penandatanganan Deklarasi *Anti-fraud* dan Penerapan *Whistleblowing System*.

Kata Kunci : *Fraud*, Strategi *Anti-Fraud*, Industri Perbankan.

This research is a qualitative descriptive research that aims to analyse the *anti-fraud* strategy implemented by PT. Bank Kalteng in order to prevent, detect, investigate, and report fraud. The primary data are collected through interview and supported by the secondary ones, which are accessed from various sources. The result of the analysis shows that the strategies taken by PT. Bank Kalteng have met the four main pillars of anti-fraud strategy as stated in Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP. In its implementation, PT. Bank Kalteng relies on the socialization activities of anti-fraud Strategy, the signing anti-fraud declaration and the endorsement of *whistleblowing System*.

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

PENDAHULUAN

Maraknya pemberitaan di media massa mengenai indikasi penyimpangan *fraud* yang menimpa banyak perusahaan sehingga harus menderita kerugian dalam segi finansial maupun segi non finansial dianggap telah berhasil menyita sebagian besar perhatian masyarakat secara luas. Terungkapnya sejumlah kasus *fraud* yang terjadi pada perusahaan baik dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, hingga tindak kejahatan korupsi di media massa memberikan sebuah tamparan bagi perusahaan bahwa *fraud* merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari, ditambah dengan kenyataan bahwa *fraud* tidak hanya memberikan kerugian dalam segi finansial namun juga identik dengan dampak yang buruk dalam segi non finansial yaitu terkait dengan citra atau reputasi perusahaan tersebut.

Fraud memiliki sifat yang dinamis sehingga dapat terjadi dimanapun dan kapanpun, tidak hanya fokus pada satu jenis sektor industri saja melainkan dapat terjadi di berbagai jenis sektor industri perusahaan. *Association Certified Fraud Examiners – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* (2016) mengindikasikan bahwa sektor industri perbankan dan jasa keuangan (*banking and financial service*) sebagai sektor industri yang memiliki frekuensi *fraud* tertinggi serta organisasi pertama paling dirugikan akibat *fraud* dibandingkan dengan sektor industri lainnya dengan presentase kerugian sebesar 16.8%. Otoritas Jasa Keuangan (OJK)- (2017) selaku pihak yang menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap kegiatan di sektor jasa keuangan secara menyeluruh telah mengungkap 126 kasus terkait dugaan tindak kecurangan perbankan (*fraud banking*) pada 69 kantor perbankan yang tersebar di seluruh Indonesia dengan modus *fraud* kejahatan kredit, seperti debitur fiktif, angsuran tidak disetorkan padahal debiturnya sudah membayar, serta modus meminjang uang kas tanpa melalui prosedur perbankan.

Tinjauan yang dilakukan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atas pelaporan tindakan *fraud* yang diperoleh dari seluruh bank umum di Indonesia, mengindikasikan total kerugian atas tindakan *fraud* yang terjadi pada tahun 2015 mencapai nilai sebesar Rp7.071.615.936.801. Nominal tersebut bukanlah suatu hal yang mengejutkan, mengingat Indonesia merupakan salah satu negara dengan potensi *fraud* tertinggi pada regional Asia Tenggara (*Asia Pacific*) yaitu menduduki peringkat dua teratas setelah negeri tirai bambu Cina sebagaimana dinyatakan *Association of Certified Fraud Examiners* dalam *Report to The Nations* pada tahun 2016. Sebagaimana dinyatakan pula bahwa total kerugian yang ditimbulkan akibat terjadinya kasus *fraud* pada seluruh sektor industri di Indonesia menunjukkan angka 42 dengan jenis *fraud* terbanyak ditemukan dalam bentuk *asset misappropriation* terjadi lebih dari 83% kasus dan lebih dari 50% kasus *fraud* yang terjadi pada seluruh sektor industri dan telah dilaporkan berasal dari sektor industri perbankan (ACFE – *Report to The Nations 2016*).

Survei yang dilakukan oleh Ernst & Young dalam Survei *Fraud Indonesia* (SFI) yang berpedoman pada pola survei yang dilakukan oleh ACFE - *Global Fraud Study* dalam *Report to The Nation* (2016) menyatakan bahwa motivasi *fraudster* untuk melakukan *fraud* dikarenakan adanya keinginan untuk berperilaku berkehidupan mewah (*extravaganza life style*). Terungkapnya berbagai macam kasus *fraud* di media massa telah memperlihatkan bahwa industri perbankan menjadi lebih rentan terhadap *fraud* dalam beberapa tahun terakhir, meskipun sejumlah strategi dalam mengendalikan *fraud* telah diimplementasikan secara maksimal. Kasus *fraud* yang terjadi pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) cabang cikeas pada tahun 2016 terkait kasus pemalsuan bilyet giro deposito yang telah mengakibatkan BTN harus menderita kerugian sebesar Rp 258 milyar. Kemudian, kasus pembobolan tujuh bank terkait modus kredit fiktif PT. Rokit Aldeway (2017) dimana dalam kasus kredit fiktif Aldeway, tindakan *fraud* telah menimbulkan kerugian mencapai Rp 846 miliar. Serta kasus *fraud* Malinda Dee pada Citibank yang menjabat sebagai *relationship*

manager citigold dengan modus pencucian uang mencapai kerugian senilai Rp 40 miliar. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun Bank Indonesia telah menetapkan strategi *anti-fraud* sebagaimana dinyatakan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011, kasus *fraud* masih kerap ditemukan di industri perbankan.

Survei yang dilakukan ACFE - *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse (2016)* mengindikasikan bahwa tipikal organisasi rata-rata kehilangan 5% pendapatannya untuk tiap tahunnya akibat *fraud*. Kelemahan organisasi yang paling menonjol adalah lemahnya pengendalian internal perusahaan. Menyadari adanya bahaya *fraud* yang sangat potensial, Bank Indonesia kemudian menetapkan suatu kebijakan yang dikhususkan bagi bank umum (*central bank*) sebagai wujud dari pengendalian internal terhadap *fraud*. Wujud kepedulian tersebut dituangkan dalam sebuah ketentuan baru yang dibuat oleh Bank Indonesia yaitu Surat Edaran No. 13/28/DPNP yang ditujukan kepada Bank Umum terkait dengan penerapan strategi *anti-fraud*.

Pada tahun 2017, Laksmidewi dalam penelitiannya yang berjudul evaluasi implementasi strategi *anti-fraud* yang melibatkan salah satu bank swasta nasional yang berlokasi di Jakarta selatan yaitu Bank Bukopin menyimpulkan bahwa sejumlah strategi diantaranya kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak satuan kerja audit internal (SKAI), *fraud risk assessment*, *surprise audit* serta *whistleblowing system* dianggap mampu dalam mendeteksi, mencegah maupun menanggulangi *fraud*. Siregar dan Tenoyo (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *fraud awareness survey of private sector in Indonesia* yaitu melibatkan perusahaan swasta di Indonesia, menyatakan bahwa mekanisme diantaranya audit internal, *internal control* serta sistem pelaporan secara anonim untuk melaporkan tindakan yang diduga merupakan indikasi *fraud*, korupsi maupun pelanggaran lainnya dianggap mampu dalam mendeteksi maupun mencegah *fraud*. Selain itu, penelitian Anwar dan Rahman (2014) yang

berjudul *Effectiveness of fraud Prevention and Detection Techniques in Malaysian Islamic banks* menyatakan bahwa proteksi perangkat lunak (*protection software*) atau proteksi aplikasi (*protection application*) merupakan komponen yang paling efektif dari strategi pencegahan *fraud* dan dapat digunakan sektor industri perbankan sebagai salah satu dari bentuk tindakan pencegahan maupun tindakan penanggulangan terhadap tindakan *fraud*.

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* pada salah satu Bank Pembangunan Daerah, mengingat sektor industri perbankan merupakan instansi yang cukup sensitif terkait dengan *fraud* namun industri perbankan juga sangat berperan penting sebagai penyedia jasa keuangan bagi masyarakat. Penelitian ini juga dilaksanakan dalam rangka memastikan bahwa industri perbankan atau bank yang dipilih sebagai objek penelitian telah melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagai bentuk *internal control* dari organisasi untuk memerangi *fraud* dengan baik sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011. Penelitian dengan judul **Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud (Studi pada PT. Bank Kalteng)** dilaksanakan pada salah satu Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah yaitu Bank Kalteng, tepatnya pada kantor pusat yang berlokasi di Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah.

TELAAH PUSTAKA

Definisi Kecurangan (*Fraud*)

Albrecht (2012) dalam bukunya yang berjudul *Fraud Examination*, mendefinisikan *fraud* sebagai suatu istilah umum yang mencakup segala macam cara yang dipilih dan digunakan seorang individu dengan kelihaihan tertentu disertai dengan tindakan representasi yang salah, bertujuan untuk memperoleh *monetary gain* dari pihak lain yaitu pihak yang akan dirugikan. Sedangkan, ACFE (2016) mendefinisikan *fraud* secara luas sebagai suatu tindakan melawan hukum yang dilakukan oleh pihak tertentu baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu yaitu memperoleh keuntungan individu maupun kelompok

yang tidak secara langsung maupun langsung merugikan pihak lain.

Jenis *Fraud*

Association Certified Fraud Examiners (2016) membagi *fraud* menjadi tiga kategori yaitu, Rekayasa Laporan Keuangan (*Fraudulent Statement*), Penyalahgunaan Aset (*Asset Missappropriation*), dan Korupsi (*Corruption*). *Fraudulent statement* merupakan tindakan menutupi kondisi keuangan sebenarnya melalui rekayasa atau manipulasi laporan keuangan dalam penyajian laporan keuangannya yang dilakukan oleh pejabat eksekutif perusahaan maupun instansi pemerintah untuk memperoleh keuntungan pribadi yang berkenaan dengan jabatan dan tanggung jawabnya atau dalam istilah lainnya dapat dianalogikan sebagai *window dressing*. *Asset Missappropriation* merupakan tindakan penyalahgunaan, penggelapan bahkan pencurian aset atau property lainnya milik perusahaan yang dilakukan oleh pihak internal dalam maupun eksternal perusahaan untuk kepentingan pribadi dengan dan tanpa persetujuan dari perusahaan. *Asset Missappropriation* dapat dikategorikan sebagai; kecurangan kas; kecurangan atas persediaan dan aset lainnya; serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang atau *fraudulent disbursement*. *Corruption* merupakan tindakan yang melibatkan persekongkolan atau kerja sama dengan pihak lain dan merupakan konspirasi terumit karena tindakan kecurangannya cenderung sulit untuk dideteksi. *Corruption* meliputi pertentangan kepentingan (*conflict of Interest*), penyuapan (*bribery*), gratifikasi atau penerimaan ilegal (*illegal gratuity*), dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

Fraud Triangle

Donald Cressy (1919-1987) mengemukakan bahwa sifat *fraud* pada umumnya dipengaruhi dan didukung oleh tiga unsur yang disebut juga dengan *fraud triangle* yaitu tekanan yang dirasakan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*) dan rasionalisasi (*rationalization*). Tekanan yang dirasakan *fraudster* akan menimbulkan kebutuhan mendesak bagi *fraudster* untuk melakukan *fraud*. Pada dasarnya, sebagian

besar kebutuhan mendesak yang dialami *fraudster* sehingga melakukan *fraud* berkaitan dengan adanya kebutuhan akan finansial diantaranya adalah gaya hidup *fraudster* yang diatas rata-rata tidak seperti gaya hidup orang-orang pada umumnya, adanya sifat ketamakan (serakah), utang yang tinggi, kredit/investasi yang tidak menguntungkan, serta masalah finansial lainnya yang bersifat mendesak seperti tanggungan biaya anak sekolah dan tagihan kesehatan keluarga. Selain tekanan finansial, tindakan *fraud* juga bisa terjadi karena adanya tekanan non finansial diantaranya kebiasaan buruk *fraudster* seperti suka berjudi, pemakai narkoba, pecandu alkohol, dan hubungan diluar nikah.

Munculnya kesempatan yang menyebabkan pelaku secara leluasa dapat menjalankan aksinya, tentu akan mendorong potensi pelaku untuk melakukan tindakan *fraud* yang merugikan secara disengaja. Keyakinan seorang *fraudster* tentang informasi bahwa pelanggaran kepercayaan tidak akan mendatangkan konsekuensi serta kepiawaian yang dimiliki *fraudster* untuk melakukan pelanggaran tentunya akan berpotensi menimbulkan kesempatan *fraud*. Selain itu lemahnya pengendalian internal dalam suatu organisasi dan faktor wewenang yang terlalu besar tanpa dibatasi aturan dan pengawasan yang memadai juga dapat menciptakan kesempatan untuk melakukan tindakan *fraud*. Hampir semua tindakan *fraud* melibatkan unsur rasionalisasi didalamnya. Sebagian besar *fraudster* merupakan seorang pelaku yang baru pertama kali melakukan tindakan kecurangan yang anti-aksi kejahatan lain, namun dilain sisi mereka harus terus merasionalisasi ketidakjujuran tindakan mereka. Singkat cerita, dalam hal ini *fraudster* sebenarnya mengetahui bahwa tindakan yang dilakukannya merupakan perbuatan yang melanggar hukum namun *fraudster* membenarkan tindakan yang akan dilakukannya berdasarkan pada pertimbangan keadaan yang sedang mereka alami.

Pelaku Kecurangan (*Fraudster*)

Albrecht *et al.* (1981) mengemukakan bahwa setiap orang dapat melakukan *fraud*. Pelaku kecurangan atau disebut juga

“*fraudster*” biasanya tidak dapat dibedakan dari orang lain hanya dengan berlandaskan pada karakteristik demografis maupun psikologis karena sebagian besar *fraudster* memiliki profil yang serupa dengan orang jujur lainnya. *Fraudster* sering digambarkan sebagai pekerja paruh waktu, paruh baya, berpendidikan, bisa dipercaya, berada dalam posisi yang bertanggung jawab atau dilihat dari sudut pandang kinerja di masyarakat merupakan warga negara yang baik. Selain itu, ketika ditemukan melakukan *fraud*, anggota keluarga, rekan kerja, serta orang yang berada disekitarnya atau masyarakat bahkan kaget dengan dugaan terhadap perilaku *fraudster* (Kranacher, 2011).

Berdasarkan survei yang dilakukan *ACFE - Report to the Nations* (2016) menyatakan bahwa kecurangan pekerjaan berasal dari departemen akuntansi, *operations*, pemimpin atau eksekutif atau *top manajemen*, penjualan, *costumer service*, pembelian serta keuangan dengan presentase sekitar 76% secara keseluruhan. Karyawan atau *employee* dinyatakan sebagai pelaku yang seringkali terlibat tindakan *fraud* dengan presentase sebesar 40.9% serta mencapai kerugian sebesar \$65.000. Namun, ketika *fraudster* yang bekerja sebagai eksekutif atau *top management* melakukan *fraud*, rata-rata kerugian yang ditimbulkan mencapai angka \$703.000 atau hampir sebelas kali lebih tinggi dibanding kerugian yang disebabkan oleh karyawan disertai dengan presentase tindakan *fraud* yaitu sebesar 18.9% yang lebih kecil pula dibandingkan karyawan dengan presentase sebesar 40.9%.

Fraud Management Cycle

Wesley (2004) menggambarkan *fraud management lifecycle* sebagai siklus hidup jaringan yang memiliki makna bahwa setiap tahapan dalam siklus memiliki keterkaitan dan saling ketergantungan satu sama lainnya. *Fraud Management Cycle* terdiri dari delapan tahapan yaitu penangkalan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi dan penuntutan. Webster (1997) mendefinisikan penangkalan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menciptakan tingkat kesulitan yang lebih tinggi bagi *fraudster*. Keberhasilan tahap penangkalan terlihat ketika sebuah

organisasi mampu menghentikan tindakan *fraud* sebelum terjadi. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang dimiliki *fraudster* untuk melakukan tindakan secara anonim dan rendahnya resistensi dalam menentukan target *fraud*. Webster (1997) mendefinisikan pencegahan sebagai tindakan dari dan dilakukan organisasi yang bertujuan untuk mencegah *fraud* terjadi. Penerapan prosedur verifikasi serta otentifikasi interaktif dalam fitur keamanan kartu kredit dan debit merupakan aktivitas pencegahan yang bertujuan untuk mempersulit *fraudster* melakukan *fraud* melalui basis kartu. Dalam sektor industri perbankan dan keuangan, dengan melaksanakan proses *know your customer* (KYC) melalui pembukaan rekening merupakan salah satu tindakan pencegahan yang dapat dilakukan untuk mempersulit *fraudster* dalam menjalankan aksinya yaitu menciptakan kredit fiktif. Tahap pendeteksian merupakan wujud tindakan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk melakukan identifikasi dan menemukan *fraud* sebelum, saat, dan setelah *fraud* terjadi dikarenakan *fraudster* berhasil melakukan *fraud* (Webster, 1997). *Fraud Management Cycle* membagi tahapan deteksi dalam konteks *fraud* menjadi tiga unsur aktivitas yaitu: *Fraud Testing*, *Fraud Attempts*, dan *Fraud Successful*. *Fraud testing* merupakan tindakan atau upaya yang dilakukan *fraudster* untuk mencoba menemukan dan melakukan *fraud* dengan merencanakan kebijakan *fraud* serta aktivitas deteksi yang dimiliki organisasi. Ketika *fraud* berhasil ditemukan dan dilakukan, maka *fraudster* telah memasuki *Fraud Attempts* yaitu tahap dimana *fraudster* melaksanakan dan melanjutkan tindakan *fraud* yang telah ditemukannya. Sedangkan *Fraud Successful* merupakan tahap akhir ketika *fraudster* telah berhasil melaksanakan *fraud* dan memperoleh keuntungan. Organisasi yang kehilangan salah satu unsur deteksi atau gagal untuk memenuhi ketiga unsur *fraud testing*, *fraud attempts*, serta *fraud successful* dalam proses deteksinya cenderung akan menciptakan peluang bagi *fraudster* untuk melakukan *fraud* (Wilhelm, 2014).

Mitigasi didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan organisasi atau perusahaan

dengan tujuan menghentikan *fraudster* dalam melanjutkan atau menyelesaikan aktivitas *fraud* yang telah dilakukannya sehingga dapat mengurangi tingkat keberhasilan *fraudster* untuk memperoleh *monetary gain*. Semakin cepat tindakan *fraud* terdeteksi maka semakin cepat pula tindakan mitigasi dapat segera dilaksanakan serta mengurangi tingkat potensi biaya, waktu, dan upaya yang dibutuhkan untuk menanggulangi *fraud* (Wilhelm, 2014). Pada dasarnya tindakan mitigasi harus dilakukan dengan distribusi upaya yang sesuai, efisien dan tepat waktu atau *real time*. Dalam ruang lingkup *fraud*, analisis ditandai dengan dilaksanakannya suatu aktivitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengukur kerugian yang ditimbulkan setelah *fraud* berhasil terungkap dimana dalam proses pengukurannya tidak didasari perhitungan pada tahap penangkalan, deteksi, pencegahan maupun mitigasi (Wilhelm, 2014). Tahap analisis dalam *fraud management cycle* dilakukan untuk memberikan pelaporan terkait kinerja atas masing-masing tahap sebelumnya serta memberikan informasi yang dapat membantu manajemen *fraud* dalam mengambil suatu keputusan yang relevan. Aktivitas kebijakan merupakan tahap yang dalam proses pelaksanaannya bertujuan untuk mengurangi resiko *fraud* terjadi serta tahap pemenuhan kebutuhan alokasi sumber daya dalam memerangi *fraud* (Wilhelm, 2014). Investigasi sebagai langkah pemeriksaan yang dilakukan secara akurat melalui proses penyelidikan sistematis, observasi atau peninjauan fakta. Investigasi dilaksanakan ketika organisasi telah memperoleh informasi dan bukti yang cukup untuk menghentikan *fraud*, memulihkan aset atau restitusi serta mengajukan gugatan kepada *fraudster* (Webster, 1997)

Webster (1997) mendefinisikan penuntutan sebagai langkah atau proses penuntutan berdasarkan hukum yang dilakukan dengan tujuan mengejar kerugian atau hukuman yang diakibatkan oleh tindak kejahatan maupun melanggar hukum. Dalam ruang lingkup *fraud*, menghukum *fraudster* agar tidak melakukan tindakan *fraud* yang berkelanjutan merupakan tujuan utama dari tahap penuntutan.

Sedangkan tujuan keduanya adalah membangun, memelihara, serta meningkatkan reputasi perusahaan bisnis melalui tindakan penangkapan dan penghukuman yang dilakukan secara agresif terhadap *fraudster* untuk membuktikan kemampuan yang dimiliki organisasi dalam mendeteksi *fraud*. Selain itu, memperoleh pemulihan atau restitusi akibat tindakan *fraud* secepat mungkin merupakan tujuan akhir dari tahap penuntutan. Anwar dan Rahman (2014) berpendapat bahwa beberapa pengendalian lainnya seperti *whistleblowing system* merupakan salah satu program pengendalian yang dirasa tepat dan dapat digunakan organisasi tidak hanya untuk mencegah *fraud*, namun dilain sisi program tersebut secara bersamaan juga dapat membantu organisasi untuk mendeteksi *fraud* sehingga dapat mengurangi adanya resiko *fraud* menyebar lebih luas. Selaras dengan pernyataan yang dikemukakan dalam ACFE - *Report to The Nations* (2016) bahwa mekanisme *Whistleblowing System* merupakan salah satu metode dari pengendalian organisasi yang secara efektif mampu mendeteksi dan mencegah *fraud* sejak dini. Melihat era teknologi kini yang semakin berkembang dan menjadikan kasus *fraud* semakin kompleks dan sukar untuk dideteksi, organisasi tidak dapat hanya bergantung pada satu mekanisme saja dalam menghadapi *fraud*. Oleh karena itu, untuk menghadapi kasus *fraud* yang semakin kompleks dan sukar untuk di deteksi, Anwar dan Rahman mengemukakan bahwa strategi yang dapat digunakan diantaranya adalah *ethical training*, *fraud hotline*, *whistleblowing system*, *password detection*, peran internal audit, meningkatkan peran komite audit dan pemeriksaan referensi pada karyawan.

Kebijakan Indonesia terkait Strategi Anti-fraud

Bank Indonesia (BI) menerbitkan Surat Edaran terkait penerapan Strategi *Anti-fraud* bagi bank umum sebagai bentuk upaya mencegah terjadinya kasus *fraud* di industri perbankan yang dapat merugikan nasabah (Alfian dkk., 2014). Surat Edaran ini diharapkan dapat mendorong bank umum dalam mencegah *fraud*. Pengaturan ini berfungsi sebagai alat untuk

memperkuat sistem pengendalian internal bank serta penerapan lebih lanjut dari Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko pada Bank Umum. Peraturan ini diharapkan mampu mengarahkan bank dalam mengendalikan *fraud* melalui upaya yang tidak hanya bertujuan untuk pencegahan namun juga sebagai upaya mendeteksi dan menginvestigasi serta memperbaiki sistem pengendalian internal sebagai bagian dari strategi terpadu dalam mengendalikan *fraud* (Alfian dkk., 2014). Surat Edaran yang diterbitkan Bank Indonesia terkait penerapan strategi *anti-fraud* serta secara khusus dan ekplisit mengatur tindakan apa yang harus dilakukan bank umum di Indonesia untuk mencegah *fraud* pada tanggal 9 Desember 2011 telah resmi diberlakukan. Sebagaimana strategi *anti-fraud* mencakup 4 empat pilar yang saling berkaitan diantaranya yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi serta pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap suatu, program, kejadian, proses dan kegiatan terhadap satu maupun lebih objek penelitian merupakan hal yang dilakukan peneliti dalam penggunaan metode studi kasus (Sugiyono, 2011). Kasus yang ditinjau oleh peneliti bersifat terikat oleh waktu dan kegiatan. Terikat oleh waktu dan kegiatan berarti dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan waktu yang berkesinambungan untuk melakukan pengumpulan data secara mendetail. Bertolak belakang dengan penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang lebih menitik beratkan pada proses dibandingkan dengan produk maupun hasil serta lebih bersifat deskriptif. Sehingga, data yang diperoleh dalam proses penelitian di lapangan serta tinjauan pustaka tidak berupa penyajian data dalam bentuk numerik atau angka

melainkan lebih mengarah ke dalam bentuk narasi.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer ini diperoleh melalui hasil wawancara langsung dengan informan utama terkait strategi *anti-fraud* dalam bidang implementasinya, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih intens mengenai pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* sebagai salah satu bentuk dari pengendalian internal manajemen dalam mengendalikan *fraud* serta mewujudkan *good corporate governance* (GCG) pada objek penelitian. Selain itu, dalam penelitian ini data primer juga diperoleh melalui pengamatan langsung atau *observation*, yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi *anti-fraud* pada objek penelitian dalam proses implementasinya apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak. Sedangkan, data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketentuan internal bank maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku, berkaitan dengan implementasi strategi *anti-fraud*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah studi pengamatan langsung serta dokumentasi. Studi pengamatan langsung dilakukan dengan pengumpulan data primer melalui wawancara maupun metode lainnya. Wawancara yang dilaksanakan pada penelitian ini merupakan jenis wawancara semi-terstruktur. Menurut Sugiyono (2011), wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang telah memenuhi kategori wawancara secara mendalam atau *in-depth interview*. Apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur, wawancara secara mendalam pelaksanaannya bersifat lebih bebas. Sebelum melaksanakan wawancara, peneliti tetap menyusun daftar pertanyaan untuk diajukan kepada informan sebagai pedoman dalam proses pelaksanaan wawancara, meskipun bertambah atau berkurangnya pertanyaan yang akan diajukan seiring berkembangnya alur wawancara tidak menutup kemungkinan dapat terjadi. Menemukan

permasalahan secara lebih terbuka merupakan tujuan dari wawancara semi-terstruktur. Sebelum terjun secara langsung ke lapangan, peneliti terlebih dahulu mengirimkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan implementasi strategi *anti-fraud* pada perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai topik wawancara kepada nara sumber serta memberikan kesempatan kepada nara sumber untuk menentukan terlebih dahulu apa saja informasi yang sebaiknya disampaikan nara sumber kepada peneliti, mengingat dalam penelitian ini topik yang dibahas dapat diklasifikasikan atau merupakan topik yang cukup sensitif yaitu mengenai *fraud* dan *whistleblowing system*. Tidak hanya persiapan dari segi peningkatan kualitas peneliti sebagai *human instrument*, dalam melaksanakan wawancara segi persiapan logistik juga dilakukan. Selain menggunakan *tape recorder* untuk merekam wawancara, peneliti juga melakukan dokumentasi dengan menggunakan kamera sebagai bukti bahwa wawancara telah benar-benar dilaksanakan, sehingga dengan dilakukannya dokumentasi tersebut maka dapat meningkatkan kredibilitas hasil wawancara yang diperoleh.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengadaptasi model analisis data yang telah dikemukakan oleh Miles dan Huberman untuk menganalisis data yang telah diperoleh selama berada di lapangan penelitian. Model analisis data yang telah dikemukakan oleh Miles dan Huberman mencakup beberapa tahapan analisis data yaitu diantaranya *data reduction*, *data display*, serta *conclusion*. Setelah peneliti memperoleh data melalui tahap wawancara atau *interview*, dalam rangka memudahkan peneliti melakukan pemilihan data yang akan digunakan dalam tahap analisis data, maka data yang telah diperoleh oleh peneliti akan direduksi terlebih dahulu. Tahap *reduction* data merupakan tahap yang mencakup proses perangkuman, pemilihan hal-hal pokok atau inti, pemfokusan pada hal-hal penting, pencarian tema, serta pengolahan pola analisis data. Sehingga melalui tahapan reduksi data tersebut maka peneliti akan memperoleh gambaran lebih

jasas yang mendukung proses pencapaian tujuan penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2011).

Setelah melakukan tahapan *reduction*, maka data akan memasuki proses tahapan penyajian data atau *data display*. Dalam penelitian ini peneliti tetap menggunakan alternatif penyajian data yang berupa uraian singkat, hubungan antar kategori serta tabel untuk menyajikan data. Setelah itu, dalam analisis data kualitatif maka tahap terakhir adalah tahap *conclusion* yaitu proses penarikan kesimpulan serta verifikasi.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas beberapa teknik yaitu peningkatan ketekunan dan menggunakan bahan referensi. Peningkatan ketekunan bertujuan untuk mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai macam cara, berkaitan dengan proses analisis yang bersifat tentative (Moleong, 2016). Dalam penelitian ini peneliti membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia serta keterangan dalam *annual report* perseroan. Sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan apakah perusahaan telah menjalankan strategi *anti-fraud* dengan baik dan benar. Untuk memastikan bahwa wawancara telah benar-benar dilaksanakan, maka peneliti mengajukan bukti wawancara yaitu berupa rekaman hasil wawancara serta foto bersama dengan kedua informan setelah wawancara dilakukan di lapangan sehingga dengan adanya bukti hasil wawancara tersebut maka hasil yang diperoleh dapat lebih dipercaya serta dokumen deklarasi *anti-fraud*.

Objek Penelitian

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di salah satu Bank milik Pemerintahan Daerah yang berlokasi di Kalimantan Tengah yaitu PT. Bank Kalteng. Pemilihan sektor industri perbankan yaitu PT. Bank Kalteng sebagai objek penelitian berlandaskan pada *Report to the Nations ACFE* tahun 2016 yang menyatakan bahwa sektor perbankan dan jasa keuangan merupakan sektor industri yang memiliki frekuensi terjadinya *fraud* tertinggi apabila

dibandingkan dengan 23 sektor industri lainnya pada tahun 2016 dengan presentase sebesar 16.8%. Bank Kalteng telah memberlakukan strategi *anti-fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dalam 7 (tujuh) tahun terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan pertama dalam penelitian ini adalah Bapak H. Sarifudin Winfried Daron, SE, MM yang menjabat sebagai Direktur Kepatuhan pada Bank Kalteng. Selain itu, informan kedua yang dipilih oleh peneliti adalah Bapak Yuliusy. B, SH selaku Pemimpin Divisi Kepatuhan pada Bank Kalteng. Pemilihan kedua informan dalam penelitian ini berdasarkan pada berbagai pertimbangan bahwa informan dapat memberikan penjelasan secara mendalam terkait dengan proses implementasi serta berjalannya strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng. Sebelum melaksanakan proses *interview* terhadap nara sumber yang telah ditentukan, peneliti terlebih dahulu menyusun pedoman atau daftar pertanyaan wawancara yang berkaitan dengan topik penelitian. Daftar pertanyaan ini disusun dengan tujuan memberikan gambaran bagi informan terkait dengan pertanyaan yang akan diajukan oleh peneliti saat proses *interview* berlangsung. Pedoman pertanyaan tersebut dikirimkan kepada informan sebelum wawancara dilaksanakan. Akan tetapi, seiring dengan berlangsungnya proses pelaksanaan wawancara, terdapat beberapa pertanyaan yang tidak dikemukakan oleh peneliti, bahwasanya dalam proses *interview* informan telah menyampaikan jawaban dengan terperinci serta mencakup sebagian besar aspek penelitian secara sekaligus. Oleh karena itu, pertanyaan yang dikemukakan dalam proses *interview* dapat dikurangi maupun ditambah seiring dengan semakin berkembangnya pembahasan yang terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* di lapangan penelitian yaitu PT. Bank Kalteng. Selain itu, peneliti juga tidak membatasi nara sumber dalam menyampaikan jawaban maupun mengemukakan pendapat, dikarenakan setiap pernyataan, pendapat,

keterangan, maupun argumentasi yang telah dikemukakan oleh nara sumber dalam proses pelaksanaan wawancara merupakan sumber utama bagi peneliti dari hasil pelaksanaan penelitian yaitu sebagai sumber proses analisis serta justifikasi.

Strategi Anti-fraud pada Bank Kalteng

Strategi *anti-fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam bentuk sistem pengendalian *fraud* atau *fraud control system*. Keberhasilan strategi *anti-fraud* dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga strategi *anti-fraud* dapat diimplementasikan. Sebagaimana telah diuraikan bahwa dalam kebijakan strategi *anti-fraud* terdapat empat pilar yang saling bersangkutan, bentuk strategi *anti-fraud* yang diimplementasikan pada Bank Kalteng diantaranya adalah pelaksanaan kegiatan sosialisasi *anti-fraud*, *whistleblowing system* serta penandatanganan deklarasi *anti-fraud*.

Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi Strategi Anti-fraud.

Pelaksanaan kegiatan sosialisasi *anti-fraud* berupa materi strategi *anti-fraud* kepada seluruh cabang dan cabang pembantu yang dilaksanakan setiap tahunnya merupakan sebagian dari program kerja tahunan divisi kepatuhan. Pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi tentang strategi *anti-fraud* bertujuan *me-refresh* kembali materi yang telah disampaikan di tahun sebelumnya sekaligus dalam rangka penyampaian ketentuan serta kebijakan yang bersifat baru atau diperbaharui tidak hanya pada lingkungan internal namun juga di lingkungan eksternal perusahaan. Bapak Sarifudin menyatakan bahwa pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi strategi *anti-fraud* kepada seluruh cabang dan cabang pembantu Bank Kalteng yang dilaksanakan pada setiap tahunnya dirasa cukup berat. Hal tersebut dirasa cukup berat mengingat terdapat 14 (empat belas) kantor cabang dan 24 (dua puluh empat) kantor cabang pembantu.

Oleh sebab itu, sebagaimana telah diamanatkan oleh ketentuan regulator yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan program sosialisasi materi strategi *anti-*

fraud, dalam pelaksanaannya Bank Kalteng melakukan negosiasi pelaksanaan program sosialisasi yaitu dengan dilakukan secara bergantian atau bergilir untuk setiap tahunnya bagi kantor cabang dan kantor cabang pembantu. Dalam artian pada tahun pertama pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi *anti-fraud* diperuntukkan bagi kantor cabang, sedangkan pada tahun kedua sosialisasi materi *anti-fraud* akan diperuntukkan bagi cabang pembantu, begitu seterusnya secara bergantian. Bapak Sarifudin menyampaikan bahwa pelaksanaan kegiatan sosialisasi untuk materi strategi *anti-fraud* pada seluruh kantor cabang dan kantor cabang pembantu selama ini telah berjalan secara bergantian setiap tahunnya dengan target terpenuhi 100%. Selain itu melalui implementasi kegiatan sosialisasi strategi *anti-fraud* yang semakin intens tentunya akan mengingatkan seluruh pegawai bahwa kesadaran pegawai untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan lebih mencintai lembaganya merupakan suatu hal yang penting dimiliki oleh setiap insan dalam lingkungan perusahaan.

Penandatanganan Deklarasi Anti-Fraud.

Pernyataan *anti-fraud* merupakan deklarasi dari dewan komisaris dan dewan direksi sebagai bentuk tanggung jawab manajemen untuk menumbuhkan budaya serta kepedulian pegawai pada seluruh jenjang organisasi mengenai *anti-fraud*. Pernyataan *anti-fraud* merupakan pernyataan yang tidak mentolerir segala bentuk *fraud* dengan tujuan meminimalisir timbulnya *fraud*. Melalui pernyataan *anti-fraud* pegawai ditekan untuk berkomitmen dalam rangka penerapan *fraud*. Pernyataan *anti-fraud* dituangkan kedalam dokumen yang ditandatangani oleh komisaris utama dan direktur utama dan selanjutnya diinformasikan dan dikomunikasikan kepada segenap pegawai. Deklarasi *anti-fraud* yang ditandatangani diatas materai Rp6000 oleh setiap pegawai Bank Kalteng bertujuan untuk memberikan peringatan keras bahwa terdapat sanksi yang berat apabila pegawai melakukan tindakan *fraud*. Selain itu, deklarasi *anti-fraud* yang telah ditandatangani oleh setiap pegawai merupakan bahan atau senjata yang digunakan Bank Kalteng untuk memaksa

setiap *fraudster* untuk mengembalikan sejumlah nilai kerugian yang ditimbulkan akibat tindakan *fraud* yang dilakukannya baik yang dialami oleh nasabah maupun lembaga.

Penandatanganan deklarasi *anti-fraud* yang ditandatangani oleh setiap pegawai dilaksanakan sekali dalam setahun dalam rangka menekan komitmen pegawai terhadap *anti-fraud*. Deklarasi *anti-fraud* dikirimkan kepada seluruh cabang baik cabang pembantu maupun kantor kas kemudian dihimpun terlebih dahulu oleh masing-masing pimpinan cabang dan di diteruskan kepada kantor pusat. Deklarasi *anti-fraud* kemudian didokumentasikan dengan baik oleh divisi kepatuhan Bank Kalteng kantor pusat. Bapak Sarifudin menyatakan bahwa sejauh ini deklarasi *anti-fraud* dianggap mampu dan sangat bermanfaat dalam setiap penanganan kejadian *fraud*, dimana kerugian yang dialami dapat tertutupi sepenuhnya oleh *fraudster*. Deklarasi *anti-fraud* sejauh ini dirasa sangat bermanfaat dalam tindakan penanganan kejadian *fraud* sehingga *fraudster* bersedia atau mau mengembalikan jumlah kerugian finansial yang dialami oleh pihak nasabah maupun lembaga akibat tindakan *fraud*. Hal tersebut dapat dilihat dari kerugian akibat *fraud* yang dapat ditutupi sepenuhnya oleh *fraudster*.

Whistleblowing System

Whistleblowing system merupakan sarana bagi seluruh pegawai PT Bank Kalteng untuk melaporkan setiap tindakan kejadian *fraud* yang ada di lingkungan PT Bank Kalteng melalui sarana *short messenger service* (SMS) ke nomor *handphone* yang dikelola oleh Kelompok Hukum Divisi Kepatuhan. *Whistleblowing system* dianggap bermanfaat mengingat sarana penyampaian kejadian *fraud* tidak hanya diperuntukkan laporannya hanya dari pimpinan cabang atau satuan kerja dan laporan audit baik internal maupun eksternal melainkan *whistleblowing system* juga membuka kesempatan bagi seluruh pegawai untuk menyampaikan laporan apabila mengetahui adanya indikasi tindakan *fraud* di lingkungan masing-masing satuan kerja melalui sarana *whistleblowing system* berupa penyediaan

nomor *handphone* yang dapat dihubungi melalui *short messenger service*.

“Kalo orang canggih, kalo kita kan hanya anti-fraud, whistle-blower dengan melalui sms gitu kan. yang kita terapkan. Soalnya kalo kita menggunakan sistem milyaran harganya jadi aku gak mau. Walaupun canggih-canggih, orang jarang juga memasukkan data ke situ, yang sama aja gak pernah gitu kan. Yang praktis aja nih. Kalo ada fraud sama aja ke aku”.

Hal tersebut menarik perhatian peneliti sebagaimana Bapak Sarifudin menyatakan bagaimana *whistleblowing system* sebagai sarana pelaporan pelanggaran yang diperuntukkan bagi seluruh pegawai yang ada di Bank Kalteng yaitu melalui media *short messenger service* (SMS) dan tergolong media pelaporan bersifat praktis, hingga kini menunjukkan tidak ada satupun pelaporan tindakan *fraud* yang masuk sejak diimplementasikannya yaitu pada tahun 2012, sedangkan berdasarkan pada laporan keuangan perbankan pada periode 2013 hingga 2016 terlihat bahwa terdapat 6 (enam) tindakan *fraud* yang telah terjadi sebagaimana terhitung setelah *whistleblowing system* telah diimplementasikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu Komite *Anti-Fraud* berserta Divisi Kepatuhan akan melakukan peninjauan kembali melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai di lingkungan perusahaan di tahun 2018 dengan tujuan mengetahui indikasi mengapa pegawai cenderung tidak melakukan pelaporan tindakan *fraud* melalui sistem pelaporan pelanggaran *whistleblowing system*. Selain itu melalui peninjauan tersebut tentunya akan menjadi bahan bagi komite *anti-frauds* dalam mengevaluasi *whistleblowing system* sebagai salah satu bentuk implementasi strategi *anti-fraud* di lingkungan perseroan.

Survei dengan Realita Whistleblowing System

Pedoman *Whistleblowing System* yang diperuntukkan bagi seluruh insan pegawai, direksi, maupun komisaris Bank Kalteng diberlakukan per tanggal 06 Januari 2012 melalui SK Direksi Nomor: DPI.05/SK-0117/VI-2012. Berdasarkan pada laporan perbankan menunjukkan bahwa hingga kini

terhitung sejak diimplementasikannya *whistleblowing system* pada Bank Kalteng tidak ada satu pelaporan *fraud* yang masuk. Dalam implementasinya *whistleblowing system* belum dapat dilakukan tinjauan atau *review* atas ketentuannya, melihat selama berjalannya program *whistleblowing system* hingga hari ini belum terdapat laporan atas tindak pelanggaran yang masuk. Diduga kendala tidak adanya laporan yang masuk melalui sarana pelaporan *whistleblowing system* muncul dikarenakan 3 (tiga) hal yaitu pertama, *fraudster* yang mampu menutupi perbuatannya dengan sangat rapi sehingga tidak satupun pegawai yang berada di lingkungan *fraudster* yang mengetahui dan baru diketahui setelah adanya laporan dari pihak nasabah atau hasil audit internal maupun eksternal. Sedangkan kendala kedua diduga karena kurangnya rasa peduli pegawai terhadap kejadian *fraud* di lingkungannya dan kemungkinan adanya rasa takut untuk melaporkan kejadian *fraud* yang merupakan kendala terakhir dan diduga merupakan kendala dalam proses pelaporan *whistleblowing system*. Ketika peneliti mengemukakan pertanyaan terkait dengan perlindungan maupun *reward* yang diberikan pihak perusahaan kepada *whistleblower*, Bapak Sarifudin menyatakan bahwa;

“Reward belum diterapkan. Kalo bentuk perlindungan jelas kita. Orang yang menyampaikan sms *whistle-blower* itu kan kita lindungi dia. Cuman permasalahannya gimana kita tau melindungi mereka, yang selama ini ku pegang itu 3 tahun setengah, gak ada sms ke aku.”

Terlihat bahwa ungkapan Bapak Sarifudin menunjukkan bahwa kendala tidak adanya satupun pelaporan yang *whistleblower* merupakan hal yang mengakibatkan proses sarana pelaporan pelanggaran yaitu *whistleblowing system* menjadi kurang efektif. Oleh sebab itu, maka kedepannya target utama yang dilakukan Bank Kalteng adalah melakukan evaluasi dan menghimpun keterangan dari seluruh pegawai berkaitan dengan kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam proses implementasi *whistleblowing system* sebagai program *anti-fraud* serta sarana

pelaporan tindak pelanggaran atau *fraud* yang diperuntukkan bagi pegawai sebagai *whistleblower*. Sehingga pada masa yang akan datang divisi kepatuhan telah menyusun program untuk melakukan evaluasi terhadap *whistleblowing system* berupa kemungkinan program *reward* kepada para pelapor atau *whistleblower* yang telah memberikan laporan atas tindak pelanggaran dan terbukti adalah tindakan *fraud*. Keberhasilan strategi *anti-fraud* tentunya dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga seluruh pihak yang terkait dapat berperan baik maupun aktif dalam mengimplementasikan sistem pengendalian *fraud*. Oleh sebab itu, maka kunci keberhasilan *whistleblowing system* adalah kepedulian dari seluruh pegawai dalam melakukan tindak pelaporan terhadap setiap kejadian *fraud* yang terjadi di lingkungan kerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan terkait dengan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah memenuhi empat pilar utama dalam sistem pengendalian *fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP, yaitu diantaranya pilar pencegahan, deteksi, investigasi dan pelaporan. Dalam pilar pencegahan sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia, strategi yang telah dilaksanakan oleh Bank Kalteng diantaranya adalah *anti-fraud awareness*, identifikasi kerawanan dan *know your employee*. Dalam pilar deteksi, Bank Kalteng juga telah melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu *whistleblowing system*, *surprise* audit, dan *surveillance system*. Selain itu, strategi berupa investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi merupakan strategi yang dilakukan oleh Bank Kalteng dalam pilar ketiga sebagaimana dikemukakan dalam surat edaran Bank Indonesia. Sedangkan, dalam pilar keempat, Bank Kalteng juga telah melaksanakan strategi *anti-fraud*

sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Bank Indonesia diantaranya pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut. Dalam penerapan empat pilar strategi *anti-fraud* tersebut, Bank Kalteng mengandalkan 3 (tiga) kegiatan dalam pelaksanaan strategi *anti-fraud* yaitu diantaranya Kegiatan Sosialisasi Materi Strategi *Anti-fraud*, Penandatanganan Deklarasi *Anti-fraud* dan Penerapan *Whistleblowing System*. Selain itu, keberhasilan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng dapat dibuktikan dari jumlah terjadinya kasus *fraud* yang rendah apabila dibandingkan dengan bank-bank lainnya. Mengingat strategi *anti-fraud* merupakan strategi yang bersifat *continuity*, ketiga strategi diatas akan terus dikembangkan dan dievaluasi meskipun di tahun 2017 perusahaan telah menunjukkan keberhasilannya dalam melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagaimana dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP.

Di tahun 2018, komite *anti-fraud* berserta divisi kepatuhan memiliki target utama untuk melaksanakan evaluasi kepada salah satu bentuk implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng, yaitu *Whistleblowing System*. Hal tersebut dilaksanakan mengingat tidak adanya satupun pelaporan dari *whistleblower* yang masuk terhitung sejak tahun 2012 diimplementasikannya sarana pelaporan pelanggaran tersebut. Pelaksanaan evaluasi terhadap *whistleblowing system* tersebut dilakukan dengan tujuan menghimpun keterangan dari seluruh pegawai Bank Kalteng, berkaitan dengan alasan mengapa pegawai cenderung untuk tidak melakukan pelaporan. Penghimpunan keterangan tersebut dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pertanyaan terkait kendala-kendala yang dihadapi perseroan dalam proses pengimplementasian *whistleblowing system*. Sehingga setelah dilakukannya penghimpunan keterangan melalui penyebaran kuesioner tersebut, perseroan dapat memperoleh rekomendasi serta melakukan tindak lanjut untuk memperbaiki sarana pelaporan *whistleblowing system* sehingga dapat berjalan dengan lebih efektif. Selain itu, survei secara *continuity* juga dilakukan dengan kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan setiap tahunnya oleh divisi

kepatuhan melalui diskusi secara mendalam dengan seluruh pegawai di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu terkait dengan kecukupan serta kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam proses implementasi strategi *anti-fraud*.

Budaya *anti-fraud* yang berusaha ditanamkan oleh perusahaan kepada setiap insan yang ada di Bank Kalteng serta tanpa memandang bentuk strategi yang dijalankan tentunya merupakan salah satu cikal bakal keberhasilan implementasi strategi *anti-fraud*. Pembentukan mekanisme *anti-fraud* yang baik namun tidak didukung oleh budaya melapor dari masing-masing individu menjadi sebuah hal yang sangat disayangkan bagi perseroan. Sebagaimana hal tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab perseroan tidak hanya terletak pada bagaimana proses pembentukan mekanisme maupun kebijakan, melainkan juga bagaimana perseroan dapat membentuk karakter *anti-fraud* pada setiap insan yang ada pada Bank Kalteng.

Selain itu, terdapat perbedaan dalam pelaksanaan strategi *anti-fraud* pada objek penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu. Sebagaimana dalam penelitian ini, strategi yang dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud* diantaranya adalah pelaksanaan kegiatan sosialisasi strategi *anti-fraud*, penandatanganan deklarasi *anti-fraud*, dan penerapan *whistleblowing system*. Berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yaitu Laksmidewi (2017), Siregar dan Tenoyo (2015), serta Anwar dan Rahman (2014). Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Laksmidewi (2017) menyatakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah dan mengendalikan *fraud* diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak SKAI, *fraud risk assessment*, *surprise audit*, serta *whistleblowing system*. Penelitian yang dilakukan Siregar dan Tenoyo (2015)

menyatakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud* adalah audit internal dan pengendalian internal atau *internal control*. Sedangkan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar dan Rahman (2015) mengemukakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah dan mengendalikan *fraud* adalah perangkat lunak atau proteksi aplikasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu: pertama, informasi berkaitan dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perseroan tidak dapat diperoleh secara rinci, meskipun informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dapat diperoleh dari para nara sumber maupun data sekunder telah diperoleh peneliti secara lengkap. Mengingat *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif dan tidak dapat didiskusikan kepada sembarang pihak. Kedua nara sumber menegaskan bahwa informasi terkait dengan kasus *fraud* pada Bank Kalteng merupakan hal yang memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi dan sudah menjadi prinsip dari perseroan untuk menjaga hal tersebut dalam rangka menjaga reputasi maupun citra perusahaan di mata masyarakat. Kedua, dikarenakan wawancara dengan kedua narasumber hanya dilakukan dalam dua kali pertemuan peneliti memperoleh kendala dalam membangun sebuah *rapport* dengan kedua narasumber. Meskipun wawancara yang telah dilakukan peneliti hingga nara sumber kedua telah mencapai informasi dalam tahap jenuh, namun peneliti tetap tidak dapat dengan mudah memperoleh informasi berkaitan dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada Bank Kalteng. Sebagaimana hal tersebut terlihat dari adanya unsur resistensi antara kedua nara sumber dalam menyatakan maupun menyampaikan informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi di lingkungan internal perseroan Bank Kalteng, sehingga informasi yang disampaikan lebih terfokus hanya pada implementasi strategi yang telah dibentuk berdasarkan pada asas yang telah disusun dan ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Saran

Sebagaimana terlihat dari efektivitas Bank Kalteng dalam menjalankan strategi *anti-fraud* selama satu tahun terakhir, akan lebih baik apabila Bank Kalteng tidak hanya memfokuskan pada keberhasilan suatu mekanisme yang telah dibentuk juga didukung oleh budaya *anti-fraud* dari setiap insan atau masing-masing pegawai. Resistensi yang tercipta dari masing-masing pegawai dapat secara perlahan dihilangkan melalui pembentukan iklim kerja yang kondusif, bersahabat maupun saling peduli satu dengan yang lainnya. Melalui terciptanya iklim kerja yang positif, maka diharapkan setiap insan akan terdorong dalam melakukan tindakan yang berlandaskan pada nilai-nilai yang mengandung unsur integritas.

Berlandaskan pada sudut pandang peneliti, Bank Kalteng juga perlu melakukan langkah-langkah dalam rangka meningkatkan *awareness* setiap insan atau pegawai terhadap tindakan *fraud* maupun dalam mendeteksi *fraud* tersebut melalui pengenalan lebih dalam terhadap latar belakang pegawai yang lebih dengan konsep *know your employee* (KYE). Hal ini didasari oleh kajian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa bank umum konvensional lainnya telah melaksanakan sejumlah strategi untuk meningkatkan kesadaran atau *awareness* pada masing-masing pegawai berkaitan dengan kebijakan KYE, sedangkan Bank Kalteng lebih fokus dalam menekankan strategi hanya pada aspek sosialisasi yang berkaitan dengan strategi *anti-fraud* kepada seluruh pegawai. Meskipun dalam proses implementasinya divisi sumber daya manusia lebih memiliki wewenang dalam melaksanakan proses *know your employee* (KYE) terutama terkait dengan bagaimana proses pengecekan pegawai atau *reference checking* yang dilakukan, namun kebijakan KYE juga merupakan kewajiban bagi seluruh insan pegawai yang ada di lingkungan perseroan.

Dalam konteks ini peneliti menyampaikan bahwa bentuk dari kebijakan *know your employee* (KYE) adalah pembentukan sistem yang bertujuan untuk melakukan pemantauan terhadap gaya hidup atau *lifestyle* serta perilaku pada seluruh insan pegawai di perseroan. Sistem

know your employee dibentuk dalam rangka memetakan indikasi tidak wajar atau *red flag* pada gaya hidup yang dimiliki pegawai sehingga dapat menimbulkan indikasi tindakan *fraud*. Selain itu, melalui terbentuknya sistem pemantauan tersebut, maka diharapkan kualitas maupun derajat kesadaran atau *awareness* pegawai pada Bank Kalteng dalam mendeteksi adanya gejala *fraud* dapat semakin meningkat.

Sebagaimana dalam hal ini peneliti berharap pada penelitian yang akan datang untuk melaksanakan penelitian pada objek penelitian yang berbeda yaitu bank yang memiliki *trend* frekuensi *fraud* yang cenderung tinggi atau meningkat apabila dibandingkan dengan bank umum konvensional lainnya, untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* yang ada pada objek penelitian tersebut dan dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud*. Selain itu, peneliti juga berharap pada penelitian yang akan datang untuk menambah jumlah informan seperti informan dari sudut pandang pegawai yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendapat maupun opini terkait pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* yang ada pada objek penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Albrecht, W. Steve, Chad O Albrecht, Conan C. Albrecht, Mark F Zimbelman. (2012). *Fraud Examination*. South Western: Cengage Learning.
- Albrecht, Steve W., Marshall B. Romney., David J. Cherrington. (1981). *How to Detect and Prevent Business Fraud*. Red-Flagging the White Collar Criminal. Prentice Hall.
- Albrecht, Chad., Mary Jo Kranacher, Steve Albrecht. 2011. *Asset Misappropriation Research White Paper for the Institute for Fraud Prevention*.
- Alfian, Nurul., Tarjo., Bambang Haryadi. 2016. The Effect of Anti Fraud Strategy on Fraud Prevention in Banking Industry. *Asia Pasific Fraud Journal*. Volume 2, No. 1, pp 61-72
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). 2016. "Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse". Global Fraud Study. Dari www.acfe.com, diakses 10 Oktober 2017.
- Bank Kalteng. 2017. *Profil Bank*. Dari www.bankkalteng.co.id, diakses 1 November 2017
- Detik.com. Kasus Pembobolan 7 Bank, Polisi: Total Kerugian 836 Miliar [Internet]. detikNews. 09 Maret 2017. 14:31 WIB [dikutip 11 Oktober 2017]. Tersedia dari: <https://news.detik.com>
- Ernst & Young. 2016. *Survei Fraud Indonesia* (SFI). Dari www.acfe-indonesia.or.id. (diakses pada 13 Oktober 2017).
- Laksmidewi, Laras. (2017). *Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud studi kasus pada PT. Bank Bukopin Tbk* (Skripsi tidak dipublikasikan). Jurusan Akuntansi. Universitas Brawijaya Malang.
- Merdeka.com. Ini tindakakn OJK soal pembobolan RP 258 M dana nasabah BTN [Internet]. Merdeka Uang. 22 Maret 2017. 11:35 WIB [dikutip 11 Oktober 2017]. Tersedia dari: <https://www.merdeka.com>
- Moleong, Lexy J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*, Cetakan ketigapuluhlima, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Okezone.com. Duh, Ada 126 Kasus Tindak Pidana Perbankan Ditangani OJK [Internet]. Okezone Finance, 4 Mei 2017, 12:12 WIB [dikutip 11 Oktober 2017]. Tersedia dari: <https://economy.okezone.com>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). 2015. *Laporan Tahunan Perbankan*. Dari www.ojk.go.id. (diakses pada 12 Oktober 2017).
- Rahman, Rashidah Abdul., Irda Syahira Khair Anwar. (2014). *Effectiveness of fraud prevention and detection techniques in Malaysian Islamic banks*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145, 97-102.
- Siregar, Sylvia Veronice., Bayu Tenoyo. (2015). Fraud Awareness Survey of Private Sector in Indonesia. *Journal*

- of Financial Crime*, Vol.22 Issue: 3, pp. 329-346.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Edaran Bank Indonesia. Nomor.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011.
- Tempo. CO. Kasus Citibank, Malinda Suka Tebar Uang ke Teller [Internet]. Nasional. 16 November 2011. 19.31 WIB [dikutip 20 Februari 2018]. Tersedia dari <https://tempo.co>
- Webster's New Collegiate Dictionary (1997, 1976, 1941)
- Wilhelm, Kenneth Wesley. 2004. The Fraud Management Lifecycle Theory: A Holistic approach to Fraud Management. *Journal of Economic Crime Management*. Volume 2, Issue 2.