



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROSPEK EFEKTIFITAS
STRATEGI ANTI *FRAUD* BANK INDONESIA (2011)
SEBAGAI BENTUK PENCEGAHAN KEJAHATAN PERBANKAN
(SUATU PENELITIAN TEKNIK DELPHI
PENDAPAT PARA PAKAR PERBANKAN)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Kriminologi (M.Krim)**

**EDI FAUZI
NPM 1006745612**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM MAGISTER DEPARTEMEN KRIMINOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Edi Fauzi

NPM : 1006745612

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edi Fauzi', is written over a light grey rectangular background.

Tanggal : 06 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

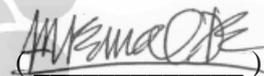
Tesis ini diajukan oleh,

Nama : Edi Fauzi
NPM : 1006745612
Program Studi : Kriminologi
Judul Tesis : **Prospek Efektifitas Strategi Anti-Fraud Bank Indonesia (2011) sebagai Bentuk Pencegahan Kejahatan Perbankan** (Suatu Penelitian Teknik Delphi Pendapat Para Pakar Perbankan)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Kriminologi pada Program Studi Pasca Sarjana Kriminologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

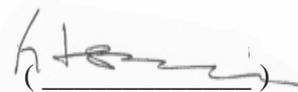
Ketua Sidang : Dr. Moh. Kemal Dermawan, M.Si.


(_____)

Pembimbing : Prof. Dr. Muhammad Mustofa, M.A.


(_____)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, M.A.


(_____)

Sekretaris Sidang : Kisnu Widagso, S.Sos., M.T.I.


(_____)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 06 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelas Magister Kriminologi Departemen Kriminologi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP Universitas Indonesia;
2. Bapak Prof. Drs. Adrianus Eliasta Meliala, M.Sc., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Departemen Kriminologi FISIP Universitas Indonesia;
3. Bapak Dr. Moh. Kemal Dermawan, M.Si., selaku ketua sidang atas masukan saran dan kritik dalam penyempurnaan tesis ini;
4. Bapak Prof. Dr. Muhammad Mustofa, M.A., selaku dosen pembimbing atas kesediaan dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan selama proses penyusunan tesis ini;
5. Bapak Prof. Dr. Ferdinand Dehoutman Saragih, M.A., selaku dosen penguji ahli atas masukan saran dan kritik dalam penyempurnaan tesis ini;
6. Bapak Soekardi Hoesodo, Khairiansyah Salman, Achmad Deni Daruri dan Ibu Anika Faisal selaku narasumber yang telah rela meluangkan waktunya;
7. Bapak Kisnu Widagso, S.Sos., M.T.I. selaku dosen pembimbing akademik sekaligus sekretaris sidang yang telah banyak membantu baik arahan maupun support sejak awal perkuliahan hingga tesis ini selesai;
8. Seluruh staf pengajar dan akademik di Departemen Kriminologi FISIP Universitas Indonesia;

9. Segenap jajaran instansiku: pimpinan, staf dan pegawai atas dukungan baik moril maupun materiil;
10. Kedua orang tuaku dan keluarga besar di Karawang, Jawa Barat;
11. Keluarga besar di Jakarta;
12. Keluargaku: untuk isteriku tercinta dan puteriku tersayang (Nafa Evania Fauzi), merekalah inspirasi bagi tulisan dan kehidupanku, dan;
13. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada Penulis.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat kepada kalian semua. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan, namun harapan Penulis semoga tesis yang sederhana ini dapat berguna bagi kita semua. Amin.

Depok, 06 Juli 2012

Penulis

Edi Fauzi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edi Fauzi
NPM : 1006745612
Departemen : Kriminologi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PROSPEK EFEKTIFITAS
STRATEGI ANTI *FRAUD* BANK INDONESIA (2011)
SEBAGAI BENTUK PENCEGAHAN KEJAHATAN PERBANKAN**
(Suatu Penelitian Teknik Delphi Pendapat Para Pakar Perbankan)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 06 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Edi Fauzi)

ABSTRAK

Nama : Edi Fauzi
Program Studi : Kriminologi
Judul : Prospek Efektifitas Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) sebagai Bentuk Pencegahan Kejahatan Perbankan (Suatu Penelitian Teknik Delphi Pendapat Para Pakar Perbankan)

Penelitian ini adalah efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis prospek keberhasilan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum menurut pendapat para ahli dibidang perbankan di Indonesia.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Delphi yaitu sebuah metode menyusun sebuah proses komunikasi kelompok sehingga proses tersebut membantu dalam pengelompokkan pendapat sebagai suatu kesatuan dalam menghadapi permasalahan penelitian dengan melibatkan beberapa pakar.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia 2011 adalah prospektif. Pilar pencegahan dinilai memiliki prospek karena program-program tersebut merupakan langkah-langkah yang sesuai dengan kepentingan bank dalam menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang profesional tanpa kecurangan. Pilar deteksi dinilai memiliki prospek didasarkan pada kepentingan bank dalam mengoreksi setiap kegiatan bisnis dengan setiap perencanaan guna pencapaian tujuan bisnis bank agar efektif dan efisien. Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dinilai prospek guna pemeliharaan kinerja tanpa kecurangan dengan memberikan efek jera bagi si pelaku kecurangan dan memberikan efek kehati-hatian bagi para karyawan bank untuk mempertimbangkan ulang atas perbuatan kecurangan yang mungkin akan dilakukannya. Pilar evaluasi, pemantauan dan tindak lanjut dinilai prospek di dalam rangka untuk memberikan evaluasi berkelanjutan terhadap potensi-potensi terjadinya kecurangan dalam bank dalam jangka panjang.

Kata Kunci: Strategi, Kecurangan, Strategi Anti *Fraud*

ABSTRACT

Name : Edi Fauzi
Study Programme : Criminology
Title : The Effectiveness of Antifraud Strategy Prospects Bank Indonesia (2011) as a Form of Banking Crime Prevention (A Delphi Technique Research Banking Expert Opinion)

This study is about the effectiveness of antifraud strategy of Bank Indonesia (2011) as a form of crime prevention. The purpose of this research is to analyze of the prospect of Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28DPNP about the implementation of antifraud strategy for commercial bank in according to expert's opinion in Indonesia.

The methodology used in this research is Delphi technique, a method for formulating a group communication process which assist grouping experts opinion as a whole.

The research result revealed that the antifraud strategy of Bank Indonesia 2011 is considered as prospective. The prevention pillar is appreciable prospect since that programs is the efforts in line with the bank's interest in creating the environmental and cultural work with the high professionalism without the fraud. The detection pillar is appreciable prospect since that programs assisted in correcting every business activities in according to every planning in order to meets the business goals to be effectively and efficient. The investigation, reporting and sanction pillars are appreciable prospect since that programs can give the wary for employees to consider for fraud will be done in the future. And evaluation, monitoring and following are appreciable prospect in order to run continuously improvement in handling potential fraud in a bank in long term.

Keywords: Strategy, *Fraud*, Antifraud Strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	8
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Signifikansi Penelitian	8
1.5.1. Signifikansi Teoritis	8
1.5.2. Signifikansi Metodologis	8
1.5.3. Signifikansi Praktis	8
1.6. Sistematika Penulisan	9

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka	10
2.1.1. Konsep Kriminologi	10
2.1.2. Konsep Manajemen Risiko	17
2.1.2.1. Pengertian Manajemen Risiko	17
2.1.2.2. Tipe-Tipe Risiko	17
2.1.2.3. Pengelolaan Risiko	18
2.1.2.4. Prasarana Manajemen Risiko	19
2.1.2.5. Proses Manajemen Risiko	21
2.1.3. Konsep Perbankan	22
2.1.3.1. Pengertian Bank	22
2.1.3.2. Peran Bank	24
2.1.3.3. Azas, Fungsi & Tujuan Perbankan Indonesia	25
2.1.3.4. Usaha Bank	26
2.1.3.5. Risiko Usaha Bank	29
2.1.3.6. Bank Indonesia	32
2.1.3.6.1. Status Bank Indonesia	32
2.1.3.6.2. Tujuan & Tugas Bank Indonesia	33

2.1.4.	Konsep Strategi Anti <i>Fraud</i>	35
2.1.4.1.	<i>Fraud</i>	35
2.1.4.1.1.	Pengertian <i>Fraud</i>	35
2.1.4.1.2.	Klasifikasi <i>Fraud</i>	38
2.1.4.1.3.	Faktor Pemicu <i>Fraud</i>	39
2.1.4.1.4.	Pelaku <i>Fraud</i>	45
2.1.4.1.5.	Dampak-Dampak <i>Fraud</i>	46
2.1.4.2.	Strategi Anti <i>Fraud</i>	47
2.1.4.2.1.	Pengertian Strategi	47
2.1.4.2.2.	Perencanaan Strategi	48
2.1.4.2.3.	Strategi Anti <i>Fraud</i> dengan Pelaku Pegawai Bank	51
2.2.	Kerangka Pemikiran	57
3.	METODE PENELITIAN	
3.1.	Pendekatan Penelitian	60
3.2.	Tipe Penelitian	60
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	61
3.4.	Pelaksanaan Penelitian	63
3.5.	Hambatan Penelitian	65
4.	HASIL PENELITIAN	
4.1.	Pilar Pencegahan	66
4.2.	Pilar Deteksi	75
4.3.	Pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi	82
4.4.	Pilar Pemantauan Evaluasi dan Tindak Lanjut	89
5.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	Prospek Efektifitas Strategi Anti <i>Fraud</i> Bank Indonesia sebagai Bentuk Pencegahan Kejahatan Perbankan	99
6.	PENUTUP	
6.1.	Kesimpulan	116
6.2.	Saran	118
	DAFTAR PUSTAKA	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Klasifikasi <i>Fraud</i>	38
Tabel 4.1.	Rekapitulasi Pendapat Ahli – <i>Anti Fraud Awareness Programs</i>	69
Tabel 4.2.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Identifikasi Kerawanan	71
Tabel 4.3.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program <i>Know Your Employee</i>	73
Tabel 4.4.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Pilar Pencegahan.....	74
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program <i>Whistleblowing</i>	77
Tabel 4.6.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program <i>Surprise Audit</i>	79
Tabel 4.7.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program <i>Surveillance System</i>	81
Tabel 4.8.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Pilar Deteksi	81
Tabel 4.9.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Investigasi	84
Tabel 4.10.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Pelaporan	86
Tabel 4.11.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Pengenaan Sanksi	88
Tabel 4.12.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi	89
Tabel 4.13.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Pemantauan.....	91
Tabel 4.14.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Evaluasi	93
Tabel 4.15.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Program Tindak Lanjut	95
Tabel 4.16.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut	96
Tabel 4.17.	Rekapitulasi Pendapat Ahli - Seluruh Pilar	97
Tabel 4.18.	Rangkuman Pendapat Ahli tentang Efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP Tahun 2011	98

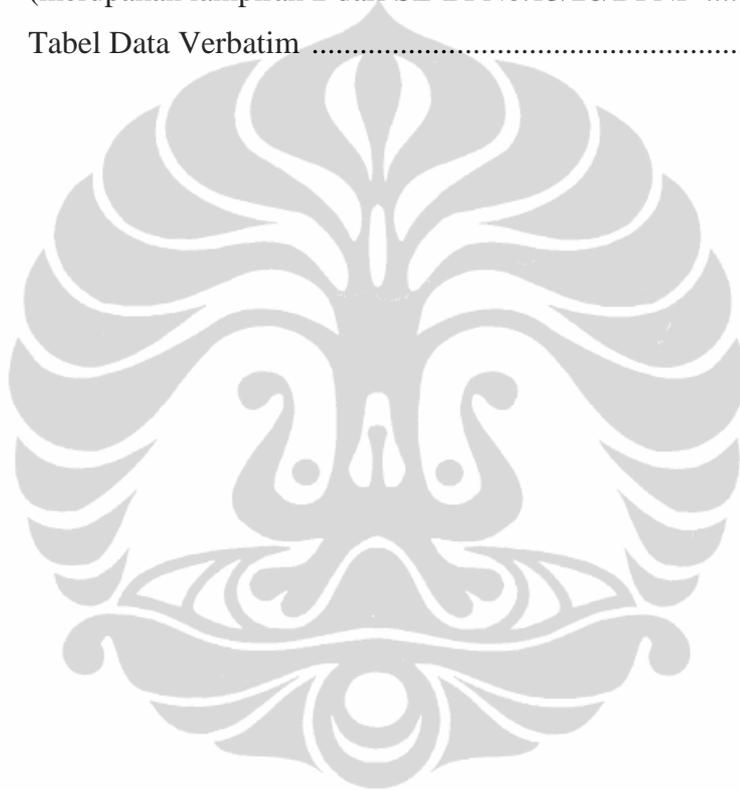
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>Fire Triangle</i>	11
Gambar 2.2.	<i>Fraud Triangle</i>	12
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran	59
Gambar 3.1.	Alur Metode Delphi.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> bagi Bank Umum	125
Lampiran 2.	Pedoman Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> bagi Bank Umum (merupakan lampiran 1 dari SE-BI No.13/28/DPNP)	131
Lampiran 3.	Laporan Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> (merupakan lampiran 2 dari SE-BI No.13/28/DPNP)	142
Lampiran 4.	Tabel Data Verbatim	144



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kejahatan perbankan (*Fraud banking*) merupakan kejahatan yang dilakukan terkait dengan industri perbankan, baik lembaga, perangkat, dan produk perbankan, yang bisa melibatkan pihak perbankan maupun nasabahnya, baik sebagai pelaku maupun sebagai korban. Berkaitan dengan kejahatan perbankan ini di Indonesia, Strategic Indonesia melalui Badan Reserse Kriminal Mabes Polri (“Inilah 9 Kasus Kejahatan Perbankan”, Kompas.com, 3 Mei 2011) mencatat ada 9 kasus tindak kriminal di bidang perbankan yang terjadi di tahun 2010-2011. Sembilan kasus kejahatan perbankan tersebut melibatkan orang yang bekerja di bank, di mana tindak kejahatan tersebut dilakukan sendiri, sesama orang dalam, maupun melibatkan pihak luar. Ketua Umum Perbanas, Sigit Pramono dalam sebuah media mensinyalir kejahatan perbankan yang terjadi di Indonesia 60% melibatkan orang dalam pegawai bank (<http://therapysource.com/2011/10/06/60-kejahatan-perbankan-libatkan-orang-dalam/>). Artinya, ada oknum bank yang menyalahgunakan wewenang yang diberikan oleh perusahaan. Oknum tersebut ada yang bertindak sendiri, tetapi juga ada yang menggunakan pihak luar.

Salah satu dari sembilan kejahatan perbankan itu adalah kasus pembobolan uang nasabah prioritas Citibank Landmark senilai Rp 16,63 miliar yang dilakukan *senior relationship manager* (RM) bank tersebut. Inong Malinda Dee, selaku RM, menarik dana nasabah tanpa sepengetahuan pemilik melalui slip penarikan kosong yang sudah ditandatangani nasabah. Aksi yang dilakukan oleh Malinda tersebut merupakan salah satu peristiwa *Fraud* perbankan terbesar yang pernah terjadi di Indonesia.

Fraud atau kecurangan merupakan penipuan yang sengaja dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sehingga menimbulkan kerugian tanpa disadari oleh pihak yang dirugikan tersebut dan memberikan keuntungan bagi pelaku kecurangan. Kecurangan umumnya terjadi karena tiga hal utama, yaitu: adanya tekanan untuk melakukan penyelewengan, adanya kesempatan yang bisa

dimanfaatkan serta adanya pembenaran terhadap tindakan tersebut. Pada prinsipnya *Fraud* memiliki tiga unsur, yaitu: adanya perbuatan yang melawan hukum (*illegal acts*); dilakukan oleh orang-orang dari dalam dan/atau dari luar organisasi serta dilakukan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau kelompok sementara di lain pihak merugikan pihak lain baik langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian Albrecht (1994) dan Koletar (2003) menyatakan bahwa ada tiga hal yang menyebabkan seseorang melakukan *Fraud*, yaitu: *pressure* (tekanan), *opportunity* (kesempatan) dan *rationalization* (pembenaran).

Tekanan atau *pressure* umumnya disebabkan karena perilaku individual karyawan yang menyebabkannya melakukan *Fraud*. Bisa jadi tekanan itu disebabkan masalah keuangan (*financial pressure*) yang dipicu karena gaya hidup yang berlebihan, sikap tamak dan serakah, banyak hutang atau tanggungan dan sebagainya, yang menyebabkan seseorang “terpaksa” melakukan *Fraud*.

Kebiasaan buruk yang sudah mendarah daging dan tak bisa dihilangkan begitu saja, juga membuat seseorang bisa terdorong melakukan tindakan *Fraud*, terlebih bila kebiasaan-kebiasaan tersebut memerlukan dana yang cukup banyak, seperti berjudi, minuman keras, dan prostitusi. Semua kebiasaan tersebut memerlukan dana yang cukup besar untuk memenuhinya. Itu sebabnya, mengapa seseorang yang sudah kecanduan dengan kebiasaan buruk tersebut bisa melakukan *Fraud*.

Tekanan lainnya bisa juga disebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan (*work related pressure*). Hubungan yang tidak baik dengan salah satu pihak di dalam suatu institusi/perusahaan bisa membuat seseorang melakukan *Fraud*. Demikian pula dengan tekanan yang datang dari pasangan hidup, atau persaingan dengan sesama teman yang kehidupannya lebih makmur dan sukses.

Penyebab *Fraud* lainnya adalah adanya kesempatan atau *opportunity*. Kesempatan itu bisa disebabkan karena seseorang menduduki suatu jabatan yang strategis, atau memegang dua jabatan rangkap, atau karena diberikan kepercayaan yang luar biasa oleh pimpinan organisasi. Adanya kesempatan, memang sering kali menggoda seseorang melakukan *Fraud*. Kesempatan yang ada di pelupuk mata akan menggoda seseorang melalui pernyataan-pernyataan “kapan lagi bisa

begini, mumpung ada di posisi enak, mumpung ada kesempatan”. Bagi mereka yang kurang kuat iman, membuat mereka tergoda untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, dan pada saat itu, *Fraud* mudah terjadi.

Kurangnya kontrol atau pengawasan juga membuat seseorang menjadi leluasa untuk berbuat kesalahan yang disengaja, terlebih bila jabatan yang sedang dipegang termasuk jabatan tinggi, penting, dan “basah”.

Rasionalization atau pembenaran merupakan faktor lain yang memudahkan seseorang tergelincir melakukan kecurangan. *Fraud* yang disebabkan oleh alasan rasional ini pada awalnya disebabkan oleh ketidakpuasan atau kekecewaan yang dirasakan seseorang terhadap institusi tempatnya bekerja. Mereka merasa sudah berbuat benar, namun yang didapat adalah sebaliknya. Tidak dihargai, tidak mendapatkan promosi padahal sudah bekerja lama, disepelkan, selalu disalahkan, kecemburuan dan sebagainya.

Sitompul (2005) mengatakan memberantas kejahatan perbankan merupakan sebuah tantangan bagi pengawasan bank. Lebih jauh dinyatakan kejahatan perbankan yang dilakukan oleh “orang dalam” sangat erat kaitannya dengan dominasi terhadap kebijakan dan administrasi oleh seorang atau beberapa orang, dan lemahnya pengawasan baik pengawasan yang dilakukan oleh pengawas internal maupun pengawas eksternal. Di samping itu, berbagai ketentuan yang berlaku menyebabkan bank sering mengambil risiko yang berlebihan, yang menyebabkan turunnya tingkat pengawasan internal, sehingga kegagalan bank yang disebabkan oleh kecurangan orang dalam menjadi lebih tinggi.

Supaijo (2008) dalam penelitiannya tentang penanggulangan kejahatan di bidang perbankan menyatakan penanggulangan kejahatan perbankan perlu memperhatikan karakter dan tipologi dari kejahatan perbankan itu sendiri, yaitu menyangkut secara luas kegiatan perbankan dalam bidang ekonomi, sosial dan politik. Penetapan kebijakan lebih diprioritaskan pada upaya penanggulangan kejahatan secara non penal dengan pertimbangan bahwa akar kausa kejahatan yang perlu diberantas, dengan merumuskan kebijakan di bidang perbankan yang mampu mengkondisikan dan menjamin kepentingan masyarakat banyak sebagai

nasabah bank. Sedangkan secara internal di kalangan perbankan perlu diperkuat penegakkan etika professional perbankan.

Blount (2003) menjelaskan *occupational crime* atau kecurangan yang dilakukan oleh pegawai dapat terjadi karena perilaku yang berhubungan dengan moral dan kejujuran. Moral yang membenarkan suatu perilaku ketidakjujuran cenderung mendorong seorang karyawan untuk melakukan *occupational crime*. Selain adanya defisiensi moral dan kejujuran, pengetahuan yang mendalam pun seringkali menciptakan kesempatan seorang pegawai untuk berbuat curang. Selanjutnya dikatakannya bahwa perilaku curang tersebut banyak dipengaruhi oleh faktor karakter, faktor kebutuhan dan keserakahan, faktor psikologi, faktor kesempatan dan adanya rasionalisasi serta justifikasi. Senada dengan pendapat tersebut, Holtfreter (2005) menjelaskan bahwa terjadinya kecurangan oleh pegawai disebabkan oleh faktor internal pelaku dan faktor eksternal dari pelaku yang dalam hal ini adalah kondisi pekerjaan pelaku. Faktor internal pelaku terdiri dari umur, gender, pendidikan dan posisi atau jabatan dalam pekerjaannya sedangkan faktor eksternal terdiri dari karakteristik organisasi perusahaan, jenis organisasi, ukuran perusahaan, sistem atau tingkatan pengupahan dan lemahnya internal kontrol perusahaan.

Henle (2005) menekankan bahwa kecurangan karyawan meningkat ketika kedua motivasi (perangsang dan rasionalisasi) dan peluang untuk melakukannya ada. Diasumsikan pengendalian internal sebagai suatu faktor yang mempengaruhi perangsang dan rasionalisasi untuk melakukan kecurangan dan kualitas pengendalian internal sebagai peluang untuk melakukan kecurangan.

Haugen dan Sellin (1999) mengidentifikasi delapan faktor yang potensial sebagai penyebab terjadinya kecurangan yang makin meningkat; seperti penghargaan yang kurang kuat, pengendalian manajemen yang kurang memadai, dan kurangnya penegakkan aturan atau tata laksana umpan balik kinerja, kurang memadainya dukungan, kurang memadainya tinjauan operasional perusahaan, kecerobohan terhadap aturan-aturan disipliner dalam perusahaan, situasi yang penuh perlawanan dan tetap dipertahankan, serta permasalahan motivasional lainnya. Faktor internal lebih banyak yang menyebabkan kecurangan akan lebih sering atau cenderung terjadi di lingkungan kerja, seperti halnya sistem

pengendalian internal yang lemah dalam perusahaan, kebijakan operasional yang kurang kuat, dan contoh dari bentuk kejujuran yang buruk dan tingkat puncak dalam sebuah perusahaan.

Dalam hal pencegahan terjadinya *Fraud* melalui pengendalian internal, Rae dan Subramaniam (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kualitas pengendalian internal yang baik dapat menekan terjadinya kecurangan karyawan. Moyes dan Baker (2003) melakukan sebuah survei yang terdiri dari para praktisi auditor yang mencemaskan tentang efektifitas dari metode pendeteksian kecurangan terhadap 218 standard prosedur audit. Hasil akhir yang diperoleh memberikan indikasi bahwa sekitar 56 dari 218 prosedur dianggap lebih efektif dalam mendeteksi adanya kecurangan. Secara umum, prosedur yang paling efektif adalah prosedur yang memberikan hasil sebuah bukti tentang adanya kekuatan dari pengendalian internal dalam perusahaan.

Coffin (2003) mengatakan bahwa kegagalan mencegah dan mendeteksi kecurangan mempunyai konsekuensi serius bagi organisasi. Di AS, diperkirakan biaya-biaya keuangan yang dihubungkan dengan kecurangan karyawan sekitar US\$50 milyar tiap tahun. Tahun 2006 *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) meneliti tentang *Occupational Fraud and Abuse* yang terjadi di Amerika Serikat dalam rentang waktu Januari 2004 sampai Januari 2006. Dalam penelitian tersebut, disebutkan bahwa dalam rentang waktu dua tahun terdapat 1.134 kasus kecurangan yang diinvestigasi oleh anggota ACFE, dengan rata-rata kerugian US \$159 billion. ACFE memperkirakan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat mengalami kerugian sebesar 5% dari pendapatannya karena ulah pihak yang tidak bertanggung jawab, bila nilai kerugian tersebut dikalikan dengan *Gross Domestic Product* tahun 2006 maka kerugian yang ditimbulkan akibat kecurangan sebesar US \$652 billion.

Suatu survey di UK menunjukkan bahwa biaya kecurangan karyawan kepada perusahaan sejumlah £ 2 milyar dalam satu tahun (Management Issues News, 2005). Dalam tahun 2004, di Australia dan Selandia Baru, KPMG meneliti sebanyak 491 bisnis besar yang menunjukkan bahwa 27.657 peristiwa dari kecurangan di dalam satu tahun, mulai April 2002 sampai dengan Maret 2004 dengan total kerugian sejumlah A\$456,7 juta (KPMG Forensic, 2004).

Turner et.al (2003) melakukan penelitian tentang faktor-faktor terjadinya kecurangan karyawan. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa yang menjadi faktor penyebab kecurangan oleh karyawan dan merugikan organisasi tempat ia bekerja meliputi: (1) tekanan situasional (biasanya keuangan); (2) adanya kesempatan untuk melakukan kecurangan; dan (3) adanya rasionalisasi tindakannya. Kesimpulan ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan Albrecht (1994) dan Koletar (2003).

Pegawai bank memanfaatkan peluang yang ada di sekitarnya untuk melakukan aksi kejahatannya melalui penyalahgunaan wewenangnya dalam melakukan tindak kejahatan. Artinya ada peluang bagi pegawai bank untuk melakukan tindak kejahatan perbankan. Green (1990) dalam membahas kejahatan yang dilakukan oleh kalangan pegawai mendefinisikannya sebagai *occupational crime* yaitu tindakan yang dilakukan melalui kesempatan yang ada dalam peran jabatan yang sah (Mustofa, 2010). Sementara, Jans *et.al.* (2010) menyebutnya sebagai *occupational Fraud and abuse*, karena seseorang melakukan kejahatan di dalam perusahaan dan menyalahgunakan jabatannya untuk melakukan *internal Fraud*.

Kenyataan terkait dengan perilaku kejahatan tersebut juga sebagaimana disebutkan oleh Wilcox dan Cullen (2010) bahwa terdapat teori-teori perilaku kejahatan, yang menunjukkan bahwa kejahatan tidak terjadi begitu saja, tetapi ada kondisi-kondisi yang menyebabkan pelaku melakukan suatu tindak kejahatan. Kondisi-kondisi tersebut diperkuat dengan adanya elemen kognisi dan kemampuan manusia untuk melakukan pembelajaran terhadap setiap kondisi tersebut, seperti adanya perilaku kejahatan dari orang lain, pengalaman tindak kejahatan, dan peluang dilakukannya tindak kejahatan.

1.2. Permasalahan

Kecurangan yang telah dilakukan Malinda Dee terhadap City Bank telah memicu Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum sebagai upaya mencegah kasus-kasus penyelewengan di perbankan yang merugikan nasabah. Meskipun kasus Malinda Dee merupakan

faktor pendorong, namun dikeluarkannya surat edaran tersebut lebih dilatarbelakangi pada (1) Penguatan sistem pengendalian sistem Bank dan sebagai pelaksana lebih lanjut PBI No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko bagi Bank Umum. (2) Terungkapnya berbagai kasus *Fraud* di sektor perbankan yang merugikan nasabah dan atau Bank maka perlu diatur ketentuan mengenai penerapan strategi anti *Fraud*, dan (3) Mengarahkan Bank dalam melakukan pengendalian *Fraud* melalui upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan, namun juga untuk mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *Fraud*.

Dikeluarkannya Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum mengandung harapan bahwa Bank Indonesia dan khususnya kalangan perbankan berharap agar kecurangan perbankan dapat dicegah atau paling tidak dapat dikendalikan atau dikurangi. Namun kenyataan yang ada selama ini, meskipun di dalam industri perbankan telah banyak kebijakan-kebijakan dan pihak-pihak pengawas industri perbankan, namun tetap ada indikasi tindak kejahatan perbankan dengan modus operandi yang semakin intelek, yang ditunjukkan dari semakin canggihnya tindak kejahatan perbankan, yang jika semula hanya berupa perampokan bank oleh pelaku eksternal, sekarang dilakukan 'perampokan' bank oleh oknum dalam bank itu sendiri. Di mana salah satu penyebabnya adalah kebijakan internal bank yang tidak kondusif dalam meminimalkan risiko atau peluang terjadinya tindak kejahatan.

Penelitian ini bermaksud untuk mengelaborasi pendapat para pakar bidang perbankan di Indonesia tentang prospek efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini selanjutnya dinyatakan dalam bentuk pertanyaan penelitian, yaitu: Bagaimana prospek efektifitas Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia tahun 2011 sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis prospek efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum menurut pendapat para pakar perbankan di Indonesia.

1.5. Signifikansi Penelitian

1.5.1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan ilmu kriminologi khususnya tentang prospek suatu kebijakan dalam pencegahan masalah kejahatan yang dalam hal ini adalah kejahatan yang berkaitan dengan *Fraud* perbankan yang dilakukan oleh pegawai. Hasil penelitian akan menjelaskan bagaimana suatu kebijakan anti *Fraud* perbankan dapat di-*forecast* keefektifannya melalui penggalian pendapat para pakar dibidang perbankan.

1.5.2. Signifikansi Metodologis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk perkembangan metodologi pada penelitian kriminologi dimana sebagian besar penelitian kriminologi pada umumnya lebih banyak meneliti atau mengevaluasi kejahatan-kejahatan yang telah terjadi (orientasi pandangan ke belakang), sedangkan pada penelitian ini adalah orientasi ke depan (*forecasting*) yang akan menganalisis prospek efektifitas sebuah kebijakan strategi anti *Fraud* yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.

1.5.3. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengambil kebijakan khususnya pengambil kebijakan pada Bank Indonesia dimana dalam penyusunan suatu kebijakan perlu diperhatikan prospek keefektifan implementasinya menurut pendapat para pakar bidang perbankan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan bagian awal dari isi penelitian, yang terdiri atas latar belakang mengenai kejahatan perbankan di Indonesia berikut penyebab kejahatan tersebut dan kemungkinan resolusi yang bisa diambil untuk meminimalkan risiko dan peluang timbulnya kejahatan perbankan, permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 berisi tentang tinjauan pustaka, yaitu tinjauan atas penelitian terdahulu dan definisi konsep yang digunakan dalam penelitian, serta kerangka pemikiran.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab 3 berisi tentang metode penelitian, yaitu tahapan-tahapan yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, meliputi pendekatan penelitian, tipe penelitian, teknik pengumpulan data, pelaksanaan penelitian dan hambatan penelitian.

BAB 4 HASIL PENELITIAN

Bab 4 berisi uraian narasumber mengenai prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan dari para pakar perbankan mulai fase pencegahan, deteksi, investigasi, pelaporan dan sanksi serta evaluasi dan tindak lanjut.

BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab 5 berisi gambaran analisis dan pembahasan mengenai prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia Tahun 2011 sebagai bentuk pencegahan kejahatan dalam sektor perbankan di Indonesia.

BAB 6 PENUTUP

Bab 6 berisi kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

Bagian ini menyampaikan tinjauan pustaka yang merupakan penelitian terdahulu, baik berupa kajian empiris maupun proposisi yang berhubungan dengan penelitian yaitu tentang prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dalam industri perbankan untuk mencegah tindak kejahatan perbankan yang dilakukan oleh pegawai bank.

2.1.1. Konsep Kriminologi

Dalam uraian bab ini, peneliti akan menjelaskan beberapa tinjauan teoritis mengenai tindakan *Fraud* dari sudut pandang kriminologi. Secara kriminologi, seperti yang sudah diuraikan dalam bab sebelumnya bahwa *Fraud* atau kecurangan merupakan penipuan yang sengaja dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sehingga menimbulkan kerugian tanpa disadari oleh pihak yang dirugikan tersebut dan memberikan keuntungan bagi pelaku kecurangan. Hal ini senada dengan pendapat Soekardi Hoesodo, dari LPFA (Lembaga Pengembangan *Fraud Auditing*) sebagai berikut:

“Fraud merupakan tindakan kecurangan dengan ada yang mendapatkan keuntungan keuangan dan ada pihak yang dirugikan dengan cara melakukan tindakan yang tidak benar. Keuntungan yang diperoleh oleh seseorang dengan cara menghadirkan sesuatu yang palsu. Dalam makna Fraud terkandung unsur-unsur : tak terduga (surprise), tipu daya (trickery), licik (cunning) dan curang (unfair) dengan unsur-unsur tersebut akan ada yang dirugikan (cheated)” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 9 Mei 2012).

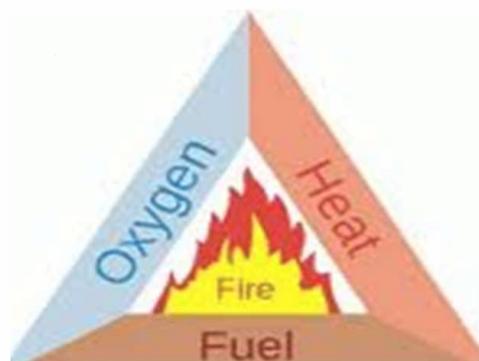
Selanjutnya Soekardi Hoesodo. menyatakan ketidaksetujuan bila *Fraud* diterjemahkan sebagai kecurangan saja, mengingat bahwa di dalam *Fraud* selain ada kecurangan juga harus ada keuntungan yang diperoleh pelaku *Fraud*, ada pihak yang dirugikan dan pelaku melakukan dengan cara yang tidak benar. Menurut Soekardi Hoesodo, *Fraud* belum ada terjemahannya dalam bahasa

Indonesia. *Fraud* bisa saja diterjemahkan sebagai kecurangan, namun kecurangan saja tidak tepat untuk menggantikan istilah *Fraud*. Dengan menyitir pengertian *Fraud* dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) bahwa *Fraud* atau kecurangan adalah tindakan penyimpangan yang sengaja dilakukan atau tindakan pembiaran yang dirancang untuk mengelabui/menipu/memanipulasi pihak lain sehingga pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku kecurangan memperoleh keuntungan keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Draft Sistem Kendali Kecurangan BPK-RI – 2011).

Soekardi Hoesodo juga menjelaskan *Fraud* di bidang perbankan dapat diartikan sebagai:

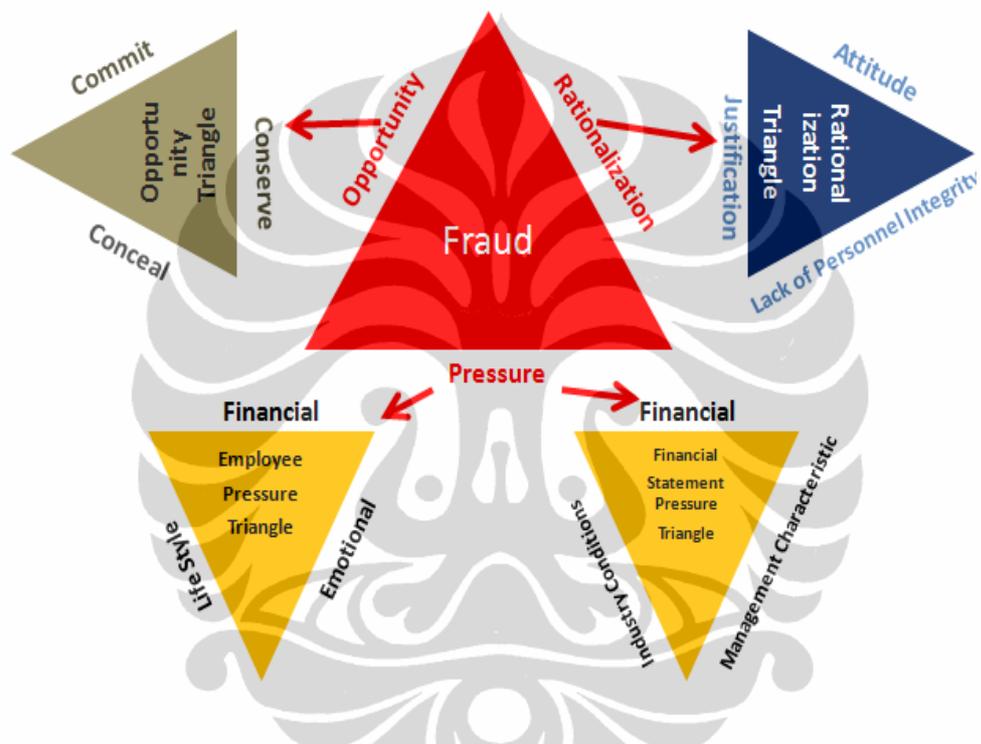
“Fraud di bidang perbankan merupakan tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yg terjadi di lingkungan Bank dan/atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku Fraud memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 9 Mei 2012).

Dalam hal kasus Malinda Dee, Soekardi Hoesodo menyatakan bahwa perbuatan ini dipicu karena pelaku mendapat *pressure* (tekanan) dari gaya hidup yang serba mewah, mempunyai kesempatan sebagai Manajer Priority Banking City Bank dan memiliki rasionalisasi yang membenarkan tindakan itu. Dalam menjelaskan cara mencegah terjadinya *Fraud* ini, yang bersangkutan mengibaratkan dengan pencegahan terjadinya kebakaran, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 *Fire Triangle*
(Sumber: Soekardi Hoesodo, LPFA, Mei 2012)

Dalam menjelaskan gambar di atas, Soekardi Hoesodo mengatakan bahwa untuk mencegah terjadinya kebakaran, harus diupayakan agar ketiga unsur yang dapat mengakibatkan kebakaran harus dicegah untuk dapat bertemu. Demikian juga dengan mencegah *Fraud*, ketiga unsur dalam *Fraud triangle* harus ditiadakan atau kalau tidak mungkin harus dicegah pertemuan dari ketiga unsur pemicu *Fraud* tersebut. Menurutny *Fraud triangle* digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Fraud Triangle*
(Sumber: Soekardi Hoesodo, LPFA, Mei 2012)

Gambar *Fraud Triangle* di atas menjelaskan bahwa kecurangan umumnya terjadi karena tiga hal utama, yaitu adanya tekanan untuk melakukan penyelewengan, adanya kesempatan yang bisa dimanfaatkan serta adanya pembenaran terhadap tindakan tersebut. Pada prinsipnya *Fraud* memiliki tiga unsur, yaitu adanya perbuatan yang melawan hukum (*illegal acts*); dilakukan oleh orang-orang dari dalam dan/atau dari luar organisasi serta dilakukan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan /atau kelompok sementara di lain pihak merugikan pihak lain baik langsung maupun tidak langsung.

Tekanan atau *pressure* umumnya disebabkan karena perilaku individual karyawan yang menyebabkannya melakukan *Fraud*. Bisa jadi tekanan itu disebabkan masalah keuangan (*financial pressure*) yang dipicu karena gaya hidup yang berlebihan, sikap tamak dan serakah, banyak hutang atau tanggungan dan sebagainya, yang menyebabkan seseorang “terpaksa” melakukan *Fraud*.

Kebiasaan buruk yang sudah mendarah daging dan tak bisa dihilangkan begitu saja, juga membuat seseorang bisa terdorong melakukan tindakan *Fraud*, terlebih bila kebiasaan-kebiasaan tersebut memerlukan dana yang cukup banyak, seperti: berjudi, minuman keras, dan prostitusi. Semua kebiasaan tersebut memerlukan dana yang cukup besar untuk memenuhinya. Itu sebabnya, mengapa seseorang yang sudah kecanduan dengan kebiasaan buruk tersebut bisa melakukan *Fraud*.

Tekanan lainnya bisa juga disebabkan ketidakpuasan dalam pekerjaan (*work related pressure*). Hubungan yang tidak baik dengan salah satu pihak di dalam suatu institusi/perusahaan bisa membuat seseorang melakukan *Fraud*. Demikian pula dengan tekanan yang datang dari pasangan hidup, atau persaingan dengan sesama teman yang kehidupannya lebih makmur dan sukses.

Namun tekanan dalam melakukan *Fraud* tidak saja datang dari perilaku individual semata. Manajemen perusahaan kadang-kadang juga menekan karyawannya untuk melakukan *Fraud*. Tekanan dari manajemen tersebut biasanya untuk mendongkrak atau menaikkan citra perusahaan/ institusi, misalnya dengan memanipulasi laporan keuangan sedemikian rupa sehingga seolah-olah kinerja perusahaan/institusi terlihat baik dan prima di mata klien atau publik.

Penyebab *Fraud* lainnya adalah adanya kesempatan atau *opportunity*. Kesempatan itu bisa disebabkan karena seseorang menduduki suatu jabatan yang strategis, atau memegang dua jabatan rangkap, atau karena diberikan kepercayaan yang luar biasa oleh pimpinan organisasi.

Adanya kesempatan, memang sering kali menggoda seseorang melakukan *Fraud*. Kesempatan yang ada di pelupuk mata akan menggoda seseorang melalui pernyataan-pernyataan “kapan lagi bisa begini, mumpung ada di posisi enak, mumpung ada kesempatan”. Bagi mereka yang kurang kuat iman,

membuat mereka tergoda untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dengan tujuan untuk kepentingan pribadi. Dan pada saat itu, *Fraud* mudah terjadi.

Kurangnya kontrol atau pengawasan juga membuat seseorang menjadi leluasa untuk berbuat kesalahan yang disengaja, terlebih bila jabatan yang sedang dipegang termasuk jabatan tinggi, penting, dan “basah”.

Rasionalization atau pembenaran merupakan faktor lain yang memudahkan seseorang tergelincir melakukan kecurangan. *Fraud* yang disebabkan oleh alasan rasional ini pada awalnya disebabkan oleh ketidakpuasan atau kekecewaan yang dirasakan seseorang terhadap institusi tempatnya bekerja. Mereka merasa sudah berbuat benar, namun yang didapat adalah sebaliknya. Tidak dihargai, tidak mendapatkan promosi padahal sudah bekerja lama, disepelekan, selalu disalahkan, kecemburuan dan sebagainya.

“Kecurangan atau Fraud tentunya bisa dicegah, walaupun pasti tidak bisa dihilangkan sama sekali. Salah satu cara untuk meminimalisir terjadinya Fraud adalah dengan membangun suatu sistem internal kontrol yang baik. Internal kontrol yang baik bisa mendeteksi adanya Fraud, sehingga dengan demikian Fraud bisa diantisipasi dan dicegah” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, dari LPFA, tanggal 9 Mei 2012).

Kebanyakan tindakan-tindakan kecurangan atau *fraudulent* susah untuk dideteksi, karena menurut Mustofa (2010), banyak melibatkan para pegawai dengan jabatan tinggi. Melalui jabatan pekerjaan, seorang pejabat atau pekerja kalangan menengah atau atas atau dalam istilah lain *white collar* yang melakukan kecurangan dapat menikmati kemakmuran yang didapatkan secara tidak sah atau melanggar hukum tanpa diketahui secara kasat mata oleh masyarakat atau penegak hukum.

Tindakan *fraudulent* boleh jadi disebabkan faktor kesusilaan yang dipahami dan disadari si pelaku kecurangan. H. Pestalozzi dalam Muljono (2012) memandang bahwa faktor-faktor social terkait dengan tingkatan kesusilaan secara umum di masyarakat adalah langkah pencegahan yang dinilai efektif. Pestalozzi mengilustrasikan bahwa pemberian pencerahan kesusilaan kepada masyarakat akan berakibat bertambahnya pengertian dan kesadaran masyarakat akan kesusilaan.

Pencegahan tindakan kecurangan melalui desain lingkungan menurut Ronald V. Clarke dalam Jeffery (1971), dapat menurunkan peluang-peluang terjadinya kejahatan yang dapat mengubah situasi-situasi yang dapat mengendalikan kejahatan.

- (a) Lebih banyak bukti yang telah terkumpul tentang peran pentingnya peluang terjadinya kriminal.
- (b) Teori-teori kriminologis baru telah dikembangkan, termasuk sebuah pendekatan pilihan dan teori aktivitas rutin, yang memberikan banyaknya peranan yang lebih besar terhadap faktor-faktor lingkungan atas terjadinya kejahatan;
- (c) Sebagian besar studi kasus yang telah diterbitkan menunjukkan penurunan-penurunan tindakan kejahatan secara signifikan mengikuti perubahan lingkungan.
- (d) Sangat sedikit bobot tindak kejahatan yang telah ditemukan sebagai akibat dari perubahan-perubahan lingkungan dibandingkan banyaknya kritik yang dilontarkan.

Menurut Ronald V. Clarke dalam Jeffery (1971) dalam sebuah artikel yang berjudul "*The Theory of Crime Prevention Through Environmental Design*" menyebutkan tentang peranan peluang dalam tindakan-tindakan kejahatan. Ronald V. Clarke mengilustrasikan tentang peranan peluang dalam tindakan kejahatan melalui tiga studi penting. Pertama dari studi tentang bunuh diri. Bunuh diri dengan kejahatan memiliki kesamaan dalam hal-hal tertentu. Banyak orang menganggap bahwa bunuh diri dilakukan atas keinginan sendiri terkait kondisi psikologisnya tetapi ternyata karena ada peluang untuk melakukannya. Seperti halnya pada kasus bunuh diri, kejahatan juga terjadi bukan saja oleh ada niat si pelaku tetapi karena terdapat peluang untuk melakukan kejahatan.

Studi kedua yang dikemukakan oleh Ronald V. Clarke adalah mengenai pencurian kendaraan motor di German selama tahun 1980an. Angka pencurian motor kira-kira 150.000 di tahun 1980 hingga kira-kira 50.000 di tahun 1986. Penurunan angka ini terjadi karena di tahun 1980 diberlakukan suatu peraturan bagi setiap pengendara motor agar menggunakan helm. Bagi siapapun orang yang mengendarai motor dan tidak menggunakan helm, maka dianggap melanggar peraturan dan akan ditindak. Dalam hal ini, hukum secara perlahan telah menurunkan terjadinya kasus pencurian motor. Ini menyimpulkan bahwa semakin besar komponen oportunistik dalam pencurian motor maka akan semakin besar

peluang terjadinya kasus pencurian motor tersebut. Ronald V. Clarke kemudian menunjukkan tingginya angka pencurian mobil dan sepeda dalam tahun yang sama. Ini memberikan bukti tentang pergeseran bentuk pencurian karena pencurian mobil meningkat tajam dari kira-kira 64.000 hingga 70.000. Pencurian sepeda motor meningkat di antara tahun 1980 dan 1983, tetapi pada akhir periode telah mengalami penurunan jumlah kejadian selama tahun 1980. Secara bersamaan, ini jelas bahwa satu-satunya penjelasan terbaik terkait dengan studi kasus kedua ini adalah jumlah pencurian motor sebanyak 100.000 dapat lebih dikendalikan melalui hukum penggunaan helm yang kemudian bentuk kejahatan pencurian tersebut berubah bentuk kepada pencurian kendaraan lainnya.

Dan studi ketiga yang dipaparkan oleh Ronald V. Clarke mengenai peranan peluang terjadinya kejahatan adalah studi dari Amerika Serikat dan masalah-masalah atas meningkatnya pencurian selama tahun 1960an dan 1970an. Sebuah analisis yang cermat dari Lawrence Cohen dan Marcus Felson (1979) telah menunjukkan bahwa peningkatan ini dapat dijelaskan melalui sebuah kombinasi dari dua perubahan yang telah terjadi dalam masyarakat selama periode ini. Secara bersamaan perubahan tersebut sebagian besar telah meningkatkan godaan dan peluang terhadap terjadinya perampokan. Godaan telah meningkat dengan meningkatnya jumlah barang-barang elektronik ringan seperti TV dan VCR dalam rumah yang dapat dijual. Peluang untuk melakukan perampokan sebagian besar meningkat sebagai akibat dari kebanyakan para wanita bekerja di luar rumah. Ini berarti bahwa kebanyakan rumah kosong selama seharian dan oleh karena itu tidak terjaga. Kombinasi barang-barang elektronik yang lebih menarik untuk dicuri dan kondisi rumah yang tidak terjaga diduga meningkatkan perampokan.

Adewunmi dalam Abiola (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab *Fraud* dapat dikategorikan ke dalam dua faktor yaitu faktor-faktor lingkungan/ sosial dan faktor-faktor institusional. Faktor-faktor adanya peluang, tekanan dapat dikategorikan menurut definisi Adewunmi adalah faktor-faktor sosial, sedangkan pengawasan dari perusahaan buruk, manajemen yang jelek, prosedur tata kerja yang buruk juga merupakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan seseorang atau seorang pekerja melakukan tindakan kecurangan.

2.1.2. Konsep Manajemen Risiko

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Risiko

Menurut SBC Warburg dalam Hanafi (2009), manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dipunyai organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan ekposur organisasi terhadap risiko.

Lam, James dan Wiley dalam Hanafi (2009) mendefinisikan manajemen risiko perusahaan adalah kerangka komprehensif, terintegrasi, untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, modal ekonomis, transfer risiko, untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Dan menurut COSO Enterprise Risk Management (Hanafi, 2009) mendefinisikan *Enterprise Risk Management* yaitu:

Suatu proses, yang dipengaruhi oleh manajemen, dewan direktur, dan personil lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam pengaturan strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2. Tipe-Tipe Risiko

Risiko beragam menurut jenisnya, mulai dari risiko kecelakaan, kebakaran, risiko kerugian, fluktuasi kurs, perubahan tingkat bunga, dan lainnya. Salah satu cara untuk mengelompokkan risiko adalah dengan melihat tipe-tipe risiko (Hanafi, 2009):

- a) *Risiko murni yaitu risiko dimana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Jadi membicarakan potensi kerugian untuk risiko tipe ini. Contohnya adalah risiko banjir, kecelakaan, kebakaran dan semacamnya. Kejadian tersebut merugikan korban. Jika terjadi kebakaran atau banjir, disamping individu yang terkena dampaknya, masyarakat secara keseluruhan juga akan dirugikan. Asuransi biasanya lebih banyak berurusan dengan risiko murni.*
- b) *Risiko spekulatif adalah risiko dimana kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan. Potensi kerugian dan keuntungan dibicarakan dalam jenis risiko ini. Contoh risiko ini adalah usaha bisnis. Dalam kegiatan bisnis, kita mengharapkan keuntungan, meskipun ada potensi kerugian. Contoh lain adalah jika kita memegang atau membeli saham. Harga pasar saham bukannya*

meningkat, tetapi malah turun (kita tetap memperoleh kerugian). Risiko spekulatif juga bisa dinamakan sebagai risiko bisnis. Kerugian akibat risiko spekulatif akan merugikan individu tertentu, tetapi akan menguntungkan individu lainnya.

2.1.2.3. Pengelolaan Risiko

Setelah analisis dan evaluasi risiko, langkah berikutnya adalah mengelola risiko. Risiko harus dikelola. Jika organisasi gagal mengelola risiko, maka konsekwensi yang diterima bisa cukup serius, misal kerugian besar. Risiko bisa dikelola dengan berbagai cara, seperti penghindaran, ditahan, diversifikasi atau ditransfer ke pihak lain. Erat kaitannya dengan manajemen risiko adalah pengendalian risiko dan pendanaan risiko, yaitu (Hanafi, 2009):

- a. *Penghindaran. Cara paling mudah dan aman untuk mengelola risiko adalah menghindar. Tetapi cara semacam ini barangkali tidak optimal. Sebagai contoh, jika kita ingin memperoleh keuntungan dari bisnis, maka mau tidak mau kita harus keluar dan menghadapi risiko tersebut. Kemudian kita akan mengelola risiko tersebut.*
- b. *Ditahan. Dalam beberapa situasi, akan lebih baik jika kita menghadapi sendiri risiko tersebut (menahan risiko tersebut atau retention). Sebagai contoh, misalkan seseorang akan keluar rumah membeli sesuatu dari supermarket terdekat, dengan menggunakan kendaraan. Kendaraan tersebut tidak diasuransikan. Orang tersebut merasa asuransi terlalu repot, mahal, sementara dia akan mengendarai kendaraan tersebut dengan hati-hati. Dalam contoh tersebut, orang tersebut memutuskan untuk menanggung sendiri risiko kecelakaan.*
- c. *Diversifikasi. Diversifikasi berarti menyebar eksposur yang kita miliki sehingga tidak terkonsentrasi pada satu atau dua eksposur saja. Sebagai contoh, kita barangkali akan memegang aset tidak hanya satu, tetapi pada beberapa aset, misal suatu saham. Jika terjadi kerugian pada satu aset, kerugian tersebut diharapkan bisa dikompensasi oleh keuntungan dari aset lainnya.*
- d. *Transfer risiko. Jika kita tidak ingin menanggung risiko tertentu, kita bisa mentransfer risiko tersebut ke pihak lain yang lebih mampu menghadapi risiko tersebut. Sebagai contoh, kita bisa membeli asuransi kecelakaan. Jika terjadi kecelakaan, perusahaan asuransi akan menanggung kerugian dari kecelakaan tersebut.*
- e. *Pengendalian risiko. Pengendalian risiko untuk mencegah atau menurunkan probabilitas terjadinya risiko atau kejadian yang tidak kita inginkan. Sebagai contoh, untuk mencegah terjadinya kebakaran, kita memasang alarm asap di bangunan kita. Alarm*

tersebut merupakan salah satu cara kita mengendalikan risiko kebakaran.

- f. *Pendanaan risiko. Pendanaan risiko mempunyai arti bagaimana mendanai kerugian yang terjadi bila suatu risiko muncul. Sebagai contoh, jika terjadi kebakaran, bagaimana menanggung risiko kerugian akibat kebakaran tersebut, apakah dari asuransi ataukah menggunakan dana cadangan? Isu semacam itu masuk dalam wilayah pendanaan risiko.*

2.1.2.4. Prasarana Manajemen Risiko

Salah satu hal yang penting dilakukan untuk mempersiapkan manajemen risiko menurut Hanafi (2009) adalah menyiapkan prasarana yang mendukung manajemen risiko, yang meliputi prasarana lunak dan keras.

1) Prasarana Lunak

Ada beberapa isu yang berkaitan dengan penyiapan prasarana lunak untuk manajemen risiko, yaitu: (1) Mengembangkan budaya risiko untuk anggota organisasi; (2) Dukungan manajemen.

a) Mengembangkan Budaya Sadar Risiko

Tujuan dari budaya sadar risiko adalah agar setiap organisasi sadar adanya risiko, dan mengambil keputusan tertentu dengan mempertimbangkan aspek risikonya. Dengan singkat, tujuan budaya sadar risiko adalah agar anggota organisasi lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Jika anggota tersebut sadar akan risiko, maka organisasi (yang terdiri dari kumpulan individu) akan menjadi lebih peka terhadap risiko.

Mengembangkan kesadaran risiko juga bisa dilakukan melalui *workshop* atau pertemuan secara berkala antar manajer atau anggota organisasi. Agenda dalam *workshop* tersebut adalah membicarakan kejadian-kejadian yang bias menimbulkan dampak yang negatif terhadap organisasi, alternatif-alternatif pemecahannya. *Workshop* tersebut bisa dikelola oleh manajer risiko perusahaan atau departemen risiko perusahaan. Melalui *workshop* atau pertemuan yang regular yang membicarakan risiko dengan segala aspeknya yang relevan, anggota

organisasi diharapkan menjadi lebih sadar akan risiko yang dihadapi organisasi.

Teknik lain yang bisa digunakan adalah memasukkan risiko ke dalam elemen penilaian kinerja. Sebagai contoh, alokasi modal diberikan kepada usulan investasi yang memberikan *risk-adjusted return* (tingkat keuntungan setelah disesuaikan dengan risikonya) yang paling tinggi. Jika kriteria semacam itu yang akan dipakai, risiko tinggi. Risiko tinggi bisa dibenarkan sepanjang memberikan tingkat keuntungan yang diharapkan yang lebih tinggi juga. Dengan mekanisme evaluasi semacam itu, manajer diharapkan akan lebih sadar mengenai risiko, dan budaya risiko di organisasi akan menjadi semakin baik (semakin sadar akan risiko).

b) Dukungan Manajemen

Sama seperti program lainnya, dukungan manajemen khususnya manajemen puncak terhadap program manajemen risiko penting diberikan. Bentuk dukungan bisa eksplisit maupun implisit. Dukungan manajemen puncak bisa dituangkan antara lain ke dalam pernyataan tertulis, misal manajemen puncak mendukung atau ikut merumuskan/menyetujui misi dan visi, prosedur dan kebijakan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Dukungan manajemen juga bisa ditunjukkan melalui partisipasi manajemen pada program-program manajemen risiko.

2) Prasarana Keras

Di samping prasarana lunak, prasarana keras juga perlu disiapkan. Contoh prasarana keras yang perlu disiapkan adalah ruangan perkantoran, komputer, dan prasarana fisik lainnya. Prasarana fisik tersebut perlu dipersiapkan agar pekerjaan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya.

2.1.2.5. Proses Manajemen Risiko

Elemen yang lebih penting adalah proses manajemen risiko. Proses atau fungsi manajemen sering diterjemahkan ke dalam tiga langkah: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Mengikuti kebiasaan tersebut, proses manajemen risiko juga bisa dibagi ke dalam tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian manajemen risiko.

a) Perencanaan

Perencanaan manajemen risiko bisa dimulai dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Kemudian perencanaan manajemen risiko bisa diteruskan dengan penetapan target, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Berikut ini beberapa contoh misi atau kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko dari beberapa perusahaan/organisasi.

- (1) *Pernyataan Misi Manajemen Risiko Goldman Sach:*
Misi dari departemen risiko adalah mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko pasar dari posisi perusahaan supaya traders, manajer, dan personel dalam organisasi dan terutama komite risiko memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi (*informed decisions*) mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil. (*Goldman Sach adalah perusahaan Amerika Serikat*).
- (2) *Pernyataan Misi Swiss Bank Corporation*
Pengendalian risiko Swiss Bank memfokuskan pada perlindungan terhadap modal dan memungkinkan pengambilan risiko yang sesuai. Kepentingan investor Swiss Bank adalah hal yang utama. Modal yang mereka investasikan harus dikompensasi untuk risiko yang ditanggung, baik untuk transaksi individual maupun portofolio.

Setelah misi dan kebijakan serta prosedur yang umum ditetapkan, langkah berikutnya adalah menyusun kebijakan serta prosedur yang lebih spesifik.

b) Pelaksanaan

Pelaksanaan manajemen risiko meliputi aktivitas operasional yang berkaitan dengan manajemen risiko. Proses identifikasi dan pengukuran

risiko, kemudian diteruskan dengan manajemen (pengelolaan) risiko yang merupakan aktivitas operasional utama dari manajemen risiko.

Untuk melaksanakan pekerjaan manajemen risiko, diperlukan organisasi (struktur organisasi) dan *staffing* (personel). Struktur organisasi manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

c) Pengendalian

Tahap berikutnya dari proses manajemen risiko adalah pengendalian yang meliputi evaluasi secara periodik pelaksanaan manajemen risiko, *output* pelaporan yang dihasilkan oleh manajemen risiko, dan umpan balik (*feedback*). Format pelaporan manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan dari satu kegiatan ke kegiatan lainnya.

Jika pelaporan tersebut belum memuaskan (misal belum cukup informatif), maka format pelaporan bisa dirubah-rubah lagi. Proses umpan balik (*feedback*) harus dijamin bisa berjalan sebagaimana mestinya. Di samping itu hasil evaluasi dari manajemen risiko harus dikomunikasikan ke pihak-pihak yang berkepentingan dan relevan (*stakeholders*). Komunikasi yang baik menjamin *disclosure* dan transparansi yang baik, yang merupakan elemen manajemen risiko yang baik.

2.1.3. Konsep Perbankan

2.1.3.1. Pengertian Bank

Bank berasal dari kata Italia *banco* yang artinya *bangku*. Bangku inilah yang dipergunakan oleh bankir untuk melayani kegiatan operasionalnya kepada para nasabah. Istilah bangku secara resmi dan populer menjadi *Bank* (Hasibuan, 2009).

Bank termasuk perumusan *industri jasa* karena produknya hanya memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat. Agar pengertian bank menjadi jelas, penulis mengutip beberapa definisi atau rumusan yang dikemukakan menurut literatur-literatur. Undang-Undang Republik Indonesia No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang telah diubah dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 mendefinisikan bank sebagai berikut (Hasibuan, 2009):

- a) *Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.*
- b) *Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.*
- c) *Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.*
- d) *Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.*

Sementara itu, Pierson dalam Hasibuan (2009) memberikan definisi “*Bank is a company which accept credit, but didn’t give credit*” (bank adalah badan usaha yang menerima kredit tetapi tidak memberikan kredit). Teori Pierson ini menyatakan bahwa bank dalam operasionalnya hanya bersifat pasif saja, yaitu hanya menerima titipan uang saja.

Menurut Verryn Stuart dalam Hasibuan (2009):

Bank adalah badan usaha yang wujudnya memuaskan keperluan orang lain, dengan memberikan kredit berupa uang yang diterimanya dari orang lain, sekalipun dengan jalan mengeluarkan uang baru kertas atau logam. Jadi bank dalam hal ini melakukan operasi pasif dan aktif, yaitu mengumpulkan dana dari masyarakat yang kelebihan dana (surplus spending unit-SSU) dan menyalurkan kredit kepada masyarakat yang membutuhkan dana (defisit spending unit-DSU).

Sedangkan menurut B.N. Ajuha dalam Hasibuan (2009):

Bank menyalurkan modal dari mereka yang tidak dapat menggunakan secara menguntungkan kepada mereka yang dapat membuatnya lebih produktif untuk keuntungan masyarakat. Bank juga berarti saluran untuk menginvestasikan tabungan secara aman dan dengan tingkat bunga yang menarik.

Menurut Hasibuan (2009), bank umum adalah lembaga keuangan, pencipta uang, pengumpul dana dan penyalur kredit, pelaksana lalu lintas pembayaran, stabilisator moneter. Serta dinamisator pertumbuhan perekonomian. Bank adalah lembaga keuangan berarti bank adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan (*financial assets*) serta

bermotifkan profit dan juga sosial, jadi bukan hanya mencari keuntungan saja. Bank adalah pencipta uang dimaksudkan bahwa bank menciptakan uang giral dan mengedarkan uang kartal. Pencipta dan pengedar uang kartal (uang kertas dan logam) merupakan otoritas tunggal bank sentral (Bank Indonesia), sedangkan uang giral dapat diciptakan bank umum. Bank adalah pengumpul dana dan penyalur kredit berarti bank dalam operasinya mengumpulkan dana kepada masyarakat dan menyalurkan kredit kepada masyarakat. Bank selaku pelaksana lalu lintas pembayaran (LLP) berarti bank menjadi pelaksana penyelesaian pembayaran transaksi komersial atau finansial dari pembayar ke penerima. Lalu lintas pembayaran diartikan sebagai proses penyelesaian transaksi dan/atau finansial dari pembayar kepada penerima melalui media bank. LLP ini sangat penting untuk mendorong kemajuan perdagangan dan globalisasi perekonomian, karena pembayaran transaksi aman, praktis, dan ekonomis. Bank selaku stabilisator moneter diartikan bahwa bank mempunyai kewajiban ikut serta menstabilkan nilai tukar uang, nilai kurs, atau harga barang-barang relatif stabil atau tetap, baik secara langsung maupun melalui mekanisme Giro Wajib Minimum (GWM) Bank, Operasi Pasar Terbuka, ataupun kebijakan diskonto. Sedangkan bank sebagai dinamisator perekonomian maksudnya bahwa bank merupakan pusat perekonomian, sumber dana, pelaksana lalu lintas pembayaran, memproduktifkan tabungan, dan mendorong kemajuan perdagangan nasional dan internasional. Tanpa peranan perbankan, tidak mungkin dilakukan globalisasi perekonomian.

2.1.3.2. Peran Bank

Bank sangat penting dan berperan untuk mendorong pertumbuhan perekonomian suatu bangsa karena bank adalah (Hasibuan, 2009):

1. *Pengumpul dana dari masyarakat dan penyalur kredit kepada masyarakat.*
2. *Tempat menabung yang efektif dan produktif bagi masyarakat.*
3. *Pelaksana dan memperlancar lalu lintas pembayaran dengan aman, praktis, dan ekonomis.*
4. *Penjamin penyelesaian perdagangan dengan menerbitkan L/C.*
5. *Penjamin penyelesaian proyek dengan menerbitkan bank garansi.*

Drs. Mohammad Hatta mengemukakan bahwa bank adalah sendi kemajuan masyarakat dan sekiranya tidak ada bank maka tidak akan ada kemajuan seperti saat ini. Negara yang tidak mempunyai banyak bank yang baik dan benar adalah negara yang terbelakang. Perusahaan saat ini diharuskan memanfaatkan jasa-jasa perbankan dalam kegiatan usahanya jika ingin maju.

2.1.3.3. Azas, Fungsi & Tujuan Perbankan Indonesia

Dalam Pasal 2, 3, dan 4 UU No.7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan UU No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan, dinyatakan asas, fungsi dan tujuan (UU No.10 Tahun 1998):

Asas

Perbankan Indonesia dalam melaksanakan kegiatan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian.

Fungsi

Fungsi utama perbankan adalah sebagai penghimpunan dan penyalur dana masyarakat.

Tujuan

perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan rakyat banyak.

Dalam melaksanakan asas demokrasi ekonomi, industri perbankan Indonesia harus menghindari diri dari ciri-ciri yang dinyatakan dalam GBHN, yaitu:

1. *Sistem free fight liberalism yang menumbuhkan eksploitasi terhadap manusia dan bangsa lain;*
2. *Sistem etatisme dimana negara beserta aparatur ekonomi negara bersifat dominan seta mematikan potensi dan daya kreasi unit-unit ekonomi swasta;*
3. *Pemutusan kekuatan industri perbankan pada satu kelompok yang merugikan masyarakat.*

Sesuai dengan isi UU No.7 Tahun 1992, pelaksanaan prinsip kehati-hatian perbankan didasarkan pada fungsi utama perbankan sebagai penghimpunan dan penyalur dana masyarakat.

Sebagai lembaga perantara, falsafah yang mendasari kegiatan usaha bank adalah kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, bank juga disebut sebagai lembaga kepercayaan masyarakat yang ciri-ciri utamanya sebagai berikut:

1. *Dalam menerima simpanan dari Surplus Spending Unit (SSU), bank hanya memberikan pernyataan tertulis yang menjelaskan bahwa bank telah menerima simpanan dalam jumlah dan untuk jangka waktu tertentu;*
2. *Dalam menyalurkan dana kepada Defisit Spending Unit (DSU), bank tidak selalu meminta agunan berupa barang sebagai jaminan atas pemberian kredit yang diberikan kepada DSU yang memiliki reputasi baik;*
3. *Dalam melakukan kegiatannya, bank lebih banyak menggunakan dana masyarakat yang terkumpul dalam banknya dibandingkan dengan modal dari pemilik atau pemegang saham bank.*

Sebagai lembaga kepercayaan, bank dituntut untuk selalu memperhatikan kepentingan masyarakat di samping kepentingan bank itu sendiri dalam mengembangkan usahanya. Bank juga harus bermanfaat bagi pembangunan ekonomi nasional sesuai dengan fungsinya sebagai *Agent of Development* dalam rangka mewujudkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas.

2.1.3.4. Usaha Bank

Bank adalah badan usaha di bidang keuangan yang menarik uang dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat, terutama dengan cara memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang (Lembaga Perkembangan Perbankan Indonesia-LPPI). Bank pada dasarnya merupakan perantara antara SSU dengan DSU, usaha pokok bank didasarkan atas empat hal pokok (Hasibuan, 2009), yaitu:

1. *Denomination divisibility;*
Artinya bank menghimpun dana dari SSU yang masing-masing nilainya relatif kecil, tetapi secara keseluruhan jumlahnya akan sangat besar. Dengan demikian, bank dapat memenuhi permintaan DSU yang membutuhkan dana tersebut dalam bentuk kredit.
2. *Maturity flexibility.*
Artinya bank dalam menghimpun dana menyelenggarakan bentuk-bentuk simpanan yang bervariasi jangka waktu dan penarikannya, seperti rekening giro, rekening koran, deposito berjangka, sertifikat deposito, buku tabungan, dan sebagainya. Penarikan

simpanan yang dilakukan SSU juga bervariasi sehingga ada dana yang mengendap. Dana yang mengendap inilah yang dipinjam oleh DSU dari bank yang bersangkutan. Pembayaran kredit kepada DSU harus didasarkan atas yuridis dan ekonomis.

3. *Liquidity transformation.*

Artinya dana yang disimpan oleh para penabung (SSU) kepada bank umumnya bersifat likuid. Karena itu, SSU dapat dengan mudah mencairkannya sesuai dengan bentuk tabungannya. Untuk menjaga likuiditas, bank diharuskan menjaga dan mengendalikan posisi likuiditas/giro wajib minimumnya. Giro wajib minimum ini ditetapkan oleh Bank Indoensia dengan memperhitungkan jumlah uang beredar (JUB) agar seimbang dengan volume perdagangan (Rumus Irving Fisher, yaitu $MV=PT$). Dengan seimbangannya JUB, diharapkan nilai tukar uang relatif stabil.

4. *Risk diversification.*

Artinya bank dalam menyalurkan kredit kepada banyak pihak atau debitor dan sektor-sektor ekonomi yang beraneka macam, sehingga risiko yang dihadapi bank dengan cara menyebarkan kredit semakin kecil.

Berdasarkan keempat usaha pokok bank di atas, bank disebut juga *Lembaga Kepercayaan*. Dalam menjalankan usahanya sebagai lembaga intermediasi keuangan, kegiatan bank sehari-hari tidak dapat dipisahkan dari bidang keuangan. Seperti halnya perusahaan lainnya, kegiatan bank secara sederhana dapat dikatakan sebagai tempat melayani segala kebutuhan para nasabahnya. Kegiatan utama suatu bank adalah menghimpun dana dari masyarakat melalui simpanan dalam bentuk tabungan, deposito berjangka, giro dan kemudian menyalurkan kembali dana yang dihimpun tersebut kepada masyarakat umum dalam bentuk kredit yang diberikan (*loanable fund*). Dengan demikian kegiatan bank di Indonesia terutama bank umum adalah sebagai berikut: (1) menghimpun dana dari masyarakat, (2) menyalurkan dana kepada masyarakat, dan (3) memberikan jasa bank lainnya.

Menghimpun dan menyalurkan dana kembali kepada masyarakat merupakan kegiatan pokok perbankan. Sedangkan kegiatan memberikan jasa-jasa bank lainnya merupakan kegiatan penunjang dari kegiatan pokok tersebut. Pengertian menghimpun dana berarti mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan dan deposito. Pembelian dana dari masyarakat ini dilaksanakan oleh bank melalui

berbagai strategi agar masyarakat tertarik dan mau menginvestasikan dananya melalui lembaga keuangan bank. Alternatif simpanan yang bisa dilakukan oleh masyarakat adalah simpanan dalam bentuk giro, tabungan, sertifikat deposito berjangka dimana masing-masing jenis produk tersebut memiliki kelebihan dan keuntungan tersendiri. Kegiatan penghimpunan dana ini disebut *funding*.

Strategi bank dalam menghimpun dana adalah dengan memberikan rangsangan berupa imbalan yang menarik dan menguntungkan. Imbalan jasa tersebut dapat berupa perhitungan bunga bagi bank konvensional atau berdasarkan prinsip jual beli dan bagi hasil untuk Bank Syariah (Bank Islam). Rangsangan lainnya yang dapat diberikan berupa hadiah, pelayanan yang menarik, atau balas jasa lainnya. Semakin menarik dan menguntungkan imbalan yang diberikan, semakin menambah minat masyarakat untuk menyimpan dananya di bank.

Menyalurkan dana berarti melemparkan kembali dana yang telah dihimpun melalui simpanan giro, tabungan dan deposito kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*lanable fund*) bagi bank konvensional atau pembiayaan bagi bank syariah. Bagi bank konvensional dalam memberikan pinjaman di samping dikenakan bunga, juga dikenakan jasa pinjaman bagi penerima pinjaman (debitur) dalam bentuk biaya administrasi serta biaya provisi dan komisi. Sedangkan bagi Bank Syariah didasarkan pada jual beli dan bagi hasil.

Tinggi rendahnya tingkat bunga pinjaman oleh tinggi rendahnya tingkat bunga simpanan. Semakin tinggi tingkat bunga simpanan, maka semakin tinggi pula tingkat bunga pinjaman dan sebaliknya. Di samping tingkat bunga simpanan, pengaruh tinggi rendahnya tingkat bunga pinjaman juga dipengaruhi oleh keuntungan yang diambil, biaya operasi yang dikeluarkan, cadangan risiko kredit macet, pajak serta pengaruh lainnya.

Bagi bank yang berdasarkan prinsip konvensional, keuntungan utama diperoleh dari selisih bunga simpanan yang diberikan kepada penyimpan dengan bunga pinjaman atau kredit yang diberikan. Keuntungan dari selisih bunga ini di bank dikenal dengan istilah *spread based*. Jika suatu bank mengalami suatu kerugian dari selisih bunga, di mana tingkat bunga simpanan lebih besar dari tingkat bunga kredit yang diberikan (*lanable*), maka terjadilah *negatif spread*.

Jasa-jasa bank lainnya merupakan jasa pendukung kegiatan bank. Jasa-jasa ini diberikan terutama untuk mendukung kelancaran kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan penyimpanan dana dan penyaluran kredit. Produk jasa-jasa perbankan lainnya adalah sebagai berikut (Martono, 2009):

- 1) Jasa setoran seperti setoran telepon, listrik, air atau uang kuliah;
- 2) Jasa pembayaran seperti pembayaran gaji, pensiun atau hadiah;
- 3) Jasa pengiriman uang (*transfer*);
- 4) Jasa penagihan (*inkaso*);
- 5) Jasa kliring (*clearing*);
- 6) Jasa penjualan mata uang asing (valuta asing);
- 7) Jasa penyimpanan dokumen (*safe deposit box*);
- 8) Jasa cek wisata (*travelers cheque*);
- 9) Jasa kartu kredit (*bank card*);
- 10) Jasa *letter of credit* (L/C);
- 11) Jasa bank garansi dan referensi bank.

Banyaknya produk jasa yang ditawarkan sangat tergantung pada kemampuan masing-masing bank. Semakin mampu bank tersebut, maka semakin banyak ragam produk yang ditawarkan. Kemampuan bank dapat dilihat dari segi permodalan, manajemen serta fasilitas sarana dan prasarana yang dimilikinya.

2.1.3.5. Risiko Usaha Bank

Risiko usaha bank (*business risk*) merupakan tingkat ketidakpastian mengenai suatu hasil yang diperkirakan atau yang diharapkan akan diterima. Hasil dalam hal ini merupakan keuntungan bank atau investor. Semakin tidak pasti hasil yang akan diperoleh suatu bank, semakin besar pula kemungkinan risiko yang dihadapi investor dan semakin tinggi pula premi risiko bunga yang diinginkan investor. Risiko-risiko yang berkaitan dengan usaha bank pada dasarnya dapat berasal dari sisi aktiva maupun sisi pasiva. Risiko usaha yang dapat dihadapi oleh bank antara lain: risiko kredit, risiko investasi, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko penyelewengan, dan risiko fidusia (Martono, 2009).

a) Risiko Kredit

Risiko kredit atau *default risk* merupakan suatu risiko akibat kegagalan atau ketidakmampuan nasabah mengembalikan jumlah pinjaman

yang diterima dari bank beserta buganya sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan atau dijadwalkan. Ketidakmampuan nasabah memenuhi perjanjian kredit yang telah disepakati kedua pihak, secara teknis keadaan tersebut merupakan *default*.

b) Risiko Investasi

Risiko investasi atau *investment risk* berkaitan dengan kemungkinan terjadinya kerugian akibat suatu penurunan pokok portofolio surat-surat berharga, misalnya: obligasi dan surat berharga lainnya yang dimiliki bank. Penurunan nilai surat-surat berharga tersebut bergerak berlawanan arah dengan tingkat bunga umum. Bila tingkat bunga menurun, harga-harga obligasi atau surat-surat berharga lainnya mengalami kenaikan. Sebaliknya, jika tingkat bunga naik harga surat berharga turun, dan hal ini berarti akan menurunkan pula nilai portofolio. Oleh karena itu dalam situasi tingkat bunga yang brfluktuasi, bank akan menghadapi kemungkinan risiko perubahan harga pasar atas portofolio investasinya. Aspek lain yang berkaitan dengan risiko investasi adalah struktur pasar dimana sekuritas tersebut diperdagangkan.

c) Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas atau *liquidity risk* adalah risiko yang mungkin dihadapi oleh bank untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya dalam rangka memenuhi permintaan kredit dan semua penarikan dana oleh penabung pada suatu waktu. Masalah yang mungkin dihadapi disini adalah bank tidak dapat mengetahui secara tepat kapan dan berapa jumlah dana yang akan dibutuhkan atau ditarik oleh nasabah debitur maupun para penabung. Oleh karena itu, dalam pengelolaan bank memperkirakan kebutuhan likuiditas merupakan masalah yang cukup kompleks. Tugas utama manajer dana adalah memikirkan kebutuhan dana dan mencari cara bagaimana memenuhi semua kebutuhan dana pada saat diperlukan. Pengelolaan likuiditas ini mencakup pula perkiraan kebutuhan kas untuk memenuhi ketentuan likuiditas wajib dan penyediaan instrumen-instrumen likuiditas sebesar jumlah kira-kira yang dibutuhkan. Kebutuhan likuiditas bank secara garis besar bersumber dari dua kebutuhan. Pertama, untuk memenuhi kebutuhan

penarikan dana oleh para deposan. Kedua, untuk memenuhi kebutuhan pencarian dana permintaan kredit dari nasabah terutama kredit yang telah disetujui.

d) Risiko Operasional

Risiko operasional atau *operational risk* merupakan risiko ketidakpastian mengenai usaha bank yang bersangkutan. Risiko operasional bank dapat berasal dari:

- 1) Kemungkinan kerugian dari operasional bank bila terjadi penurunan keuntungan yang dipengaruhi oleh struktur biaya operasional bank;
- 2) Kemungkinan terjadinya kegagalan atas jasa-jasa dan produk-produk baru yang diperkenalkan.

e) Risiko Penyelewengan

Risiko penyelewengan atau *Fraud risk* adalah risiko yang berkaitan dengan kerugian-kerugian yang terjadi akibat hal-hal sebagai berikut: ketidakjujuran, penipuan atau moral dan perilaku yang kurang baik dari pejabat, karyawan dan nasabah.

f) Risiko Fidusia

Risiko fidusia atau *fiduciary risk* ini akan timbul apabila bank dalam usahanya memberikan jasa bertindak sebagai wali amanat baik untuk individu maupun badan usaha. Titipan atau simpanan dana yang diberikan kepada bank harus benar-benar dikelola secara baik dengan tidak melakukan tindakan spekulatif dengan tetap memperhatikan keuntungan di samping keamanan dari dana yang diinvestasikan tersebut. Apabila bank mengalami kegagalan melaksanakan tugas dalam mengelola titipan atau simpanan dana dari masyarakat maka dianggap sebagai risiko kerugian bagi wali amanat.

2.1.3.6. Bank Indonesia

2.1.3.6.1. Status Bank Indonesia

a) Lembaga Negara yang Independen

Dalam Undang-Undang No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia dinyatakan bahwa Bank Sentral Republik Indonesia adalah Bank Indonesia, suatu lembaga negara yang independen, bebas dari campur tangan pemerintah dan/atau pihak-pihak lainnya kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang ini (Pasal 4). Pencantuman status independen dalam undang-undang ini diperlukan untuk memberikan dasar hukum yang kuat, menjamin kepastian hukum dan konsistensi status kelembagaan Bank Indonesia. Sebagai lembaga independen Bank Indonesia memiliki ekonomi penuh dalam pelaksanaan tugasnya, dan untuk menjamin independensi tersebut, kedudukan Bank Indonesia berada di luar Pemerintah Republik Indonesia.

Sesuai dengan status independen, pihak lain dilarang melakukan segala bentuk campur tangan terhadap pelaksanaan tugas Bank Indonesia, dan Bank Indonesia wajib menolak dan/atau mengabaikan segala bentuk campur tangan dari pihak manapun dalam rangka pelaksanaan tugasnya (Pasal 9).

b) Bank Indonesia Sebagai Badan Hukum

Pasal 4 Undang-Undang No.23 Tahun 1999 merupakan dasar hukum Bank Indonesia sebagai Badan Hukum. Pengertian badan hukum di sini meliputi badan hukum publik dan badan hukum perdata. Dalam kedudukannya sebagai badan hukum publik, Bank Indonesia berwenang menetapkan peraturan-peraturan yang mengikat masyarakat luas sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Sedangkan sebagai badan hukum perdata, Bank Indonesia dapat bertindak untuk dan atas nama sendiri di dalam dan di luar pengadilan.

Penegasan Bank Indonesia sebagai badan hukum ini diperlukan agar dapat kejelasan wewenang Bank Indonesia dalam mengelola kekayaan sendiri yang terlepas dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

c) **Kedudukan Bank Indonesia Dalam Struktur Ketatanegaraan RI**

Sebagai lembaga negara yang independen, Bank Indonesia mempunyai kedudukan yang khusus dalam struktur ketatanegaraan RI. Sebagai lembaga negara, kedudukan Bank Indonesia tidak sejajar dengan DPR, MA, BPK, atau Presiden yang merupakan Lembaga Tinggi Negara. Kedudukan Bank Indonesia juga tidak sama dengan departemen karena kedudukan Bank Indonesia berada di luar pemerintah. Dalam pelaksanaan tugasnya, Bank Indonesia mempunyai hubungan kerja dengan DPR, BPK, serta Pemerintah.

Esensi dari status dan kedudukan Bank Indonesia adalah agar pelaksanaan tugas Bank Indonesia dapat lebih efektif. Implikasinya, Bank Indonesia harus lebih transparan dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan memelihara kestabilan nilai rupiah yang tercermin pada nilai tukar dan laju inflasi.

2.1.3.6.2. **Tujuan dan Tugas Bank Indonesia**

a) **Tujuan Bank Indonesia**

Berbeda dengan Undang-Undang No.13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral yang tidak mencantumkan secara tegas mengenai tugas Bank Indonesia, dalam Undang-Undang No.23 Tahun 1999, dinyatakan secara tegas bahwa tugas Bank Indonesia adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah (Pasal 7). Tugas ini merupakan *single objective* atau tujuan tunggal. Kestabilan nilai rupiah yang dimaksud adalah kestabilan nilai rupiah terhadap barang dan jasa yang tercermin dari perkembangan laju inflasi serta kestabilan terhadap mata uang negara lain.

Perumusan tujuan Bank Indonesia dalam bentuk *single objective* dimaksudkan untuk memperjelas sasaran yang akan dicapai dan batasan tanggung jawab yang harus dipikul Bank Indonesia. Hal ini berbeda dengan Undang-Undang No.13 Tahun 1968 yang dirumuskan secara umum, yaitu “meningkatkan taraf hidup rakyat”. Ketidaktegasan perumusan tersebut

menimbulkan implikasi, antara lain peran Bank Indonesia sebagai otoritas tidak jelas dan tidak terfokus.

b) Tugas Bank Indonesia

Dalam rangka mencapai tujuannya, Bank Indonesia dalam Martono (2009) mempunyai tugas sebagaimana dicantumkan dalam Pasal 8 Undang-Undang No.23 Tahun 1999. Tugas tersebut terbagi dalam 3 pilar yang merupakan 3 (tiga) bidang utama tugas Bank Indonesia, yaitu (1) menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter; (2) mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran; (3) mengatur dan mengawasi bank.

1) Tugas menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter

Dalam Pasal 10 Undang-Undang No.23 Tahun 1999, ditegaskan bahwa dalam rangka menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, Bank Indonesia berwenang untuk menetapkan sasaran-sasaran moneter dengan memperhatikan sasaran laju inflasi yang ditetapkannya, serta melakukan pengendalian moneter dengan mempergunakan berbagai cara, antara lain operasi pasar terbuka, penetapan tingkat diskonto, penetapan cadangan wajib minimum, dan pengaturan kredit pembiayaan.

2) Tugas mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran

Dalam rangka mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, Bank Indonesia berwenang melaksanakan dan memberikan persetujuan atau izin atas penyelenggaraan jasa sistem pembayaran, mewajibkan penyelenggara jasa sistem pembayaran untuk menyampaikan laporan kegiatannya, serta menetapkan penggunaan alat pembayaran.

3) Tugas mengatur dan mengawasi bank

Pasal 8 UU No.23 Tahun 1999 menyatakan bahwa salah satu tugas Bank Indonesia adalah pengaturan dan pengawasan bank. Dalam rangka melaksanakan tugas ini, Bank Indonesia menetapkan peraturan, memberikan dan mencabut izin atas kelembagaan dan kegiatan usaha tertentu bank, melaksanakan pengawasan bank, serta mengenakan sanksi terhadap bank. Berkaitan dengan kewenangannya, Bank Indonesia dapat:

- 1. Memberikan dan mencabut izin usaha bank;*
- 2. Memberikan izin pembukaan, penutupan, pemindahan kantor bank;*
- 3. memberikan persetujuan atas kepemilikan dan kepengurusan bank;*
- 4. Memberikan izin kepada bank untuk menjalankan kegiatan-kegiatan usaha tertentu (Pasal 26).*

2.1.4. Konsep Strategi Anti *Fraud*

2.1.4.1. *Fraud*

2.1.4.1.1. Pengertian *Fraud*

Istilah *Fraud* merupakan istilah yang biasa dipakai dalam sistem hukum yang menganut *common law*. Oleh karena itu, istilah tersebut tidak ditemui dalam definisi korupsi yang diatur oleh perundang-undangan di Indonesia yang menggunakan sistem *civil law*. Akan tetapi, istilah ini sangat biasa dipakai dalam dunia perbankan seperti kasus yang baru-baru ini terjadi, "Bank minimal harus memiliki empat pilar untuk mencegah *Fraud*..." (Irwan Lubis, dalam <http://economy.okezone.com/read/2011/12/13/457/541928/4-strategi-anti-fraud-ala-bi>).

Fraud meliputi pencurian atau percobaan pencurian. Hal tersebut juga termasuk *embezzlement*, memalsukan dokumen, *bribery* dan penggunaan dana yang disalahgunakan. Lebih lanjut, *Fraud* dapat dikategorikan sebagai kejahatan kerah putih (*white-collar crime*) yang diperlihatkan melalui lokasi dimana kejahatan itu terjadi dan institusi yang menjadi korbannya (Spahr, Lisa. L. & Laurence J. Allison, 2004).

Definisi *Fraud* (Ing) menurut Black Law Dictionary adalah:

(1). A knowing misrepresentation of the truth or concealment of a material fact to induce another to act to his or her detriment, is usual a tort, but in some cases (esp. when the conduct is willful) it may be a crime; (2). A misrepresentation made recklessly without belief in its truth to induce another person to act; (3). A tort arising from knowing misrepresentation, concealment of material fact, or reckless misrepresentation made to induce another to act to his or her detriment.

Yang diterjemahkan secara bebas (tidak resmi), kecurangan adalah :

(1). Kesengajaan atas salah pernyataan terhadap suatu kebenaran atau keadaan yang disembunyikan dari sebuah fakta material yang dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan atau tindakan yang merugikan, biasanya merupakan kesalahan namun dalam beberapa kasus (khususnya dilakukan secara disengaja) memungkinkan merupakan suatu kejahatan; (2). Penyajian yang salah/keliru (salah pernyataan) yang secara ceroboh/tanpa perhitungan dan tanpa dapat dipercaya kebenarannya berakibat dapat mempengaruhi atau menyebabkan orang lain bertindak atau berbuat; (3). Suatu kerugian yang timbul sebagai akibat diketahui keterangan atau penyajian yang salah (salah pernyataan), penyembunyian fakta

material, atau penyajian yang ceroboh/tanpa perhitungan yang mempengaruhi orang lain untuk berbuat atau bertindak yang merugikannya.

Sementara Bank Indonesia melalui Surat Edaran No.13/28/DPNP mendefinisikan *Fraud* sebagai “Tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi bank, nasabah, atau pihak lain yang terjadi di lingkungan bank dan/atau menggunakan sarana bank sehingga mengakibatkan bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *Fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Ada pula yang mendefinisikan *Fraud* sebagai suatu tindak kesengajaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara tidak wajar dan salah menyajikan fakta untuk memperoleh keuntungan pribadi. Dalam bahasa yang lebih sederhana, *Fraud* adalah penipuan yang disengaja. Hal ini termasuk berbohong, menipu, menggelapkan dan mencuri. Yang dimaksud dengan penggelapan disini adalah merubah aset/kekayaan perusahaan yang dipercayakan kepadanya secara tidak wajar untuk kepentingan dirinya. Dengan demikian, perbuatan yang dilakukannya adalah untuk menyembunyikan, menutupi atau dengan cara tidak jujur lainnya melibatkan atau meniadakan suatu perbuatan atau membuat pernyataan yang salah dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dibidang keuangan atau keuntungan lainnya atau meniadakan suatu kewajiban bagi dirinya dan mengabaikan hak orang lain.

Gottfredson & Hirschi (1990) mengembangkan teori umum tentang kejahatan yang berpendapat bahwa kurangnya kontrol-diri menyebabkan terjadinya kejahatan. Mereka berargumen bahwa individu yang tidak dapat mempertahankan pekerjaan, kurang rajin dan secara sosial kurang terlibat memiliki kontrol-diri yang rendah. Pendapat mereka kemudian dikritik oleh kriminologis lainnya, Benson & Moore (1992) yang mengatakan bahwa penjahat kerah putih dapat dibedakan dari penjahat jalanan dalam beberapa aspek. Misalnya penjahat kerah putih cenderung tidak atau sedikit memiliki catatan kejahatan daripada penjahat jalanan. Benson dan Moore menyimpulkan bahwa kurangnya kontrol-diri lebih berhubungan dengan penjahat jalanan daripada

penjahat kerah putih. Lebih lanjut, mereka tidak setuju dengan pendapat Gottfredson dan Hirschi bahwa pegawai rendahan/non-manajerial lebih cenderung melakukan kejahatan daripada manajemen atas yang lebih memiliki kontrol-diri.

Pendekatan sosial-budaya mendukung catatan bahwa norma kelompok merupakan faktor yang menentukan dalam kejahatan di tempat kerja. Beberapa teori membahas budaya kriminal dalam tempat kerja sebagai mekanisme bertahan untuk posisi atau keuntungan perusahaan. Teori tersebut berpendapat bahwa pencurian mungkin tidak dilakukan dengan tujuan jahat dan jarang pelaku menganggapnya sebagai sebuah tindakan ilegal. Bahkan, tindakan itu dibenarkan dan dianggap tidak menimbulkan korban (Spahr, Lisa. L. & Laurence J. Allison, 2004).

Dalam konteks penelitian *Fraud* ini, penting untuk memahami kasus yang dilakukan oleh Calavita *et.al* (2003). Mereka memperkenalkan alternatif lain dari budaya kriminal yang membahas bahwa ada tingkah laku kriminal yang dilakukan oleh pelaku dalam hubungannya dengan profesional yang terlibat di organisasi *savings and loans*. Mereka berpendapat bahwa kompleksitas dalam pencurian jenis ini membutuhkan beberapa profesional yang saling bekerjasama. Lingkungan yang ada tidak perlu diciptakan atau dipertahankan hanya karena adagium yang berlaku umum (semua orang melakukan) atau hanya dilakukan oleh beberapa pelaku perusahaan.

Namun, yang terpenting dalam kasus ini adalah adanya jaringan pelaku yang melakukan kejahatan untuk keuntungan. Calavita *et.al*. (2003) tidak setuju dengan pendapat yang menyatakan bahwa usaha yang beresiko atau manajemen yang lemah merupakan penyebab terjadinya skandal keuangan pada tahun 1980an. Mereka melakukan penelitian terhadap kasus itu dengan penjelasan bahwa adanya kompleksitas dalam bisnis keuangan dan pandangan sejarah terhadap entitas dan peraturan finansial.

2.1.4.1.2. Klasifikasi *Fraud*

Menurut Albrechth (1994) dan Koletar (2003), *Fraud* diklasifikasikan menjadi lima jenis, seperti yang diperlihatkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Klasifikasi *Fraud*

No	Jenis <i>Fraud</i>	Korban	Pelaku	Penjelasan
1.	Embezzlement employee atau occupational <i>Fraud</i>	Karyawan	Atasan	Atasan baik secara langsung maupun tidak langsung melakukan kecurangan pada karyawannya.
2.	Management <i>Fraud</i>	Pemegang saham, pemberi pinjaman dan pihak lain yang mengandalkan laporan keuangan	Manajemen puncak	Manajemen puncak menyediakan penyajian yang keliru, biasanya pada informasi keuangan.
3.	Invesment scams	Investor	Perorangan	Individu yang menipu investor menanamkan uangnya dalam investasi yang salah.
4.	Vendor <i>Fraud</i>	Organisasi atau perusahaan yang membeli barang atau jasa	Organisasi atau perorangan yang menjual barang atau jasa	Organisasi yang memasang harga terlalu tinggi untuk barang dan jasa atau tidak adanya pengiriman barang walaupun pembayaran telah dilakukan.
5.	Customer <i>Fraud</i>	Organisasi atau perusahaan yang menjual barang atau jasa	Pelanggan	Pelanggan membohongi penjual dengan memberikan kepada pelanggan yang tidak seharusnya atau menuduh penjual memberikan lebih sedikit dari yang seharusnya.

2.1.4.1.3. Faktor Pemicu *Fraud*

Terdapat empat faktor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yang disebut juga dengan teori *GONE*, yaitu (Simanjuntak, 2008):

1. *Greed* (keserakahan)
2. *Opportunity* (kesempatan)
3. *Need* (kebutuhan)
4. *Exposure* (pengungkapan)

Faktor *Greed* dan *Need* merupakan faktor yang berhubungan dengan individu pelaku kecurangan (disebut juga faktor individual). Sedangkan faktor *Opportunity* dan *Exposure* merupakan faktor yang berhubungan dengan organisasi sebagai korban perbuatan kecurangan (disebut juga faktor generik/umum).

Dennis Greer menyebut tiga elemen kunci yang disebut sebagai segitiga *Fraud* (*Fraud triangle*) yang mendorong seseorang atau sekelompok orang melakukan *Fraud*. Ketiga elemen tersebut adalah (Greer, 2007):

1. Adanya tekanan.
2. Adanya kesempatan.
3. Adanya alasan pembenaran.

Elemen pertama dan ketiga lebih melekat pada kondisi kehidupan dan sikap mental/moral pribadi seseorang, sedangkan elemen kedua terkait dengan sistem pengendalian internal dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan tekanan (*pressure*) antara lain:

1. Masalah keuangan, seperti tamak/rakus, hidup melebihi kemampuan, banyak hutang, biaya kesehatan yang besar, kebutuhan tak terduga.
2. Sifat buruk, seperti penjudi, peminum, pecandu narkoba.
3. Lingkungan pekerjaannya, misalnya sudah bekerja dengan baik tetapi kurang mendapat perhatian, kondisi kerja yang buruk.
4. Lain-lain seperti tekanan dari lingkungan keluarga.

Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan adanya peluang atau kesempatan (*opportunity*) seseorang berbuat *Fraud* antara lain:

1. Sistem pengendalian internal yang sering juga disebut pengendalian internal, yang lemah.

2. Tidak mampu menilai kualitas kerja karena tidak punya alat atau kriteria pengukurannya.
3. Kurang atau tidak adanya akses terhadap informasi sehingga tidak memahami keadaan yang sebenarnya.
4. Gagal mendisiplinkan atau memberikan sanksi pada pelaku *Fraud*.
5. Lalai, apatis, acuh tak acuh.
6. Kurang atau tidak adanya *audit trail* (jejak audit), sehingga tidak dapat dilakukan penelusuran data.

Faktor-faktor yang mendorong seseorang mencari pembenaran (*rationalization*) atas tindakannya melakukan *Fraud*, antara lain :

1. Mencontoh atasan atau teman sekerja.
2. Merasa sudah berbuat banyak kepada organisasi/perusahaan.
3. Menganggap bahwa yang diambil tidak seberapa.
4. Dianggap hanya sekedar meminjam, pada waktunya akan dikembalikan.

Sementara Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2009) menyebut faktor-faktor penyebab timbulnya *Fraud* terdiri atas 4 (empat) aspek, yaitu :

a. Aspek Individu Pelaku

Apabila dilihat dari segi pelaku *Fraud*, sebab-sebab seseorang melakukan *Fraud* dapat berupa dorongan dari dalam dirinya yang dapat pula dikatakan sebagai keinginan, niat atau kesadarannya untuk melakukan. Sebab-sebab seseorang melakukan kejahatan jabatan antara lain sebagai berikut:

1) Sifat tamak manusia

Orang yang melakukan kejahatan jabatan adalah orang yang penghasilannya sudah cukup tinggi bahkan sudah berlebih bila dibandingkan kebutuhan hidupnya. Orang tersebut melakukan kejahatan jabatan tersebut juga tanpa adanya godaan dari pihak lain. Bahkan kesempatan untuk melakukan *Fraud* mungkin juga sudah sangat kecil karena sistem pengendalian manajemen yang sudah sangat bagus. Dalam hal pelaku kejahatan jabatan seperti itu, maka unsur yang menyebabkan dia melakukan *Fraud* adalah unsur dalam

diri sendiri yaitu sifat tamak, sombong, takabur, rakus yang memang ada pada manusia.

Apabila seseorang tidak mampu mengendalikan dirinya sendiri, maka tanpa godaan dari luar, tanpa adanya kebutuhan hidup, dan tanpa adanya kelemahan sistem yang memberikan kesempatan seseorang tersebut akan berusaha mencari-cari jalan untuk melakukan kejahatan jabatan. Dalam hal ini, berapapun kekayaan dan penghasilan sudah diperoleh seseorang tersebut, apabila ada kesempatan untuk melakukan kejahatan jabatan maka akan dilakukan juga.

2) Penghasilan yang kurang mencukupi kebutuhan hidup yang wajar

Penghasilan seorang pegawai dari suatu pekerjaan selayaknya memenuhi kebutuhan hidup yang wajar. Bila hal itu tidak terjadi maka seseorang akan berusaha memenuhinya dengan berbagai cara. Tetapi bila segala upaya dilakukan ternyata sulit didapatkan, keadaan semacam ini yang akan memberi peluang besar untuk melakukan kejahatan jabatan baik itu kejahatan jabatan waktu, tenaga, pikiran dalam arti semua curahan peluang itu untuk keperluan di luar pekerjaan yang seharusnya.

3) Kebutuhan hidup yang mendesak

Dalam rentang kehidupan ada kemungkinan seseorang mengalami situasi terdesak dalam hal ekonomi. Adanya kebutuhan hidup yang mendesak seperti kebutuhan keluarga, kebutuhan untuk membayar hutang, kebutuhan untuk membayar pengobatan yang mahal, kebutuhan untuk membiayai sekolah anaknya, kebutuhan untuk mengawinkan anaknya merupakan bentuk-bentuk dorongan seorang pegawai yang berpenghasilan kecil untuk melakukan kejahatan jabatan. Dalam hal seperti itu tentu akan sangat tepat apabila dipikirkan suatu sistem yang dapat membantu memberikan jalan keluar bagi para pegawai untuk menghadapi kebutuhan hidup yang sifatnya mendesak misalnya sistem asuransi.

4) Gaya hidup yang konsumtif

Kehidupan di kota-kota besar sering kali mendorong gaya hidup seseorang konsumtif. Gaya hidup yang konsumtif di kota-kota besar ini mendorong pegawai untuk dapat memiliki mobil mewah, rumah mewah, pakaian mahal, hiburan yang mahal dan sebagainya. Gaya hidup yang konsumtif tersebut akan menjadikan penghasilan yang sedikit semakin tidak mencukupi. Hal tersebut juga akan mendorong seseorang untuk melakukan kejahatan jabatan bilamana kesempatan untuk melakukan ada.

5) Malas atau tidak mau kerja

Sebagian orang ingin mendapatkan hasil dari sebuah pekerjaan tanpa keluar keringat alias malas bekerja. Sifat semacam ini akan potensial melakukan tindakan apapun dengan cara-cara mudah dan cepat, diantaranya melakukan *Fraud*/kecurangan.

6) Ajaran agama yang kurang diterapkan

Indonesia dikenal sebagai bangsa religius yang tentu akan melarang adanya kejahatan jabatan dalam bentuk apapun. Kenyataan di lapangan menunjukkan bila praktek kecurangan (*Fraud* dan korupsi) masih berjalan subur di tengah masyarakat. Situasi paradok ini menandakan bahwa ajaran agama kurang diterapkan dalam kehidupan.

b. Aspek Organisasi

Organisasi dalam hal ini adalah organisasi dalam arti luas termasuk sistem pengorganisasian lingkungan masyarakat. Organisasi yang menjadi korban *Fraud* atau dimana terjadi biasanya memberi andil terjadinya kejahatan jabatan karena membuka peluang atau kesempatan untuk terjadinya *Fraud*. Bilamana organisasi tersebut tidak membuka peluang sedikitpun bagi seseorang untuk melakukan kejahatan jabatan, maka kejahatan jabatan itu tidak akan terjadi. Aspek-aspek organisasi tersebut kurang lebih meliputi:

1) Kurang adanya sikap keteladanan pimpinan

Posisi pemimpin dalam suatu organisasi baik formal maupun informal mempunyai pengaruh yang penting bagi bawahannya. Seorang pemimpin akan menjadi panutan bagi bawahannya atau organisasi yang berafiliasi pada organisasi tersebut. Dengan karakteristik organisasi seperti itu tentu apapun yang dilakukan oleh pemimpin organisasi akan ditiru oleh para anggota organisasi walaupun dalam intensitasnya berbeda-beda. Apabila pemimpinnya mencontohkan gaya hidup yang bersih dengan tingkat kehidupan ekonomi yang wajar maka anggota-anggota organisasi tersebut akan cenderung mengikuti gaya hidup yang sama. Akan tetapi, teladan yang baik dari pemimpin tidak menjamin bahwa *Fraud* tidak akan muncul di dalam organisasinya karena penyebab lainnya masih banyak.

Demikian pula sebaliknya, apabila pemimpin organisasi gaya hidupnya berlebihan maka anggota-anggota organisasi tersebut akan cenderung untuk mengikuti gaya hidup berlebihan. Dan apabila tidak mampu menopang biaya hidup yang berlebih tersebut, maka akan berusaha untuk melakukan berbagai cara termasuk melakukan kecurangan.

2) Tidak adanya kultur organisasi yang benar

Kultur atau budaya organisasi biasanya akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat kepada anggota-anggota organisasi tersebut pada kebiasaannya, cara pandangannya dan sikapnya dalam menghadapi sesuatu keadaan. Apabila kultur ini tidak ditangani/dikelola dengan baik akan menimbulkan berbagai situasi yang tidak kondusif mewarnai kehidupan organisasi. Dimana sejumlah anggota organisasi akan melakukan berbagai bentuk perbuatan yang tidak baik yang lama-lama akan menjadi kebiasaan. Kebiasaan tersebut akan menular ke anggota yang lain dan kemudian perbuatan tersebut akan dianggap sebagai kultur atau budaya di lingkungan yang bersangkutan.

Kultur ini secara perlahan-lahan perlu dibentuk menjadi baik dan diarahkan untuk menunjang misi dari organisasi. Dengan

membentuk kultur ini, dapat diciptakan situasi dimana organisasi yang tidak sesuai dengan kultur tersebut akan disingkirkan. Salah satu sarana yang biasa yang dipakai untuk membentuk dan menjaga kultur tersebut adalah dengan membangun kultur organisasi yang resmi dan kode etik atau aturan perilaku yang secara resmi diberlakukan pada organisasi.

3) Kelemahan sistem pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen merupakan salah satu syarat bagi kejahatan jabatan dalam sebuah organisasi. Pada organisasi dimana pengendalian manajemennya lemah akan lebih banyak pegawai yang melakukan *Fraud* dibandingkan pada organisasi yang pengendalian manajemennya kuat. Seorang pegawai yang mengetahui bahwa sistem pengendalian manajemen pada organisasi dimana dia bekerja lemah, maka akan menimbulkan kesempatan atau peluang baginya untuk melakukan *Fraud*.

Selain itu terdapat pula hambatan dalam manajemen yaitu hambatan yang bersumber dari diabaikannya atau tidak diterapkannya prinsip-prinsip manajemen yang baik (komitmen yang tinggi dilaksanakan secara adil, transparan dan akuntabel) yang membuat penanganan *Fraud* tidak berjalan sebagaimana mestinya. Adanya kolusi antara beberapa orang yang dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang menyebabkan runtuhnya pengendalian manajemen yang ada. Kejahatan jabatan tidak akan dapat dicegah atau diketahui jika terdapat kolusi di antara petugas.

4) Manajemen cenderung menutupi kejahatan jabatan di dalam organisasi

Pada umumnya jajaran manajemen organisasi dimana terjadi kejahatan jabatan enggan membantu mengungkapkan *Fraud* tersebut walaupun kejahatan jabatan tersebut sama sekali tidak melibatkan dirinya. Kemungkinan keengganan tersebut timbul karena terungkapnya praktek *Fraud* di dalam organisasinya akan dianggap sebagai bukti buruknya kualitas manajemen organisasi. Akibatnya, jajaran manajemen cenderung untuk menutup-nutupi kejahatan jabatan

yang ada dan berusaha menyelesaikannya dengan cara-caranya sendiri yang kemudian dapat menimbulkan kejahatan jabatan yang lain.

2.1.4.1.4. Pelaku *Fraud*

Menurut Sie Infokum – Ditama Binbangkum BPK-RI tahun 2008 bahwa pelaku kecurangan di atas dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu manajemen dan karyawan/pegawai. Pihak manajemen melakukan kecurangan biasanya untuk kepentingan perusahaan, yaitu salah saji yang timbul karena kecurangan pelaporan keuangan (*misstatements arising from Fraudulent financial reporting*). Sedangkan karyawan/pegawai melakukan kecurangan bertujuan untuk keuntungan individu, misalnya salah saji yang berupa penyalahgunaan aktiva (*misstatements arising from misappropriation of assets*).

Kecurangan pelaporan keuangan biasanya dilakukan karena dorongan dan ekspektasi terhadap prestasi kerja manajemen. Salah saji yang timbul karena kecurangan terhadap pelaporan keuangan lebih dikenal dengan istilah *irregularities* (ketidakberesan). Bentuk kecurangan seperti ini seringkali dinamakan kecurangan manajemen (*management Fraud*), misalnya berupa manipulasi, pemalsuan, atau pengubahan terhadap catatan akuntansi atau dokumen pendukung yang merupakan sumber penyajian laporan keuangan. Kesengajaan dalam salah menyajikan atau sengaja menghilangkan (*intentional omissions*) suatu transaksi, kejadian, atau informasi penting dari laporan keuangan.

Kecurangan penyalahgunaan aktiva biasanya disebut kecurangan karyawan (*employee Fraud*). Salah saji yang berasal dari penyalahgunaan aktiva meliputi penggelapan aktiva perusahaan yang mengakibatkan laporan keuangan tidak disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Penggelapan aktiva umumnya dilakukan oleh karyawan yang menghadapi masalah keuangan dan dilakukan karena melihat adanya peluang kelemahan pada pengendalian internal perusahaan serta pembenaran terhadap tindakan tersebut. Contoh salah saji jenis ini adalah :

1. Penggelapan terhadap penerimaan kas;
2. Pencurian aktiva perusahaan;

3. *Mark-up* harga;
4. Transaksi “tidak resmi”.

2.1.4.1.5. Dampak-dampak *Fraud*

Menurut *2008 Report to the Nation* dalam *Association of Certified Fraud Examiner* (2008), didasarkan pada data-data dari 959 kasus penyalahgunaan jabatan diantara bulan Januari 2006 dan Februari 2008 telah ditemukan bahwa:

- a. Para responden studi menunjukkan bahwa diperkirakan dari organisasi-organisasi di Amerika Serikat kehilangan 7% pendapatan per tahun karena disalahgunakan, yang diterjemahkan ke dalam angka kira-kira sebesar 994 triliun dollar kerugian akibat disalahgunakan.
- b. Kerugian rata-rata dari kasus yang dianalisis adalah 175.000 dollar Amerika Serikat dan selama satu kwartal kasus melibatkan kerugian setidaknya satu juta dolar.
- c. Jenis kasus penyalahgunaan berakhir dalam dua tahun dimulai dari perilaku penyalahgunaan hingga akhirnya terdeteksi.
- d. Skema-skema penyalahgunaan yang paling umum adalah korupsi (27%), dan skema-skema penyalahgunaan pembayaran sebesar (24%), sementara itu penyalahgunaan laporan keuangan adalah kategori yang sangat banyak dengan kerugian rata-rata sebesar dua juta dollar Amerika.
- e. Meskipun fokus pada pengawasan anti-*Fraud* adalah tinggi dengan diberlakukannya *Sarbanes-Oxley 2002*, dan pertimbangan penyalahgunaan dalam audit-audit laporan keuangan yang dimandatkan berkenaan dengan *Sarbanes-Oxley 2002*, data menunjukkan bahwa penyalahgunaan jabatan adalah lebih banyak terdeteksi diakhir (46%), atau melalui ketidaksengajaan (20%), dibanding melalui audit-audit (28.5%), pengawasan-pengawasan (23.3%) atau dengan cara-cara lain.
- f. Impelementasi-implementasi pengawasan anti-*Fraud* tampaknya memiliki dampak terukur terhadap kedapatan-kedapatan organisasi yang mengalami penyalahgunaan.

- g. Perbankan memiliki urutan tertinggi dalam industri dengan kerugian rata-rata terbesar kedua (250.000 dollar US) hanya dilampaui oleh industri manufaktur sebesar 441.000 dollar US.
- h. Para penyalahguna jabatan umumnya adalah para tersangka yang baru melakukan penyalahgunaan pertama kalinya dan bekerja dalam departemen akuntansi atau manajemen yang lebih tinggi.
- i. Pelaku penyalahgunaan seringkali menunjukkan ciri-ciri perilaku yang dianggap sebagai indikator dari perilaku melanggar hukum (Misal, sedang mengalami kesulitan keuangan).

2.1.4.2. Strategi Anti-Fraud

2.1.4.2.1. Pengertian Strategi

Berikut adalah definisi-definisi tentang strategi (Triton, 2011):

Menurut Chandler, strategi adalah penetapan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran perusahaan, dan penerapan serangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran ini.

Menurut Child, Strategi adalah sekumpulan pilihan dasar atau kritis mengenai tujuan dan cara dari bisnis.

Sedangkan menurut Faulkner & Johnson, definisi strategi adalah:

Strategi memperhatikan dengan sungguh-sungguh arah jangka panjang dan cakupan organisasi. Strategi juga secara kritis memperhatikan dengan sungguh-sungguh posisi organisasi itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan dan secara khusus memperhatikan pesaingnya. Strategi memperhatikan secara sungguh-sungguh pengadaaan keunggulan kompetitif, yang secara ideal berkelanjutan sepanjang waktu, tidak dengan maneuver teknis, tetapi dengan menggunakan perspektif jangka panjang secara keseluruhan.

Menurut Jhonson & Scholes, strategi adalah:

Strategi adalah arah dan cakupan lebih panjang, yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan stakeholder.

Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapasitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Kay, 1999 dalam Amstrong, 2003).

Dan strategi menurut Richardson & Thompson adalah:

Strategi, apakah strategi SDM atau strategi manajemen yang lain, harus memiliki dua elemen utama yang lain: harus ada sasaran strategis (yakni sesuatu yang diharapkan dapat dicapai oleh strategi), dan harus ada rencana tindakan (yakni cara yang diusulkan untuk memenuhi sasaran).

Amstrong (2003) dalam kumpulan buku *The Art of HRD* menambahkan bahwa setidaknya terdapat tiga pengertian strategi. Pertama, strategi merupakan deklarasi maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh alokasi sumber daya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumber daya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal. Kedua, strategi merupakan perspektif dimana isu kritis atau faktor keberhasilan dapat dibicarakan, serta keputusan strategis bertujuan untuk membuat dampak yang besar serta jangka panjang kepada perilaku dan keberhasilan organisasi. Ketiga, strategi pada dasarnya adalah mengenai penetapan tujuan (tujuan strategis) dan mengalokasikan atau menyesuaikan sumber daya dengan peluang (strategi berbasis sumber daya) sehingga dapat mencapai kesesuaian strategis antara tujuan strategis dan basis sumber dayanya.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas, maka strategi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai arah, cakupan, dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi.

2.1.4.2.2. Perencanaan Strategi

Dalam konteks penyusunan strategi, ada dua tipe rencana yang harus diperhatikan. *Pertama*, rencana konsepsional atau teoritis, sebagai rencana yang ideal dan diharapkan dapat terwujud. *Kedua*, rencana tindakan atau *action plan*, yang lebih mendasarkan kepada faktor-faktor lapangan dengan segala perkiraan distorsi yang mungkin terjadi (Amstrong, 2003).

Rencana tindakan sering juga disebut dengan rencana operasional. Perencanaan tindakan adalah kegiatan penyusunan langkah-langkah yang operasional untuk mencapai hasil-hasil yang telah dirumuskan dalam strategi. Berdasarkan pengertian ini, maka kata kunci yang penting dalam membuat rencana tindakan adalah operasional.

Sesuatu rencana mungkin dinilai baik secara konseptual atau di belakang meja, tetapi belum tentu dapat dilakukan di lapangan. Suatu rencana mungkin menunjukkan keberhasilan di suatu tempat ketika diterapkan, namun ternyata belum tentu berhasil di tempat yang berbeda. Inilah yang membuat sebuah strategi akan ditentukan pula oleh penyusunan rencana tindakan.

Setidaknya ada tiga langkah yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana tindakan atau *action plan*, yaitu (Amstrong, 2003):

1. *Meninjau kembali langkah-langkah dalam rencana strategis yang mungkin diterapkan.*
2. *Mengidentifikasi dan Menginventarisasi faktor-faktor operasional baik internal maupun eksternal di lapangan yang mendukung dan menghambat tingkat keberhasilan rencana konsepsional.*
3. *Berdasarkan perhitungan dan pertimbangan atas faktor-faktor operasional di lapangan yang telah teridentifikasi dan terinventarisasi, selanjutnya harus disusun sedikitnya 3 variasi rencana tindakan, yaitu:*
 - *Rencana A, yang mendasarkan pada kemungkinan suksesnya operasional sesuai perhitungan di belakang meja.*
 - *Rencana B, disebut juga rencana modifikasi atau rencana alternatif, yaitu rencana yang mendasarkan kepada kemungkinan terjadinya hambatan-hambatan terhadap kelancaran rencana di belakang meja oleh faktor-faktor operasional di lapangan.*
 - *Rencana C atau disebut juga sebagai rencana darurat, yaitu rencana bersifat semi spontan atau bahkan spontan di lapangan yang dilakukan apabila segala sesuatu yang direncanakan di belakang meja berantakan oleh satu atau lebih faktor operasional yang berisiko fatal.*

Sebagai sebuah entitas, ada kesamaan antara individu, organisasi, dan perusahaan. Individu, organisasi, dan perusahaan, masing-masing memiliki kebutuhan yang besar untuk menjaga keberlanjutan dan kelangsungannya. Di samping itu, tidak jarang antar entitas tersebut terlibat kompetisi, sehingga ada entitas yang *survive* dan ada pula entitas yang ‘menyerah’.

Daya saing amat diperlukan oleh setiap entitas berada yang dalam keadaan saling berkompetisi ketat dengan para competitor. Masing-masing harus memiliki keunggulan yang dapat menjadi bahan pertimbangan sangat penting untuk mensukseskan perumusan strategi.

Perencanaan strategis pada akhirnya mempertimbangkan keunggulan. Namun jauh sebelum disusunnya perencanaan strategis memang sudah harus diidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada pada suatu entitas. Supriyono (2000) menyatakan bahwa perumusan strategi disusun terlebih dahulu sebelum disusunnya perencanaan strategis. Pendapat ini semakin menguatkan pentingnya identifikasi keunggulan sedini mungkin.

Keunggulan organisasi berdasarkan keberadaannya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu keunggulan internal dan keunggulan eksternal. Keunggulan organisasi internal adalah segala kemampuan, kapasitas, dan potensi yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk memperkuat daya saingnya. Keunggulan organisasi eksternal adalah segala peluang organisasi untuk memanfaatkan akses dari pihak lain dan lingkungan sekelilingnya dalam upayanya untuk mencapai perkembangan yang lebih baik dan memperkuat daya saing.

Berdasarkan sifat hubungannya dengan organisasi lain, maka keunggulan organisasi ini dapat dibedakan menjadi tiga sifat hubungan, yaitu (Amstrong, 2003):

- a) *Keunggulan kompetitif (competitive advantages), yaitu keunggulan berdasarkan sifat hubungan persaingan sempurna, dengan mendasarkan pada basis komponen dan sumber daya yang sama diantara suatu organisasi dengan satu atau lebih organisasi lainnya.*
- b) *Keunggulan komparatif (comparative advantages), yaitu keunggulan berdasarkan sifat hubungan persaingan dengan mendasarkan pada komponen dan sumber daya yang saling berbeda diantara suatu organisasi dengan satu atau lebih organisasi lainnya.*
- c) *Keunggulan sinergis (sinergism advantages), yaitu keunggulan yang dimiliki oleh organisasi untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain sehingga mampu meningkatkan daya saing yang diperoleh dari efek*

peningkatan nilai lebih atas hasil-hasil kerja sama dengan pihak lain tersebut.

2.1.4.2.3. Strategi Anti-Fraud dengan Pelaku Pegawai Bank

Setelah Krisis Asia di tahun 1997, pengawasan perbankan berbasis risiko diperkenalkan dan dilaksanakan. Meskipun dengan peraturan yang lebih ketat, masalah dengan perbankan selama dekade terakhir menunjukkan bahwa tidak ada cukup perlindungan ditempatkan untuk menghindari krisis perbankan. Mekanisme pengawasan perbankan saat ini tidak cukup mempertimbangkan tindakan karyawan bank sebagai suatu faktor risiko dimana ironisnya beberapa kasus bank bermasalah disebabkan oleh kejahatan perbankan yang dilakukan oleh orang dalam, yaitu bankir (Abdullah, 2010). Strategi anti-Fraud ini penting karena menurut Tenenbaum (2005) berdasarkan hasil penelitian dan laporan dari 2010 Global Fraud Study-ACFE telah memberikan empat poin penting yaitu:

- a) Organisasi-organisasi kecil mengalami kerugian yang tidak sebanding karena terjadinya kejahatan terkait jabatan karena organisasi tersebut secara khusus tidak memiliki pengendalian-pengendalian kecurangan.
- b) Pengendalian-pengendalian kecurangan tampak memberikan bantuan di dalam mengurangi biaya dan durasi dari skema-skema kejahatan
- c) Para pelaku pada level jabatan tinggi dapat mengakibatkan kerusakan besar terhadap organisasi di mana mereka bekerja.
- d) Para pelaku kecurangan seringkali memberikan isyarat (misal: gaya hidup mewah, mengalami kesulitan keuangan).

Abiola (2009) mengklasifikasikan kejahatan perbankan menjadi tiga bentuk, yaitu berdasarkan alur (*flow Frauds*), korban (*victims Frauds*), dan tindakan (*act Frauds*). *Flow Frauds* menggambarkan frekuensi dan nilai yang ada dalam *Fraud*, yang terdiri atas dua tipe yaitu *smash and grab* dan *drip*. *Smash and grab* menunjukkan bahwa kejahatan tersebut tidak sering dilakukan, biasanya tindakan kejahatan ini dilakukan pada jangka waktu pendek dan nilainya besar. *Drip* adalah kejahatan yang dilakukan berkali-kali, tetapi nilainya kecil dan berulang dalam jangka waktu yang panjang. Kedua, *victims Frauds* merupakan kejahatan yang menggambarkan korban yang terdampak dari kejahatan yang dilakukan oleh pelaku kejahatan, dan terdiri atas dua tipe juga yaitu *against the company (bank)* dan *against the outsiders*. *Against the company (bank)*

merupakan kejahatan yang korbannya adalah bank, yaitu kerugian yang dialami oleh bank akibat terjadinya kejahatan. *Against the outsiders* merupakan kejahatan yang korbannya merupakan pihak luar perusahaan, seperti nasabah bank. Selanjutnya, *act Frauds* menggambarkan tindakan dalam kejahatan, yaitu orang-orang yang terlibat dalam tindak kejahatan dan metode atau bentuk yang diterapkan oleh pelaku. Pelaku kejahatan dalam hal ini bisa karyawan bank, manajemen eksekutif, perampok bersenjata, atau pencuri yang bisa jadi merupakan pihak luar maupun pencuri yang berkolusi dengan pihak internal bank.

Penelitian Abiola (2009) tersebut selanjutnya menghasilkan temuan bahwa terdapat banyak faktor yang memberi kontribusi pada timbulnya kejahatan perbankan di Nigeria, yaitu manajemen kebijakan dan prosedur perbankan yang lemah, kondisi kerja yang tidak memadai, staf bank yang terlalu lama berada dalam posisi tertentu, dan perasaan frustrasi pada diri karyawan akibat sistem remunerasi yang lemah. Dengan melihat faktor yang menyebabkan timbulnya kejahatan perbankan tersebut maka upaya yang bisa dilakukan dalam mencegah terjadinya kejahatan perbankan adalah melalui penerapan rotasi jabatan, melakukan telaah pada calon karyawan berdasarkan histori kerja karyawan sebelum melamar di bank terkait, memonitor gaya hidup karyawan, penggunaan komputer sebagai alat bantu untuk mencegah dan mengendalikan *Fraud*, menerapkan sistem informasi manajemen, penggunaan *software* yang mendukung auditor dalam menghasilkan data yang akurat dengan waktu yang efisien.

Sementara itu, Abdullah (2010) menyebutkan bahwa kejahatan perbankan merupakan tindak pidana dan untuk menganalisis fenomena kejahatan perbankan kita dapat mengadopsi model ekonomi yang dipelopori oleh Gary S. Becker. Dengan menggunakan model pendekatan pengambilan keputusan Beckerm, maka disebutkan bahwa seseorang melakukan kejahatan jika utilitas yang diharapkan melebihi utilitas yang tersedia dengan menggunakan waktu dan sumber daya lain untuk kegiatan lainnya. Selain itu, Pradiptyo (2006) juga menjelaskan bahwa seorang individu akan melakukan kejahatan jika utilitas untuk melakukan aktivitas seperti itu mendominasi perkiraan dis-utilitas dari menjalankan hukuman langsung dan perkiraan hilangnya reputasi. Sementara hukum akan diberlakukan jika manfaat yang diharapkan dari penegakan itu

mendominasi biaya eksekusi dan perkiraan biaya dari keputusan hukum. Dengan melihat fakta tersebut maka upaya yang bisa dilakukan dalam mencegah kejahatan perbankan adalah melalui peningkatan pengawasan perbankan, penegakan hukum, dan memperberat hukuman. Menurut KPMG (2010), sebuah pendekatan yang efektif dalam pengelolaan risiko *Fraud* harus berfokus pada tiga sasaran kunci yaitu pencegahan yang didesain untuk menurunkan risiko kecurangan, deteksi yang didesain untuk membuka atau mengungkap kecurangan pada saat kecurangan terjadi dan respon yang didesain untuk memudahkan tindakan korektif dan meminimalisasi bahaya.

Oleh karena itu, dalam kajian eksperimental oleh Wihelm (2004) mengimplementasikan *Fraud management lifecycle* dalam mengatasi *Fraud banking*. *Fraud management lifecycle* tersebut terdiri atas *Fraud deterrence*, *Fraud prevention*, *Fraud detection*, *Fraud mitigation*, *Fraud analysis*, *Fraud policy*, *Fraud investigation*, dan *Fraud prosecution*. Lebih lanjut, secara implementatif melalui penggunaan teknologi, Rocha & Junior (2010) melakukan analisis mengenai upaya untuk mencegah kejahatan perbankan melalui implementasi *Cross Industry Standard Process for Data-Mining* (CRISP-DM). Implementasi CRISP-DM melalui beberapa tahap, yaitu *business understanding* (memahami peraturan dan tujuan bisnis), *data understanding* (mengumpulkan dan menjabarkan data), *data preparation* (menyiapkan data untuk diimport ke dalam software), *modelling* (memilih teknik permodelan yang digunakan), *evaluation* (evaluasi proses), dan *deployment* (mensosialisasikan sistem dan melakukan pelatihan kepada *user*). Melalui *business understanding*, *data understanding*, dan *data preparation* maka akan diketahui histori *Fraud* yang terjadi pada bisnis, tipe *Fraud*, dan metode *Fraud*.

Graham dalam Dermawan (2007) memberikan batasan tentang pencegahan kejahatan sebagai suatu usaha yang meliputi segala tindakan yang mempunyai tujuan khusus untuk memperkecil ruang lingkup dan mengeliminir kekerasan suatu pelanggaran, baik melalui pengurangan kesempatan untuk melakukan kejahatan ataupun melalui berbagai upaya mempengaruhi orang-orang yang potensial dapat menjadi pelanggar serta kepada masyarakat umum.

Dalam strategi pencegahan terjadinya *occupational crime* atau *occupational Fraud*, Bank Indonesia menentukan bahwa setiap bank wajib memiliki dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang disesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, kompleksitas kegiatan usaha, potensi, jenis, dan risiko *Fraud* serta didukung sumber daya yang memadai. Strategi anti *Fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian *Fraud*. Bank yang telah memiliki strategi anti *Fraud*, namun belum memenuhi acuan minimum, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan strategi anti *Fraud* yang telah dimiliki. Selanjutnya dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya *Fraud*, bank perlu menerapkan Manajemen Risiko dengan penguatan pada beberapa aspek, yang paling kurang mencakup Pengawasan Aktif Manajemen, Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban, serta Pengendalian dan Pemantauan.

Strategi tindak kejahatan perbankan yang dilakukan oleh pegawai bank (*occupational crime*) memiliki 4 (empat) pilar, sebagaimana dimuat dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 (Tim Informasi Hukum, Bank Indonesia) :

a. Pencegahan

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup *anti Fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*. Selama ini, mungkin yang dikenal oleh petugas perbankan hanya *Know Your Customer (KYC)*, yaitu bagaimana menjalankan prinsip kehati-hatian perbankan dengan mengedepankan kejelasan dari dana dan si nasabah yang akan menabung, tetapi kini telah bertambah dengan prinsip baru yaitu *Know Your Employee*.

b. Deteksi

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan kejadian *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang mencakup paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

c. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka menggali informasi, sistem pelaporan, dan penerapan sanksi atas kejadian *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang paling kurang mencakup standar investigasi, mekanisme pelaporan, dan penerapan sanksi.

d. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka memantau dan mengevaluasi kejadian *Fraud* serta tindak lanjut yang diperlukan, berdasarkan hasil evaluasi, yang paling kurang mencakup pemantauan dan evaluasi atas kejadian *Fraud* serta mekanisme tindak lanjut. Evaluasi ini juga menyangkut mengenai *assesment* dan *appetite* risiko *Fraud* yang terjadi di bank.

Dengan pengaturan ini, diharapkan bisa mengarahkan bank dalam melakukan pengendalian *Fraud* khususnya kejahatan yang dilakukan oleh pegawai bank (*occupational crime*) melalui upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan, namun juga untuk mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *Fraud*.

Regulasi Bank Indonesia telah memberikan gambaran umum mengenai kebijakan dan penerapan manajemen risiko dan pengendalian intern sebagai strategi anti *Fraud* secara umum, dimana pengembangan dan penerapannya disesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, kompleksitas kegiatan usaha, potensi, jenis, dan risiko *Fraud* serta didukung sumber daya yang memadai. Dalam pelaksanaannya, bank harus melaksanakan upaya berkelanjutan untuk secara proaktif dapat membangun lingkungan yang efektif untuk mengelola risiko *Fraud*. Upaya ini meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut (Roufique, 2012):

- a. *Principle 1: As part of an organization's governance structure, a Fraud risk management program should be in place, including a written policy (or policies) to convey the expectations of the board of directors and senior management regarding managing Fraud risk.*

Sebagai bagian dari struktur *governance* bank, program anti *Fraud* harus terus menerus dipropagandakan, termasuk melalui kebijakan tertulis untuk

menyampaikan harapan manajemen bank tentang pengelolaan program risiko *Fraud*.

- b. *Principle 2: Fraud risk exposure should be assessed periodically by the organization to identify specific potential schemes and events that the organization needs to mitigate.*

Eksposur risiko *Fraud* harus diukur secara berkala oleh bank untuk mengidentifikasi skema spesifik potensial serta kejadian/peristiwa-peristiwa yang perlu dimitigasi.

- c. *Principle 3: Prevention techniques to avoid potential key Fraud risk events should be established, where feasible, to mitigate possible impacts on the organization.*

Teknik Pencegahan untuk menghindari peristiwa/kejadian kunci risiko *Fraud* potensial harus ditetapkan, untuk mengurangi dampak terhadap bank.

- d. *Principle 4: Detection techniques should be established to uncover Fraud events when Preventive measures fail or unmitigated risks are realized.*

Teknik deteksi harus ditetapkan untuk mengungkap peristiwa *Fraud* ketika langkah-langkah pencegahan tidak berhasil atau risiko yang tidak dimitigasi mulai timbul.

- e. *Principle 5: A reporting process should be in place to solicit input on potential Fraud, and a coordinated approach to investigation and corrective action should be used to help ensure potential Fraud is addressed appropriately and timely.*

Proses pelaporan harus dilakukan untuk meminta masukan tentang potensial *Fraud*, dan pendekatan terkoordinasi untuk investigasi dan tindakan korektif harus dilaksanakan untuk membantu memastikan *Fraud* potensial ditangani secara tepat dan tepat waktu.

Program anti *Fraud* seperti dalam prinsip-prinsip di atas minimum mencakup elemen-elemen yang dijelaskan secara ringkas sebagai berikut (Roufique, 2012):

- a. *Roles and responsibility* (peran dan tanggungjawab) yang jelas bagi setiap bagian yang ada di dalam struktur organisasi
- b. Komitmen yang jelas dan ditunjukkan untuk disadari oleh seluruh lapisan manajemen.

- c. *Fraud awareness* (kepedulian *Fraud*) yang terus menerus disosialisasikan.
- d. *Affirmation process*.
- e. *Conflict disclosure* (pengungkapan konflik)
- f. *Fraud risk assessment* (metodologi pengukuran risiko *Fraud*)
- g. *Reporting procedures and whistleblower protection* (prosedur pelaporan *Fraud* serta perlindungan pelapor)
- h. *Investigation process* (proses investigasi)
- i. *Corrective action* (tindak lanjut koreksi)
- j. *Quality assurance* (pengukuran kualitas)
- k. *Continuous monitoring* (pemantauan secara terus menerus).

Program tersebut dapat terimplementasikan karena keterlibatan pemerintah yang juga memiliki kepentingan yang sama dengan pengusaha sektor perbankan untuk mengendalikan kecurangan yang terjadi dalam sebuah bank. Seperti yang diungkapkan oleh Griffin (2010) bahwa pengaruh keterlibatan pemerintahan terkait dengan kebijakan-kebijakan dalam mencegah tindakan-tindakan *fraudulent* dalam sektor industri tidak hanya dapat mengendalikan kasus-kasus kecurangan yang terjadi dalam industri terkait tetapi juga berdampak positif terhadap pengendalian tindakan-tindakan *fraudulent* pekerja dalam level *middle management* hingga *top management*.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berlatar belakang banyaknya kasus kecurangan yang terjadi dalam perbankan di Indonesia tahun 2011, maka Bank Indonesia menerbitkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum. Surat Edaran tersebut mengarahkan Bank Umum dalam melakukan pengendalian *Fraud* melalui upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan, namun juga untuk mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *Fraud*. Selain itu, Surat Edaran ini adalah sebagai sebuah bentuk penguatan atas Peraturan Bank Indonesia nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Lam, James dan Wiley dalam Hanafi (2009) mendefinisikan manajemen risiko perusahaan adalah kerangka komprehensif, terintegrasi, untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, modal ekonomis, transfer risiko, untuk

memaksimalkan nilai perusahaan. Terdapat beberapa metode atau cara manajemen risiko yang dilakukan oleh bank. Menurut Hanafi (2009), risiko dapat dikelola dengan berbagai cara, seperti penghindaran, ditahan, diversifikasi atau transfer ke pihak lain.

Dalam konteks manajemen risiko perbankan yang diterapkan oleh Bank Indonesia bagi Bank Umum, tentunya menjadi salah satu kepentingan Bank Umum dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan bisnis organisasi perbankan. Strategi-strategi manajemen risiko tersebut adalah suatu kebutuhan sekaligus suatu keharusan guna mengendalikannya, karena kecurangan atau tindakan-tindakan *fraudulent* dinilai perusahaan sangat merugikan (Hoesodo, 2012). Namun demikian, Hoesodo menyadari seperti halnya perusahaan juga menyadarinya bahwa kecurangan sama sekali tidak dapat dihilangkan, tetapi hanya dapat dikendalikan.

Dalam hal ini, strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki harapan bahwa strategi tersebut dapat memberikan kontribusi positif bagi Bank Umum dalam rangka meminimalisir tindakan-tindakan *fraudulent* yang terjadi dalam bank. Strategi ini dinilai berpeluang bisa berhasil karena di dalamnya berusaha mengakomodasi berbagai faktor-faktor yang menyebabkan seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan *fraudulent*, sehingga tindakan-tindakan kecurangan yang akan, ataupun sedang dilakukannya dapat dicegah ataupun dapat dideteksi. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor lingkungan sosial ataupun faktor individu si pelaku kecurangan. Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia dalam Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum terdiri dari pilar-pilar strategi anti *Fraud* yaitu: (a) pencegahan; (b) deteksi; (c) investigasi, pelaporan dan sanksi; serta (d) pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut.

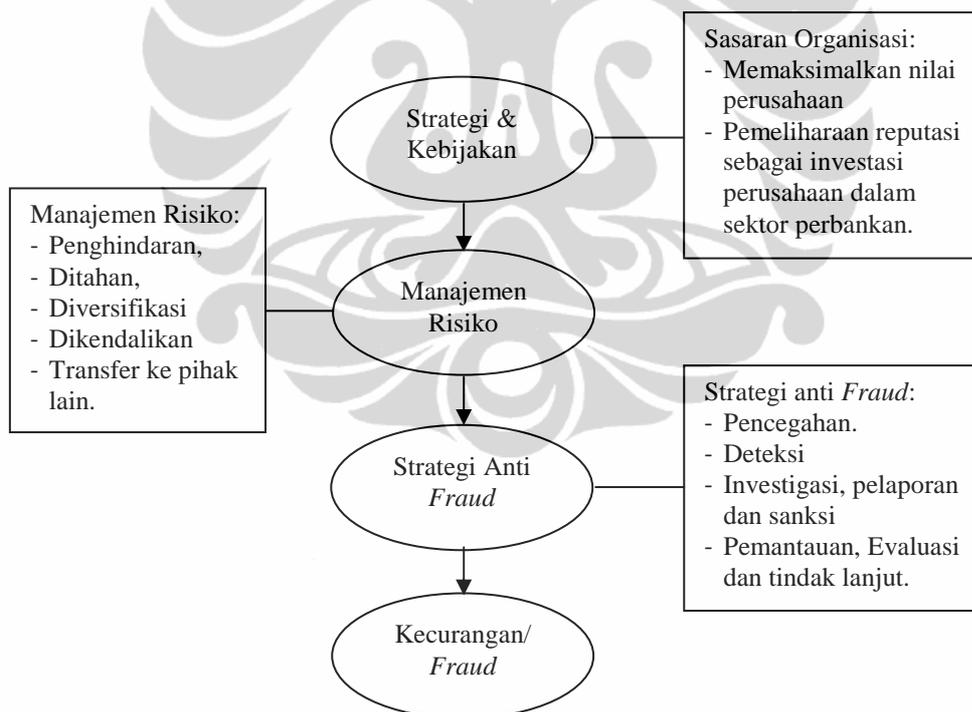
Pilar-pilar strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dinilai akan bisa berhasil, karena secara strategi, seperti yang diungkapkan oleh Chandler dalam Triton (2011), strategi anti *Fraud* bertujuan dasar jangka panjang dan sesuai sasaran perusahaan dengan menerapkan tindakan-tindakan dan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Diperkuat oleh Ronald V. Clarke, yang mengemukakan bahwa strategi pencegahan dapat menurunkan peluang-peluang

terjadinya kejahatan yang dapat mengubah situasi-situasi untuk mengendalikan tindakan-tindakan kecurangan (Jeffery, 1971).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diduga bahwa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospektifitas yang baik. Hal ini didasarkan pada aspek-aspek kepentingan Bank Umum dalam mengelola risiko, termasuk mengelola risiko kecurangan karena Bank Umum sangat berkepentingan untuk mengendalikannya, terkait dengan usaha minimalisasi kerugian akibat kecurangan dan optimalnya pencapaian tujuan perusahaan yaitu optimalnya keuntungan yang diperoleh perusahaan, dalam hal ini dalam organisasi perbankan.

Berdasarkan uraian penjelasan dalam kerangka pemikiran dalam penelitian ini, maka gambar kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Sebagaimana penelitian-penelitian kriminologi, penelitian prospek efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum dalam kajian kriminologi ini bertujuan untuk memperoleh peramalan (*forecasting*) tentang bagaimana prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tahun 2011 sebagai sebuah bentuk pencegahan kejahatan perbankan, mengenai gambaran ke depan ketika kebijakan tersebut diimplementasikan nantinya.

Berdasarkan tujuan kajian kriminologi tersebut di atas, maka penelitian dilakukan dengan menganalisis pendekatan *forecasting* kualitatif. Sebuah pendekatan yang digunakan untuk meramalkan efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dengan menganalisis pendapat para pakar perbankan, literatur dan dokumen-dokumen melalui teknik *Delphi*.

3.2. Tipe Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan menganalisis efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik *Delphi*. Alasan peneliti menggunakan teknik *Delphi*, karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui peramalan (*forecasting*) mengenai suatu kebijakan yang belum diketahui prospek keberhasilannya, yang dalam hal ini tentang prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tertanggal 9 Desember 2011 sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akbar (2008) bahwa metode *Delphi* digunakan sebagai pendekatan ke analisis permasalahan ketika sangat sedikit data tersedia atau sistem nyata sedang dipertimbangkan. Oleh karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui peramalan tentang prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia di balik terbitnya Surat Edaran

Bank Indonesia No.13/28/DPNP, maka akan lebih tepat jika dilakukan dengan jenis penelitian yang bersifat kualitatif dan *forecasting* serta melalui teknik *Delphi*.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

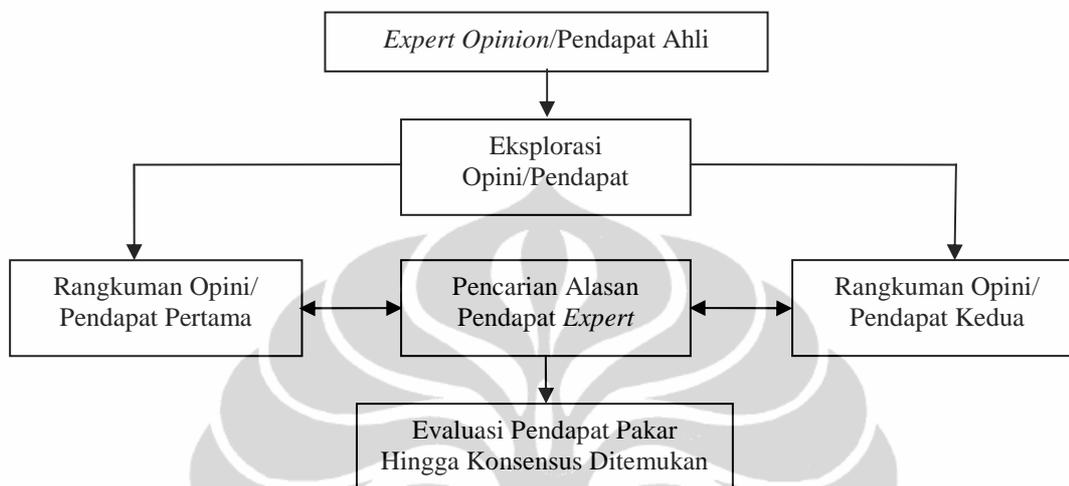
Teknik pengumpulan data yang digunakan, sebagaimana lazim dalam studi kualitatif adalah wawancara terstruktur untuk memperoleh pendapat ahli mengenai topik efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia melalui teknik *Delphi*. Menurut Foley et.al (1984), metode *Delphi* adalah metode sistematis dalam mengumpulkan pendapat dari sekelompok pakar melalui serangkaian pertanyaan, dimana ada mekanisme *feedback* melalui putaran/round pertanyaan yang diadakan sambil menjaga anonimitas tanggapan para ahli. Mekanisme *feedback* dan putaran dilakukan untuk menghasilkan jawaban konsensus. Namun dalam penelitian ini, mekanisme sesi diskusi panel melalui tatap muka (*focus group discussion*) yang merupakan babak akhir dari teknik *Delphi* tidak dilakukan karena dalam satu/dua putaran para pakar sudah menemukan konsensus. Sementara, tujuan dilakukannya sesi panel diskusi atau FGD (*focus group discussion*) adalah untuk menggali *second opinion* dari para pakar yang kemungkinan berubah setelah disandingkan dengan pendapat pakar lain.

Menurut Linstone (2002) teknik *Delphi* dilakukan melalui empat tahapan/ alur penting, yaitu:

1. Eksplorasi pendapat. Dalam hal ini, penulis mengirimkan beberapa pertanyaan kepada para pakar terkait dengan masalah efektifitas strategi anti-*Fraud* Bank Indonesia (2011). Pertanyaan-pertanyaan tersebut disampaikan baik secara langsung (*face to face*) ataupun tidak langsung (email dan telepon).
2. Merangkum pendapat para pakar dan mengkomunikasikannya kembali. Semua pendapat yang masuk, dirangkum oleh penulis dan dikirimkan kembali ke semua pakar, sehingga masing-masing pakar dapat mengetahui pendapat pakar lain. Setiap pakar diberi kebebasan untuk tetap mempertahankan pendapatnya atau bahkan merubah pendapatnya

berdasarkan sudut pandang pakar lain, dan mengirimkannya kembali kepada penulis.

Gambar 3.1. Alur Metode Delphi



3. Mencari informasi mengenai alasan para pakar terkait pendapat yang disampaikan. Jika terdapat pendapat yang agak berbeda dari pendapat lain, penulis kembali mencari informasi mengenai alasan pakar atas pendapat yang disampaikan.
4. Evaluasi. Proses berlangsung hingga penulis merasa yakin bahwa semua pendapat merupakan hasil pemikiran yang matang, kemudian dianalisis hingga akhirnya dapat menjawab perumusan penelitian melalui konsensus pendapat para pakar.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan narasumber yang ditetapkan dan digunakan dalam penelitian ini dengan alasan bahwa narasumber yang dilibatkan dalam penelitian ini memiliki kompetensi terkait dengan topik penelitian. Narasumber tersebut memiliki kompetensi dalam memahami kebijakan strategi anti *Fraud*, karena sering dijadikan sebagai narasumber dalam forum-forum seminar tentang penerapan strategi anti *Fraud* Bank Indonesia. Adapun narasumber yang terlibat dalam penelitian ini adalah:

1. Soekardi Hoesodo, Pakar Perbankan dan Pendiri *ACFE Indonesia Chapter* (Pakar 1);
2. Khairiansyah Salman, Pengamat Perbankan dan salah seorang tim perumus Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia (Pakar 2);
3. Anika Faisal, Pengamat Perbankan dari Perhimpunan Bank-bank Umum Nasional (Pakar 3); dan,
4. Achmad Deni Daruri, Presiden Direktur *Center for Banking Crisis* (Pakar 4).

Wawancara terstruktur dilakukan terhadap keempat ahli atau narasumber tersebut dilakukan dalam beberapa tahap sesuai ketentuan-ketentuan metode *Delphi* tersebut di atas. Terkait dengan beberapa kendala waktu kesiapan narasumber untuk melakukan wawancara dengan peneliti, maka peneliti tidak bisa melakukan wawancara terstruktur secara *face-to-face* dengan setiap narasumber. Oleh karena itu peneliti melakukan wawancara secara terstruktur baik secara lisan maupun tertulis melalui email dan hubungan telepon seluler.

3.4. Pelaksanaan Penelitian

Sejalan dengan upaya tersebut, maka serangkaian langkah metodis dalam penelitian ini akan dilakukan mengikuti tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap pertama, adalah orientasi. Tahap orientasi ini adalah tahap pencarian suatu fenomena kriminologis terutama berkaitan dengan strategi anti *Fraud*. Tahap orientasi ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari informasi mengenai bagaimana fenomena strategi anti *Fraud* yang sedang terjadi, kemudian mencari data dan informasi awal melalui berbagai media di dalam rangka untuk menentukan arah penelitian dan membatasi masalah penelitian. Tahap orientasi ini dilakukan untuk mencari data dan informasi mengenai dasar-dasar atau alasan-alasan empiris yang menunjukkan betapa pentingnya studi penelitian tentang strategi anti *Fraud*, teori-teori yang digunakan untuk membedah topik tentang efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia, pencarian mengenai metode-metode yang relevan dengan topik penelitian, di mana dalam tahap ini, peneliti berusaha mencari, merumuskan, membatasi

dan menuangkan semua gagasan-gagasan penelitian yang tertuang dalam Bab 1, Bab 2 dan Bab 3 penelitian.

2. Tahap kedua, adalah tahap pencarian data. Dalam tahap ini, peneliti mencari data di lapangan untuk mengungkap fakta yang sebenarnya terjadi melalui metode *Delphi* yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Pencarian data dilakukan melalui pendapat ahli dengan penentuan narasumber yang dinilai kompeten terkait topik yang akhirnya diputuskan empat narasumber yang dilibatkan dalam penelitian ini, meminta pendapat-pendapat narasumber mengenai efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia. Tahap kedua ini, peneliti menggunakan berbagai cara baik secara lisan maupun tulisan untuk mencari data dan informasi sejelas-jelasnya hingga akhirnya peneliti dapat mengumpulkan pendapat-pendapat ahli dari narasumber tersebut.
3. Tahap ketiga, adalah klasifikasi data. Pada tahap ini data yang terkumpul kemudian diklasifikasikan dengan menggunakan teknik *Delphi*. Pendapat ahli disusun berdasarkan sistematika strategi anti *Fraud* Bank Indonesia yang mencakup empat pilar strategi yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dan pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut. Pada tahap ini, peneliti mengklasifikasikan pendapat ahli yang terbagi kedalam dua kategori pendapat untuk mencari konsensus guna menghasilkan keputusan penelitian. Dua kategori tersebut yaitu *prospektif* dan *tidak prospektif*. Tahap ketiga ini sudah dianggap selesai dan memenuhi syarat setelah semua jawaban sudah diklasifikasikan, disusun, direkapitulasi dalam tabel-tabel, dan sudah bisa diputuskan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia melalui teknik *Delphi*. Tahap ketiga ini dilakukan di dalam rangka untuk mencari jawaban penelitian melalui metode *Delphi* hingga akhirnya hasil penelitian telah tertuang dalam Bab 4 penelitian.
4. Tahap keempat, adalah analisis data. Pada tahap ini peneliti melakukan analisis dan pembahasan mengenai prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan dengan mengelaborasi hasil penelitian dari konsensus pendapat ahli, dengan

pendekatan literatur guna mengungkap penjelasan-penjelasan logis atas hasil penelitian yang telah dilakukan. Tahap keempat ini merupakan tahap di dalam rangka untuk menuangkan gagasan penelitian yang kemudian dituangkan dalam Bab 5 dan Bab 6 kesimpulan dan saran.

3.5. Hambatan Penelitian

Hambatan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah terkait jadwal wawancara dan pencarian dokumen, yaitu:

1. Hambatan dalam Wawancara

Mengingat narasumber dari penelitian ini merupakan orang-orang yang sangat sibuk, maka dimungkinkan timbulnya hambatan dalam menentukan jadwal pertemuan maupun saat pelaksanaan wawancara. Sehingga dibutuhkan upaya yang tidak mudah dan waktu yang tidak sedikit sampai terlaksananya proses wawancara. Bahkan saat proses wawancara dilakukan pun banyak keterangan yang tidak bisa tergali secara lebih rinci karena waktu dan kesempatan untuk wawancara yang relatif terbatas.

2. Hambatan Pencarian Dokumen

Hambatan dalam pencarian dokumen adalah karena strategi anti *Fraud* relatif baru di Indonesia, sehingga usaha untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai prospek atau tidaknya strategi anti *Fraud* Surat Edaran Bank Indonesia didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya sulit untuk ditemukan. Kalaupun ada yang membahas tentang tema-tema kecurangan, data tersebut hanya berkontribusi sedikit terhadap topik penelitian, karena dokumen tersebut sifatnya parsial misalkan mengenai pencegahan *Fraud* dalam sektor perbankan yang pernah dilakukan melalui pendekatan accounting, itu dinilai kurang memberikan kontribusi secara lebih luas dan lebih dalam terhadap penelitian ini karena *Fraud* yang dimaksud dalam penelitian akuntansi adalah bagian dari kecurangan yang dilakukan dalam penelitian ini. Artinya penyalahgunaan laporan keuangan adalah bagian dari *Fraud* dalam penelitian ini, dan penelitian ini adalah lebih luas tidak hanya sekadar tentang penyalahgunaan penyajian pelaporan keuangan.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari pendapat-pendapat ahli. Hasil-hasil penelitian menggambarkan topik penelitian mengenai bagaimana efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan. Pandangan-pandangan dari narasumber-narasumber yang telah diperoleh dalam penelitian ini dituangkan secara sistematis dalam tabel-tabel dan keterangan-keterangan penjelas berdasarkan pada dimensi-dimensi strategi anti *Fraud* yang mencakup uraian berbagai pandangan dari pilar pencegahan, pendeteksian, investigasi, pelaporan dan sanksi serta pilar evaluasi dan tindak lanjut.

4.1. Pilar Pencegahan

Pilar pencegahan merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup *anti Fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.

1) *Anti Fraud Awareness Programs*

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli dari narasumber dalam penelitian ini memberikan pendapat yang sama dengan alasan yang cukup beragam mengenai prospek atau tidaknya *Anti Fraud Awareness Programs* yang mencakup tiga sub pilar di dalamnya yaitu *penyusunan dan sosialisasi, employee awareness programs* dan *customer awareness programs* yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia bagi Bank Umum.

“Sebenarnya membangun kesadaran tentang kejujuran, bertindak sesuai prosedur dalam setiap organisasi itu sulit, apalagi ya di Indonesia, dalam setiap organisasi manapun. Tetapi dalam konteks perbankan selama ini, memang profesionalisme karyawan di dalamnya dituntut untuk dapat bekerja secara profesional lebih dari organisasi lainnya. Boleh bapak lihat, dan bandingkan bagaimana profesionalisme kerja antara di pemerintahan secara umum, dengan dalam dunia perbankan tentu saja

beda. Tidak hanya itu, karakteristik organisasi perbankan yang bermain dalam bisnis uang sangat menekankan sekali profesionalitas tersebut. Dan untuk anti Fraud awareness ini dalam dunia perbankan memang sangat mendukung, karena situasi dan budaya kerja di dalamnya sangat mendukung terciptanya program tersebut. Walaupun memang dari ketiga pilar dalam program ini yaitu penyusunan dan sosialisasi, employee awareness program dan customer awareness program, budaya nepotisme atau sedulur-sedulur atau istilah bahasa Indonesia, banyak sekali melibatkan saudara yang bekerja dalam satu perusahaan dalam sebuah bank, tetapi saya amati tidak terlalu berdampak negatif terhadap kinerja mereka di dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini, saya nilai bahwa ketiga program anti Fraud awareness ini memiliki prospek yang baik, apalagi organisasi bank sangat membutuhkannya.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Soekardi Hoesodo menilai bahwa ketiga program dari program *anti Fraud awareness programs* yang dikeluarkan Bank Indonesia tersebut dinilai memiliki prospek baik. Hal ini didasarkan pada karakteristik lingkungan dan budaya kerja organisasi perbankan yang dinilainya lebih profesional dibanding sektor industri lainnya, sehingga semua program dalam *anti Fraud awareness programs* tersebut dinilai memiliki prospek. Hal ini diperkuat oleh sumber lainnya yang sependapat dengan Soekardi Hoesodo yaitu Khairiansyah Salman yang mengatakan bahwa program ini telah banyak dilakukan di banyak Negara tidak hanya negara maju tetapi negara berkembang karena dinilai memiliki prospek yang bagus.

“Saya memang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam program strategi anti Fraud, dengan tidak bermaksud mengatakan apa yang saya lakukan itu adalah tepat, tetapi maksud saya, saya termasuk salah satu orang yang mempelopori dibentuknya SE BI tentang strategi anti Fraud ini karena saya anggap program ini akan memiliki prospek bagus. Kesadaran anti Fraud seperti yang dapat dilihat di beberapa Negara, semua negara khususnya negara maju bahkan negara berkembang seperti di Namibia juga sudah mempraktekannya, karena memang program ini memiliki prospek bagus. Terkait dengan anti Fraud awareness yang termasuk program penyusunan dan sosialisasi, terus kemudian employee awareness program, dan customer awareness program, semuanya berprospek, apalagi mengingat kasus-kasus belakangan ini yang mengilhami regulator untuk membuat strategi anti Fraud BI tersebut. “ (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Hal yang sama yang menyatakan bahwa program *anti Fraud awareness programs* dalam pilar pencegahan strategi anti *Fraud* Bank Indonesia juga

didukung pendapat ahli dari Anika Faisal yang menyatakan bahwa faktor kualitas sumber daya manusia yang relatif lebih baik dibandingkan dengan sektor industri lainnya yang membuatnya mendukung prospek program tersebut.

“Kualitas sumber daya manusia dalam sektor perbankan di Negara manapun, termasuk di Indonesia relatif lebih baik dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia dalam sektor industri lainnya, karena ya kita tahu sendiri, peran bank dalam perekonomian suatu Negara bahkan bisa berdampak terhadap dunia, misalnya terjadinya krisis di Amerika, dampaknya luar biasa kepada dunia. Maka oleh sebab itu, kecurangan yang terjadi selama ini relatif kecil walaupun secara pemberitaan berdampak besar dan pemberitaan tersebut berdampak sekali terhadap bisnis sebuah bank, jadi bank memang sangat membutuhkan terciptanya suatu lingkungan yang mendorong tumbuhnya kesadaran setiap komponen di dalamnya agar dapat bekerja secara profesional tanpa hadirnya tindakan-tindakan kecurangan atau istilah kerennya tindakan Fraudulent. Maka oleh sebab itu, program anti Fraud awareness ini yang mencakup sub-sub pilar di dalamnya saya anggap memiliki prospek bagus dan akan bekerja dengan baik.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Ketiga pendapat ahli di atas berbeda dengan yang dikemukakan oleh Achmad Deni Daruri yang menyatakan bahwa dari ketiga sub pilar program *Fraud Awareness Programs*, yang dinilai tidak prospektif adalah penyusunan dan sosialisasi saja, sedangkan dua lainnya prospek, tapi secara keseluruhan program *Fraud awareness programs* tersebut menurutnya memiliki prospek.

“Memang kalau saya lihat sih semacam penyusunan-penyusunan dalam organisasi bank di Indonesia yang saya amati sih jarang terjadi, walaupun ada sifatnya temporer, misalkan ada program tertentu dari pemerintah, baru diadakan oleh bank. Tapi terlepas dari itu semua program awareness terhadap anti Fraud ini sangat bagus, walaupun mungkin ini dalam prakteknya tidak dapat dijalankan secara optimal, ya mungkin yang saya anggap tidak memiliki prospek itu sub pilar penyusunan dan sosialisasi saja, tapi kalau employee awareness programs dan customer awareness programs itu dinilai prospek, karena selama inipun bank dalam rangka meningkatkan profesionalismenya, aspek-aspek pembentukan karakter profesionalisme pekerja yang sadar akan kinerjanya dan sadar akan pelayanannya kepada konsumen secara langsung maupun tidak langsung telah dan terus dilakukan oleh pihak bank pada umumnya. “ (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.1. Rekapitulasi Pendapat Ahli
Program *Anti Fraud Awareness Programs*

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pendapat keempat ahli mengenai *Anti Fraud Awareness Programs* di atas, semua ahli menyatakan prospektif, tidak ada yang menyatakan tidak prospektif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Anti Fraud Awareness Programs* pada Strategi *Anti Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek yang baik.

2) Identifikasi Kerawanan

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program identifikasi kerawanan yang mencakup *activity identification*, *Fraud risk identification*, dan *reporting and updating programs*, maka pendapat ahli memiliki pandangan yang sama yaitu bahwa program identifikasi kerawanan memiliki prospek yang baik, tapi dengan sejumlah alasan yang relatif beragam.

Soekardi Hoesodo berpandangan bahwa program identifikasi kerawanan memiliki prospek yang baik didasarkan pada penekanan kepentingan bank bahwa kalau tidak bisa mengendalikan kecurangan di tempat-tempat yang rawan, maka bank akan mengalami kebangkrutan, sehingga Soekardi Hoesodo menilai bahwa bank sangat berkepentingan dengan program identifikasi kerawanan tersebut.

“Namanya juga rawan, tentu saja dimanapun, dan dalam pekerjaan apapun, yang rawan-rawan itu mesti ditanggulangi ya to! Nah demikian pula dalam mencegah tindakan kecurangan yang tentu saja beresiko bagi sebuah bank. Karena yang rawan-rawan tidak dapat diidentifikasi, diantisipasi dan dikendalikan, bank bisa mengalami kebangkrutan. Jadi kalau menurut penilaian saya, identifikasi kerawanan berikut sub program di dalamnya memiliki prospek, akan bisa di jalankan oleh setiap bank di Indonesia.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Pendapat ahli dari Soekardi Hoesodo, didukung juga oleh pendapat ahli dari Khairiansyah Salman yang memberikan penjelasan pada kinerja bank yang

selama ini berkinerja dengan profesionalisme tinggi sehingga, program-program identifikasi kerawanan akan dinilai bank sejalan dengan arah dan kepentingannya, sehingga ia menilai bahwa program ini memiliki prospek.

“Identifikasi kerawanan juga tentunya memiliki prospek yang baik, ini didasarkan pada sejauhmana sebuah bank pada umumnya mengendalikan tindakan kecurangan yang akan atau mungkin terjadi di dalamnya, tentunya bank sebagai sebuah lembaga atau organisasi yang syarat profesionalisme tinggi, akan secara sistematis membuat tatanan-tatanan atau sistem yang dapat memastikan mana-mana saja dalam sebuah aktivitas keorganisasian yang memiliki kerawanan tinggi terhadap kecurangan dan kemungkinan risikonya serta cara pencegahannya. Jadi baik itu activity identification, Fraud risk identification maupun reporting and updating programs tentu saja berprospek baik dapat dilakukan dan akan dilakukan oleh sebuah bank dalam mencegah tindakan Fraudulent yang mungkin akan merugikan bank tersebut.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Keyakinan yang sama dikemukakan oleh pendapat ahli lain yaitu Anika Faisal yang mengungkapkan keyakinannya bahwa, terlepas diinstruksikan atau tidaknya program ini, bahwa bank akan menjalankan program ini karena kepentingan bank dalam menjaga reputasi dan mengelola risiko kecurangan terutama korupsi, sehingga ia menilai program ini memiliki prospek yang baik.

“Saya sangat yakin, sebelum program strategi anti Fraud ini akan diberlakukan nanti beberapa bulan lagi ke depan, program ini sudah dijalankan walaupun dalam bentuk lain, dalam konteks menghindari korupsi karyawan misalkan. Sebagaimana kita ketahui salah satu tindakan Fraudulent yang belakangan ini populer yaitu korupsi, disamping tindakan-tindakan kecurangan lainnya, karena jelas-jelas merugikan baik secara finansial maupun secara reputasi, sehingga bank sangat berkepentingan untuk mengidentifikasi kerawanan melalui program-program identifikasi kerawanan di dalamnya yang diharuskan secara prinsip harus ada. Maka itu, program ini meliputi di dalamnya, memiliki prospek yang baik dapat diterapkan.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Faktor-faktor pertimbangan risiko yang diperkirakan oleh sebuah bank seandainya terjadi kecurangan dan dampak buruk lainnya dinilai oleh Achmad Deni Daruri bahwa program *identifikasi kerawanan* ini memiliki prospek yang baik.

“Ya namanya organisasi kan terstruktur, protokoler, prosedural dan sistemik, sehingga setiap apapun yang menjadi kegiatan yang terjadi di dalamnya menuntut proses dan sistem yang jelas dan terorganisasi. Demikian pula dalam mengidentifikasi faktor-faktor apa yang dapat memungkinkan terjadinya tindakan kecurangan dan seberapa besar dampaknya. Karena itu, identifikasi kerawanan dalam strategi anti Fraud, saya punya keyakinan hampir semua bank di Indonesia akan melakukannya, karena bagi mereka berkepentingan guna menghindari atau mengendalikan resiko kerugian karena kecurangan. Ya dapat saya anggap ketiga program dalam pilar identifikasi kerawanan yang tadi bapak sebutkan itu yaitu *activity identification*, *Fraud risk identification* maupun *reporting and updating programs* memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.2. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Identifikasi Kerawanan

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.2 tersebut di atas, maka dari keempat pendapat ahli mengenai program Identifikasi Kerawanan di atas, semua ahli menyatakan memiliki prospektif, tidak ada yang menyatakan tidak prospektif. Sehingga berdasarkan rekapitulasi data pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa program Identifikasi Kerawanan dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek yang baik.

3) *Know Your Employee*

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai *Know your Employee* yang mencakup *pre-screening*, *selection programs*, *employee monitoring programs*, dan pengenalan dan pemanauan karakter, perilaku, gaya hidup karyawan, maka pendapat ahli memiliki pandangan yang sama yaitu bahwa program *know your employee* memiliki prospek yang baik, tapi dengan sejumlah alasan yang relatif beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program *know your employee* ini memiliki prospek bagus didasarkan pada monitoring karyawan yang cukup ketat dalam dunia kerja di sektor perbankan, walaupun ia memiliki catatan bahwa dalam dunia bank terdapat beberapa kelemahan dalam screening karyawan yang melibatkan unsur-unsur nepotisme, walaupun hal tersebut masih dapat terkendali.

“Waktu awal masuk sih menurut saya, walaupun banyak orang bilang atau anak muda bilang masuk kerja dalam sebuah bank itu sulit, tapi kalau menurut saya relatif gampang, walaupun maksud saya bukan gampang-gampang banget. Tapi ya bisa saja saat seorang calon karyawan yang kurang memenuhi standar kelayakan menjadi seorang karyawan di sebuah bank bisa diterima di dalamnya karena faktor koneksi. Tetapi terlepas karena faktor koneksi ataupun bukan, monitoring karyawan di dalamnya dengan tuntutan profesionalitas tinggi kinerja karyawan bank, dan di Indonesia relatif lebih tingginya tingkat kesejahteraan karyawan bank dibanding karyawan perusahaan lainnya, dan ketatnya sistem pengawasan, semua itu telah dapat membantu dalam meminimalisir tingkat kecurangan. Sehingga program ini saya nilai memiliki prospek, apalagi dalam lingkungan kompetitif belakangan ini.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Dukungan yang sama bahwa program *know your employee* adalah prospek, tetapi dengan alasan yang berbeda dikemukakan oleh pendapat ahli lain yaitu Khairiansyah Salman. Secara keseluruhan, Khairiansyah Salman menilai prospek hanya saja mencatat ada beberapa program yang membuatnya pesimis.

*“Ni masalah yang seolah-olah mudah diucapkan, tetapi sulit untuk diterapkan walaupun menurut penilaian saya lebih cenderung akan memiliki prospek baik. Memang kalau kita mau bekerja dalam sebuah bank relatif sulit masuk pada awalnya karena test-test yang sulit bagi seorang yang baru lulus jadi sarjana misalkan. Tetapi kalau ada orang dalam yang kebetulan mungkin punya jabatan tinggi, boleh jadi beberapa sub pilar dari program ini tidak akan berjalan secara optimal. Dari keempat sub pilar dari program *know your employee* ini, yang punya prospek bagus yaitu *employee monitoring programs*, tapi kalau lainnya saya agak pesimis seperti untuk *pre screening*, *selection program* apalagi program pengenalan karakter dan gaya hidup karyawan, walaupun memang di dalam sebuah bank, walaupun anggap saja memiliki reputasi yang relatif buruk, semua unsur *know your employee* ini bisa dilakukan relatif baik dan karena itu untuk ke depan saya yakin program ini memiliki prospek baik karena tuntutan bank sebagai salah satu pilar pondasi ekonomi masyarakat dan negara adalah salah satu energi terbesarnya, selain tentu saja memperoleh keuntungan.”* (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Penekanan yang berbeda untuk mendukung bahwa program *know your employee* memiliki prospek dikemukakan oleh pendapat ahli dari Anika Faisal yang menekankan pada aspek sumber daya manusia yang mempertimbangkan potensi-potensinya.

“Unsur paling penting dalam lembaga apapun, bahkan dalam setiap kehidupan apapun adalah sumber daya manusianya, jadi tentu saja apalagi bank, mengenali kemampuan karyawan, termasuk kredibilitas moralnya menjadi suatu keharusan dan kebutuhan bagi sebuah bank. Oleh karena itu program ini, tentunya dengan memperhatikan aspek-aspek sub pilar know your employee di dalamnya yang harus dijalankan secara optimal, tentunya program ini memiliki prospek bagus.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Begitu pula yang dikemukakan melalui pendapat ahli dari Achmad Deni Daruri yang juga memfokuskan pada alasan pertimbangan sumber daya manusia yang dikelola melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang tepat.

“Monitoring karyawan selama ini relatif berjalan baik dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum. Walaupun tidak sedetil seperti pengenalan karakter dan gaya hidup karyawan. Tetapi kalau secara umum, aspek-aspek mengetahui karyawan itu sudah relatif berjalan dengan baik walaupun bukan dalam konteks strategi anti Fraud karena ini program baru dan belum berlaku. Maksud saya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti penerimaan calon karyawan bank yang relatif ketat dibandingkan dengan karyawan sektor industri lainnya, dengan tuntutan profesionalisme yang tinggi dibandingkan organisasi lainnya juga baik secara langsung maupun tidak langsung telah meminimalkan tindakan-tindakan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Kalaupun ada relatif sedikit, hanya karena terjadi dalam sebuah bank, misalkan kasus Melinda Dee, berita sangat besar-besaran. Jadi program ini termasuk sub pilar program know your employee di dalamnya memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.3. Rekapitulasi Pendapat Ahli
Program *Know Your Employee*

Opsis Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.3 tersebut di atas, maka dari keempat pendapat ahli mengenai program *Know Your Employee*, semua ahli menyatakan prospektif, tidak ada yang menyatakan tidak prospektif. Sehingga, berdasarkan pada rekapitulasi data pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa program *Know Your Employee* dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek yang baik.

Dari penjelasan pendapat ahli terhadap masing-masing program pada pilar Pencegahan tersebut di atas, maka dapat dibuatkan suatu kesimpulan pendapat dalam bentuk tabel rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.4. Rekapitulasi Pendapat Ahli pada Pilar Pencegahan

Pilar Pencegahan	Prospektif	Tidak Prospektif
<i>Employee Awareness Programs</i>	4	-
Identifikasi Kerawanan	4	-
<i>Know Your Employee</i>	4	-
Jumlah	4	0

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.4 di atas, data rekapitulasi total pendapat ahli untuk pilar Pencegahan menunjukkan bahwa pada program *Employee Awareness Programs*, *Identifikasi Kerawanan* dan *Know Your Employee* semua pakar berpendapat prospektif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pada pilar Pencegahan Strategi Anti-*Fraud* Bank Indonesia menurut pendapat 4 pakar memiliki tingkat prospektifitas yang baik.

4.2. Pilar Deteksi

Pilar deteksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mendeteksi tindakan kecurangan, yaitu *Whistleblowing*, *Surprise Audit* dan *Surveillance System*.

1) *Whistleblowing*

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program *whistleblowing* yang mencakup *whistleblower protection programs*, regulasi pengaduan *Fraud*, pelaporan dan mekanisme pengaduan *Fraud*, maka pendapat ahli memiliki pandangan yang berbeda disertai dengan sejumlah alasan yang relatif beragam pula.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program *whistleblowing* ini tidak memiliki prospek. Hal ini didasarkan pada penilaiannya bahwa tingkat moralitas yang rendah di lingkungan masyarakat sekitarnya seolah-olah mentolerir tindakan *Fraudulent* yang terjadi.

“Saya berkaca pada berbagai birokrasi dan kualitas moral bangsa Indonesia secara umum, dalam setiap pekerjaan menurut pengamatan saya, lebih banyak yang cenderung mentolerir kecurangan terlepas dari besar kecilnya kecurangan yang terjadi, kalau di Indonesia umumnya orang mentolerir. Dan kalau ada orang yang tidak menyukai kecurangan dan ia tidak melakukannya, saya ragu ia akan melaporkannya, karena moralitas yang ada para karyawan semacam menilai orang yang tidak pernah bahkan mau melaporkan, dengan menyebutnya “sok suci,” “sok ngadu,” sehingga program ini terutama program perlindungan whistleblower jarang berjalan dengan baik. Karena itu saya menilai kalau program whistleblong ini termasuk pilar-pilar di dalamnya tidak memiliki prospek yang baik tentunya.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Hal ini tentunya berbeda dengan pendapat ahli dari Khairiansyah Salman yang menilai bahwa program ini prospek didasarkan pada kepentingan bank untuk menghindari besar risiko kerugian, walaupun menurutnya sangat sulit sekali ada karyawan yang mau mengadukan tindakan kecurangan yang dilihatnya.

*“Dari ketiga sub strategi whistleblowing ini yang menarik perhatian saya sih whistleblowing protection programs, karena yang dua lainnya yaitu regulasi pengaduan *Fraud* dan pelaporan dan mekanisme tindak lanjut pengaduan *Fraud*, setiap bank bisa melakukannya. Karena sebagai apapun regulasi pengaduan *Fraud* dan mekanisme tindak lanjut *Fraud*,*

apabila program perlindungan saksi yang melihat terjadinya kecurangan itu tidak berjalan artinya whistleblower justru semakin tidak nyaman saat akan dan mau melaporkan kejadian kecurangan yang dilihatnya, maka akan sia-sia saja. Regulasi tidak akan berjalan apalagi dapat ditindaklanjuti. Tetapi, mengingat kepentingan bank untuk menghindari risiko kerugian, kemungkinan besar program whistleblowing ini akan berjalan dengan baik dan memiliki prospek baik tentunya.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Penilaian tidak prospeknya program *whistleblowing* ini tampak diungkapkan melalui pendapat ahli dari Anika Faisal yang menyatakan bahwa dalam banyak kasus-kasus besar, kebanyakan *whistleblower* tidak akan mau melaporkan atau mengadukan tindakan kecurangan yang dilihatnya apalagi melibatkan jajaran pejabat tinggi di dalam sebuah bank.

“Bagi saya, whistleblowing ini adalah kunci banyak terungkapnya tindakan kecurangan dalam sebuah bank. Kalau program whistleblower protection program ini berjalan dengan baik, maka itu mencerminkan komitmen tinggi bank dalam mengungkap tindakan Fraudulent. Namun sayangnya dalam hal ini saya masih menyangsikan program ini akan berjalan dengan baik, dalam arti kata program ini tidak memiliki prospek, karena berdasarkan pengamatan saya, kasus-kasus besar yang melibatkan pencurian keuangan negara misalkan melalui perbankan yang dilakukan oleh para konglomerat termasuk pemilik bank, tentu saja sebagian besar tidak terdeteksi, walaupun terdeteksi, karyawan atau eksekutifpun tidak akan mau melaporkannya. Jadi program ini diragukan prospektifnya termasuk regulasi pengaduan dan mekanisme tindak lanjut, itu hanya formalitas saja.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Pendapat ahli lain juga mengutarakan sama persis alasan-alasan tidak prospeknya program *whistleblowing* ini dikarenakan pada posisi-posisi yang sulit bagi *whistleblower* seperti yang diungkapkan melalui pendapat ahli dari Achmad Deni Daruri.

“Jelas bagi saya kalau program ini diragukan akan berjalan dengan baik, kasarnya tidak memiliki prospek pada saat kecurangan yang terjadi pada level jabatan yang lebih tinggi dan whistleblower berada pada posisi di bawahnya.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.5. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program *Whistleblowing*

Opsii Penilaian	Jumlah
Prospektif	1
Tidak Prospektif	3
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.5 tersebut di atas mengenai program *Whistleblowing*, maka dapat disimpulkan bahwa dari keempat pendapat ahli, sebanyak tiga pendapat ahli yang menyatakan tidak memiliki prospek, dan satu pendapat ahli yang menyatakan memiliki prospek. Sehingga berdasarkan pada data rekapitulasi program *Whistleblowing* tersebut dapat disimpulkan bahwa program *Whistleblowing* dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia kurang memiliki prospek yang baik.

2) *Surprise Audit*

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program *Surprise Audit* yang mencakup *surprise audit methodology* dan *reporting of surprise audit*, maka pendapat ahli memiliki pandangan yang sama disertai dengan sejumlah alasan yang relatif beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program *surprise audit* yang mencakup di dalamnya yaitu *surprise audit methodology* dan *reporting of surprise audit*, keduanya memiliki prospek baik didasarkan pada penggunaan *internal control* dan *eksternal control* yang dinilainya efektif selama ini dalam perbankan secara umum.

“Justru audit yang seperti ini yang sangat membantu mengungkap tindakan-tindakan kecurangan yang terjadi. Reaksi-reaksi pelaku yang tentunya sudah merencanakan tindakan kecurangannya dan sedang melakukannya, tentu saja akan terdeteksi melalui program audit dadakan ini. Jadi kalau dalam pandangan saya, surprise audit ini akan memiliki prospek baik, dan selama ini seringkali bank dan banyak bank melakukan audit-audit baik menggunakan internal control maupun external controlnya untuk mengungkap kedapatan terjadinya kecurangan-kecurangan yang sedang terjadi.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Senada dengan pendapat Soekardi Hoesodo, Khairiansyah Salman juga berpendapat sama dan menilai bahwa program *surprise audit* memiliki prospek baik, karena banyaknya kasus selama ini dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum yang terungkap melalui metode ini.

“Kalau yang ini, tentunya memiliki prospek yang baik. Oleh karena audit-audit yang sifatnya dadakan adalah mencerminkan keaslian dalam menilai keefektifan kinerja seorang karyawan. Tentu saja, kecurangan dapat dengan cepat terdeteksi dan dapat ditindaklanjuti dan seringkali banyak kasus ketahuan karena audit dadakan tersebut.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Begitu pula dengan pendapat Anika Faisal yang menilai program *surprise audit* memiliki prospek karena selama proses kecurangan sedang terjadi dan si pelaku belum mempersiapkan untuk menghilangkan barang bukti, maka program ini akan secara efektif mengungkapkannya.

“Namanya aja kejutan, orang yang melakukan kecurangan, belum dan sedang melakukan proses penghilangan barang-barang bukti atau sedang melakukan penyesatan-penyesanan laporan keuangan bisa diketahui saat dilakukan investigasi audit dadakan. Tentu saja program ini akan memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Tidak adanya program seperti *surprise audit* dalam sebuah bank menurut Achmad Deni Daruri justru akan memberikan peluang bahwa pelaku kecurangan akan dapat menjalankan tindakan kecurangan dengan mempersiapkannya secara matang. Dan oleh karena itu ia menilai bahwa dengan program inilah, kecurangan dapat diantisipasi, sehingga si pelaku tidak bisa mempersiapkan untuk menghilangkan jejak-jejak kecurangannya.

“Audit sangat menuntut kewajaran dan kelayakan dari perencanaan dengan pelaksanaan. Sebelum pelaporan, beberapa tindakan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan seringkali melakukan rekayasa-rekayasa pelaporan agar dapat dinilai wajar dan tidak diduga adanya tindakan kecurangan. Namun, kalau dengan audit dadakan, pelaku belum benar-benar melakukan langkah-langkah yang sistematis dan lengkap, sehingga tindakan kecurangannya dapat diketahui saat surprise audit tersebut. Karena itu, menurut saya dua sub pilar dari strategi surprise audit itu memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.6. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program *Surprise Audit*

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.6 tersebut di atas, maka dari keempat pendapat ahli mengenai program *Surprise Audit*, semua ahli menyatakan prospektif, tidak ada yang menyatakan tidak prospektif. Sehingga, berdasarkan pada rekapitulasi data pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa program *Surprise Audit* pada pilar Deteksi dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek yang baik.

3) *Surveillance System*

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program *surveillance system* yang mencakup *off site of monitoring programs* dan *surveillance audit methodology* memiliki pandangan prospektif yang sama dengan dasar alasan yang beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program *surveillance system* ini memiliki prospek yang baik didasarkan pada alasan bahwa system pengawasan adalah kebutuhan mutlak bagi organisasi apapun, apalagi bagi sebuah bank.

“Saya menilai sistem pengawasan adalah mutlak dalam setiap organisasi, apalagi dalam sektor perbankan, dan selama ini pengawasan yang ada dalam internal audit atau external audit berjalan dengan relatif baik, walaupun terdapat kekurangan di sana sini. Terlepas dari kekurangan-kekurangan tersebut, saya menilai surveillance system ini dalam mendeteksi kecurangan memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Pendapat yang sama pula dikemukakan oleh Khairiansyah Salman yang menilai bahwa program *surveillance system* akan memiliki prospek, karena pengawasan akan berusaha mensinergikan pelaksanaan di lapangan dengan

perencanaan, sehingga tindakan-tindakan kecurangan dapat dikenali dan dikendalikan.

“Pengawasan adalah sarat mutlak agar dapat mengendalikan suatu eksekusi agar selalu segaris dengan perencanaan. Demikian pula dalam pengawasan Fraud melalui surveillance system, tentu saja hal ini akan memberikan semacam tekanan atau menutup peluang agar calon si pelaku kecurangan akan berpikir ulang untuk melakukan tindakan Fraudulently karena adanya pengawasan, tentu saja pengawasannya ya harus ketat dan profesional. Karena itu program ini sangat prospek.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Pendapat ahli dari Anika Faisal juga menilai sama dengan kedua ahli sebelumnya yang menilai bahwa program *surveillance system* akan berjalan dengan baik dan tentunya prospektif dengan alasan bahwa perubahan lingkungan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk selalu mengendalikan arah pelaksanaan agar sesuai dengan perusahaan dengan catatan bahwa perusahaan harus dapat mempertimbangkan aspek-aspek kualitas sumber daya manusia yang tinggi.

“Sebuah proses berkelanjutan dalam pengawasan mengingat dinamisnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh banyak faktor terutama lingkungan. Rendahnya pengawasan akan menimbulkan memperbesar peluang terjadinya tindakan kecurangan yang tentu saja merugikan perusahaan, tetapi tentu saja program surveillance system ini harus melibatkan orang-orang yang dinilai kompeten di bidangnya dan memiliki integritas yang tinggi, sehingga dapat mengefektifkan program tersebut. Tentu saja saya menganggap bahwa program ini mencakup dua sub pilar program surveillance system di dalamnya memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Achmad Deni Daruri juga menilai bahwa program *surveillance system* akan menilai berjalan dengan efektif dengan catatan bahwa hal tersebut dilakukan secara sinergi dengan program-program lainnya seperti didukung dengan audit-audit dadakan sehingga kecurangan dapat dideteksi.

“Kalau dicombine antara surprise audit yang secara terprogram dilakukan oleh sebuah bank, maka program surveillance system akan berjalan dengan baik. Sistem pengawasan harus didukung oleh faktor lainnya seperti audit dadakan, karena pengawasan tanpa adanya audit dadakan akan terkontaminasi juga oleh tindakan kecurangan yang boleh jadi melibatkan komponen-komponen pengawasan tersebut. Meskipun demikian, dalam konteks perbankan di Indonesia, surveillance system ini

mencakup dua sub pilar di dalamnya memiliki prospek baik karena didukung oleh audit-audit lainnya yang sifatnya dadakan.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.7. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program *Surveillance System*

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.7, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program *Surveillance System* menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa empat ahli menyatakan prospektif, tidak ada ahli yang menyatakan tidak prospektif. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa program *Surveillance System* ini memiliki prospek yang baik.

Dari penjelasan pendapat ahli terhadap masing-masing program pada pilar Deteksi tersebut di atas, maka dapat dibuatkan suatu kesimpulan pendapat dalam bentuk tabel rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Rekapitulasi Pendapat Ahli Pada Pilar Deteksi

Pilar Deteksi	Prospektif	Tidak Prospektif
<i>Whistleblowing</i>	1	3
<i>Surprise Audit Programs</i>	4	0
<i>Surveillance System</i>	4	0
Jumlah	3	1

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.8, data rekapitulasi total pendapat ahli untuk pilar Deteksi *Fraud*, menunjukkan bahwa pada program *Whistleblowing* sebagian besar pakar berpendapat tidak prospektif (3 pakar), kemudian pada program

Surprise Audit Programs dan program *Surveillance System* semua berpendapat prospektif (4 pakar). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pilar Deteksi pada Strategi Anti-*Fraud* Bank Indonesia adalah cukup prospektif.

4.3. Pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mendeteksi tindakan kecurangan, yaitu sub pilar investigasi, pelaporan dan sub pilar sanksi.

1) Investigasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program investigasi yang mencakup ketentuan penentuan tim investigasi dan pendekatan dan metodologi investigasi memiliki pandangan yang sama dengan argumentasi yang relatif berbeda.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program investigasi memiliki prospek yang baik didasarkan pada komitmen dan kepentingan sebuah bank dalam mengendalikan risiko kerugian akibat kecurangan, walaupun ia menilai bahwa perusahaan boleh jadi mentolerir kecurangan yang sifatnya tidak beresiko terhadap bisnis perusahaan.

“Ini memang agak sedikit baru dalam dunia perbankan, di mana biasanya investigasi yang dilakukan adalah dalam pengertian sekitar pelaporan keuangan atau evaluasi antara eksekusi dengan perencanaan, tetapi investigasi dalam strategi anti Fraud lebih kepada investigasi kecurangan seperti halnya kepolisian atau penegak hukum lainnya. Di dalam program ini kan terdapat dua sub pilar yaitu ketentuan penentuan tim investigasi, dan pendekatan serta metodologi investigasi, tentu saja ini agak diluar konteks internal audit atau external audit. Tetapi ini lebih ke pengungkapan kejahatan walaupun porsi terbesarnya pada aspek-aspek pelanggaran kecurangan dalam ranah bisnis. Mengingat komitmen tinggi bank dan kepentingan dalam mengurangi risiko kerugian, program investigasi ini akan memiliki prospek baik, karena tuntutan-tuntutan yang mendorong berjalannya program ini secara profesional.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Senada dengan pendapat Soekardi Hoesodo, Khairiansyah Salman juga berpandangan yang sama bahwa program investigasi dalam strategi anti*Fraud* ini

memiliki prospek yang baik dengan alasan bahwa investigasi dinilai perlu untuk memastikan terjadinya kecurangan dan sumber daya yang ada saat ini secara umum dalam sektor perbankan di Indonesia adalah faktor yang mendukung.

“Proses investigasi dalam mengungkap segala hal yang tersembunyi. Memastikan benar atau tidaknya, besar atau kecilnya risiko, dan kemudian menindaklanjutinya seandainya terjadi kecurangan. Tentu saja program investigasi ini akan berjalan dengan baik dan memiliki prospek yang baik, mengingat sumber daya yang ada dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum sudah mendukung berjalannya program investigasi tersebut.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Program investigasi ini dinilai positif dan memiliki prospek juga menurut pendapat ahli dari Anika Faisal dengan catatan bahwa dalam melakukan investigasi harus jelas dan tegas agar kecurangan yang diinvestigasi bisa ditindaklanjuti melalui pendekatan dan metodologi audit yang digunakan.

“Panduan yang jelas dan tegas tentu saja harus dimiliki oleh setiap bank dalam menginvestigasi kecurangan yang terjadi. Karena tanpa panduan yang jelas dan tegas, akan terjadi ambigu dalam menentukan aktivitas-aktivitas yang dikaitkan dengan tindakan kecurangan. Karena itu, program investigasi ini memiliki prospek baik karena selain mencakup sumber daya manusia yang dilibatkan dalam ketentuan penentuan tim investigasi juga menegaskan pendekatan dan metodologi audit yang digunakannya.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Achmad Deni Daruri juga menilai bahwa program investigasi memiliki prospek yang baik didasarkan pada profesionalisme adalah tuntutan dalam lingkungan kompetitif, sehingga program investigasi tersebut diperlukan untuk memastikan terjadinya kecurangan yang merugikan budaya kerja profesionalitas perusahaan.

“Penegakan akan pentingnya bahwa kecurangan harus dikendalikan, kesadaran karyawan yang harus bekerja sesuai standar operasional pekerjaan yang berlandaskan profesionalisme dalam lingkungan kompetitif, tentu saja menuntut sistem yang dapat memastikan garis-garis yang jelas antara bentuk kecurangan yang terjadi dengan yang bukan kecurangan, karena hal itu akan menjadi landasan moral dan batasan moral karyawan dalam menentukan bentuk real kecurangan. Investigasi tentu saja diperlukan untuk memastikan bentuk-bentuk kecurangan yang sedang dan telah terjadi tersebut yang tentu saja pula harus melibatkan orang-orang yang dinilai kompeten oleh bank bersangkutan. Karena itu program investigasi ini meliputi ketentuan penentuan tim investigasi dan

pendekatan serta metodologi investigasi tersebut memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.9. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Investigasi

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.9, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program Investigasi tersebut di atas, menunjukkan bahwa dari keempat ahli, keempatnya menyatakan bahwa program investigasi ini adalah prospektif, tidak ada ahli yang menyatakan tidak prospektif. Berdasarkan data rekapitulasi tersebut dapat disimpulkan bahwa program Investigasi Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia adalah prospektif.

2) Pelaporan (Internal, External)

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program pelaporan yang terdiri dari standard dan system pelaporan investigasi memiliki pandangan yang beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program pelaporan ini tidak memiliki prospek terutama karena selama ini menurut pengamatannya, kecurangan-kecurangan yang terjadi masih belum secara efektif dapat dilaporkan. Kepentingan kecurangan yang terjadi banyak dilaporkan ke lembaga luar bank, dan bank juga terkesan menutupi kecurangan yang terjadi dalam bank tersebut.

“Selama ini pelaporan yang berjalan dalam mengungkap kecurangan-kecurangan terjadi justru bukan di dalam bank itu sendiri, karena bank berusaha menutupi kasus terjadinya kecurangan. Kebanyakan kecurangan justru dilaporkan ke organisasi seperti Pusat Pengaduan Transaksi Mencurigakan. Oleh karena itu saya menilai pelaporan ini masih pilah-pilah, kalau risiko kerugiannya terlalu kecil dan tidak terlalu menjadi berita utama media, maka bank cenderung mengabaikan karena takut reputasinya jatuh, tetapi kalau besar, maka tidak segan-segan mengungkapnya hingga tuntas. Karena itu saya menganggap bahwa

program ini tidak prospek.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Berbeda dengan pendapat Khairiansyah Salman yang menilai bahwa program pelaporan dari strategi anti *Fraud* yang diterbitkan Bank Indonesia ini menilai bahwa program ini memiliki prospek karena adanya komitmen yang tinggi secara umum pada bank-bank di Indonesia untuk mengendalikan kecurangan, apalagi terkait dengan pemeliharaan reputasinya.

“Ini adalah sebuah proses yang seharusnya, seandainya investigasi telah dilakukan, tentu saja dengan komitmen yang tinggi untuk mengendalikan atau mencegah Fraud berikutnya, setelah investigasi, pelaporan harus dilakukan, dipaparkan dengan jelas, baik secara eksternal maupun internal. Dan program pelaporan ini memiliki prospek yang baik, karena biasanya di Indonesia setelah berita kecurangan terjadi besar-besaran dalam berbagai media, bukti-bukti terjadinya kecurangan terungkap selain demi bank tersebut menjaga nama baiknya juga untuk memberikan kesan bahwa organisasi tidak main-main dalam menindaklanjuti adanya kecurangan yang terjadi apalagi dalam sebuah organisasi perbankan.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Anika Faisal menilai bahwa pembiaran terhadap kecurangan atau kecurangan yang sudah diinvestigasi dan kemudian bank tidak melaporkan adalah sebuah tindakan bank yang dapat merugikan bank itu sendiri, sehingga program pelaporan ini memiliki prospek karena kecil kemungkinan kasus *Fraud* yang terjadi dan sudah diketahui melalui investigasi dibiarkan.

“Semestinya, kalau ada yang diduga terjadi kecurangan ya harus dilaporkan. Karena kalau secara terus menerus diduga ada tindakan kecurangan, dan bank terkesan membiarkan, maka yang rugi itu bank. Dan saya percaya bahwa program pelaporan ini memiliki prospek baik, karena pelaporan adalah tindak lanjut dari investigasi, dan biasanya kalau sudah diinvestigasi pasti dilaporkan dan kecil kemungkinan untuk ditutup-tutupi, apalagi dalam kasus Fraud perbankan, karena pembiaran yang dilakukan merugikan bank itu sendiri.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Sedangkan Achmad Deni Daruri menilai bahwa kehadiran media dalam menyoroti persoalan-persoalan kriminalitas akan memudahkan penyebaran informasi kepada masyarakat secara luas, sehingga program ini akan memiliki

prospek karena bank harus menjaga reputasinya dan reputasi tersebut adalah mahal.

“Ke depan, dengan banyaknya media yang menyoroti masalah-masalah kriminalitas yang sangat ramai di masyarakat, tidak terkecuali kejahatan-kejahatan perbankan seperti kasus Malinda Dee yang menarik perhatian masyarakat luas, maka saya nilai bahwa program pelaporan ini akan memiliki prospek baik, karena reputasi yang menjadi investasi utama bank adalah membutuhkan waktu lama dan biaya besar, sehingga setiap pelaporan baik internal maupun external kemungkinan besar akan ditindaklanjuti.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.10. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Pelaporan

Opsii Penilaian	Jumlah
Prospektif	3
Tidak Prospektif	1
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.10, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program pelaporan tersebut di atas, menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli mengenai program pelaporan yang di dalamnya terdapat standard dan system pelaporan investigasi, tiga orang pendapat ahli menyatakan prospektif dan satu orang pendapat ahli yang menyatakan tidak prospektif. Berdasarkan data rekapitulasi pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa program pelaporan tersebut cukup prospektif.

3) Pengenaan Sanksi (Internal, External)

Berdasarkan hasil penelitian, maka pendapat ahli mengenai program pengenaan sanksi yang terdiri dari kebijakan pengenaan sanksi, mekanisme pengenaan sanksi, dan penentuan pihak yang berwenang mengenakan sanksi memiliki pandangan yang sama dengan argumentasi yang relatif berbeda.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program pengenaan sanksi ini memiliki prospek baik karena bank berkepentingan untuk menegakan budaya kerja dengan profesionalisme tinggi dan seandainya ada atau terjadi pelanggaran, maka bank berusaha menegakan aturan dan mengenakan sanksi si pelaku.

“Tentu saja yang salah harus diberikan hukuman, jika sebuah bank ingin menjaga reputasi dan disiplin kerja mereka agar dapat menjalankan fungsi pencapaian organisasi tanpa besarnya risiko kecurangan yang terjadi. Pengenaan sanksi ini memiliki tingkat kemungkinan tinggi untuk diimplementasikan oleh bank karena terkait dengan kultur kinerja bank dalam mengendalikan tingkat kecurangan, sehingga program pengenaan termasuk semua sub pilar di dalamnya yaitu kebijakan pengenaan sanksi, mekanisme pengenaan sanksi, dan penentuan pihak yang berwenang mengenakan sanksi, ketiga sub pilar dari program pengenaan sanksi tersebut memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Sependapat dengan Soekardi Hoesodo, Khairiansyah Salman juga menilai positif dan memandang bahwa program pengenaan sanksi ini memiliki prospek baik, dengan alasan guna penguatan atas kesadaran karyawan akan pentingnya memelihara dan memperkuat budaya profesionalisme dalam bekerja tanpa hadirnya kecurangan.

“Sanksi merupakan salah satu bentuk tindakan bank atau tindakan masyarakat dan pemerintahan secara umum untuk membuat jera para pelaku kecurangan atas kecurangan yang telah dilakukannya. Pengenaan sanksi juga dari pihak bank memberikan penguatan bagi kesadaran karyawan akan pentingnya bekerja profesional tanpa kecurangan mengingat risiko dari pengenaan sanksi dari rekan kerjanya yang telah melakukan kecurangan tersebut. Oleh karena itu program pengenaan sanksi termasuk sub pilar di dalamnya memiliki prospek sangat baik.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Menurut Anika Faisal, tujuan pengenaan sanksi itu adalah tidak hanya sekadar membuat jera pelaku, tetapi yang lebih penting bahwa pengenaan sanksi itu dilakukan oleh sebuah bank untuk memberikan perhatian kepada karyawan lain tentang resiko yang akan diderita si karyawan bila melakukan tindakan kecurangan, sehingga ia menilai bahwa program ini prospek.

“Membuat jera pelaku itu hal sekunder, tetapi membuat karyawan yang belum atau tidak melakukan kecurangan dalam sebuah bank agar memberikan mereka semacam “lampu kuning” agar karyawan dapat bertindak secara profesional dan menjauhi tindakan-tindakan kecurangan, itu adalah lebih penting. Sehingga hukuman cenderung merupakan kabar yang menegaskan sebuah risiko bagi karyawan seandainya mereka melakukan tindakan kecurangan. Oleh karena itu, program pengenaan sanksi ini akan berjalan efektif dan prospek karena pihak bank sangat berkepentingan.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Achmad Deni Daruri berpendapat bahwa pendidikan akan disiplin kerja karyawan untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan adalah penting demi terciptanya integritas dan disiplin kerja karyawan yang kuat dalam sebuah bank, oleh karena itu Achmad Deni Daruri menilai bahwa program pengenaan sanksi ini memiliki prospek baik karena merupakan kebutuhan suatu bank.

“Berbuat ya harus bertanggung jawab, kendatipun pelaku kecurangan berusaha menghindari dari jeratan hukum dan sanksi, tetapi demi pendidikan disiplin kerja dan reputasi serta integritas bank, maka pengenaan sanksi tetap harus direalisasikan sebanding dengan tingkat kecurangan yang dilakukannya dan bank seperti pada kasus belakangan ini, cenderung tidak mentolerir tindakan kecurangan yang terjadi dalam bank mereka, sehingga hal tersebut menurut penilaian saya bahwa program pengenaan sanksi ini termasuk sub pilar-sub pilar di dalamnya memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.11. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Pengenaan Sanksi

Opsii Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.11, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program pengenaan sanksi di atas, menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli tersebut di atas, empat ahli menilai bahwa program Pengenaan Sanksi yang terdiri dari kebijakan Pengenaan Sanksi, Mekanisme Pengenaan Sanksi dan penentuan pihak yang berwenang mengenakan sanksi memiliki prospek yang baik, tidak ada ahli yang menyatakan bahwa program ini tidak prospektif. Berdasarkan rekapitulasi pendapat ahli pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa program pengenaan sanksi adalah prospektif.

Dari penjelasan pendapat ahli terhadap masing-masing program pada pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi tersebut di atas, maka dapat dibuatkan suatu kesimpulan pendapat dalam bentuk tabel rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.12. Rekapitulasi Pendapat Ahli Pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Pilar Investigasi, Pelaporan & Sanksi	Prospektif	Tidak Prospektif
Investigasi	4	0
Pelaporan	3	1
Sanksi	4	0
Jumlah	3,7	0,3

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.12, data rekapitulasi total pendapat ahli untuk pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi *Fraud*, menunjukkan bahwa pada program Investigasi semua pakar berpendapat prospektif (4 pakar), pada program Pelaporan ada 3 pakar yang menilai prospektif dan pada program Sanksi semua pakar berpendapat prospektif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi pada Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia adalah cukup prospektif.

4.4. Pilar Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi & tindak lanjut merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau, mengevaluasi dan menindaklanjuti tindakan kecurangan, yang terdiri dari pemantauan, evaluasi dan sub pilar tindak lanjut.

1) Pemantauan

Berdasarkan hasil penelitian, pendapat ahli mengenai program pemantauan yang terdiri dari program monitoring risiko *Fraud* dan program monitoring audit *Fraud* memiliki pandangan yang beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program pemantauan ini tidak memiliki prospek. Hal tersebut didasarkan pada bahwa program ini akan menambah biaya operasional perusahaan dan dampaknya tidak signifikan.

“Saya meragukan kalau pemantauan ini agak berjalan lancar dalam setiap bank. Mungkin untuk bank-bank tertentu yang benar-benar

menjalankan aktivitas bisnisnya dengan standar profesionalisme tinggi akan berjalan dengan efektif. Tetapi bagi bank-bank berkinerja rendah, program ini diragukan. Tapi secara umum untuk sektor perbankan di Indonesia, saya menilai bahwa program pemantauan ini mencakup dua pilar di dalamnya yaitu monitoring risiko Fraud dan program monitoring audit Fraud tidak memiliki prospek, karena hanya akan menambah biaya operasional bagi sebuah bank tetapi dampaknya tidak signifikan, kalau dilihat secara umum dalam konteks perbankan di Indonesiaan.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Berbeda dengan pendapat ahli Soekardi Hoesodo, Khairiansyah Salman menilai bahwa program pemantauan ini memiliki prospek baik dengan catatan bank harus dapat mempertimbangkan aspek-aspek sumber daya manusia dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik dan selama ini kesejahteraan pegawai bank dibandingkan dengan industry lainnya relatif lebih sejahtera.

“Pemantauan itu adalah penting, tetapi tidak boleh mengabaikan aspek pemeliharaan sumber daya manusia yang harus terpelihara tingkat kesejahteraannya. Namun, karena bank di Indonesia secara umum memberikan tingkat kesejahteraan yang relatif lebih tinggi dibanding sektor industry lainnya, maka program pemantauan akan berjalan efektif dapat mencegah tindakan kecurangan dalam sebuah bank. Oleh karena itu program pemantauan yang terdiri dari sub pilar program monitoring risiko kecurangan dan program monitoring audit kecurangan dapat memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Menurut Anika Faisal, pemantauan dapat memiliki manfaat positif bagi sebuah bank karena efisiensi yang tinggi, di mana dengan program pemantauan tersebut, segala tindakan kecurangan yang dapat merugikan perusahaan dapat dicegah dan dikendalikan.

“Sebuah pepatah mengatakan merawat lebih baik daripada mengobati. Tentu saja dalam sebuah bank, kalau sebelum terjadinya kecurangan, mereka diam saja dan seandainya ada kecurangan yang teridentifikasi baru mereka bergerak, ini adalah manajemen kecurangan yang buruk, karena bank selain dapat kehilangan berbagai sumber daya karena kecurangan tersebut, juga mencerminkan bahwa manajemen kinerjanya buruk. Oleh karena itu pemantauan itu penting dan dinilai prospek karena ini dapat memberikan efisiensi tinggi bagi sebuah bank.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Achmad Deni Daruri menilai bahwa program pemantauan ini memiliki prospek baik karena pemantauan dapat membantu perusahaan sebagai pengendali pencapaian tujuan perusahaan agar dapat dilaksanakan dengan optimal. Dan bagi sebuah bank, program pemantauan ini merupakan bentuk kewaspadaan terhadap segala bentuk kecurangan perbankan.

“Kalau dilihat dari perkembangan kejahatan perbankan yang saya amati belakangan ini, tentu saja membuat bank semakin waspada dan pemantauan ini adalah salah satu bentuk kewaspadaan agar dapat mengendalikan tindakan kecurangan yang dilakukan karyawannya dan agar pencapaian tujuan organisasi bank dapat tercapai secara optimal, walaupun untuk program pemantauan, boleh jadi akan sedikit menaikkan biaya operasional. Terlepas dari itu saya menilai kalau program pemantauan ini tercakup dua sub pilar di dalamnya yaitu monitoring risiko kecurangan dan program monitoring audit kecurangan akan memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.13. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Pemantauan

Opsii Penilaian	Jumlah
Prospektif	3
Tidak Prospektif	1
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.13, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program pemantauan menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli, tiga pendapat ahli sepakat bahwa program pemantauan ini memiliki prospek yang baik dan satu pendapat ahli yang menyatakan bahwa program pemantauan ini tidak prospektif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa program Pemantauan dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia adalah cukup prospektif.

2) Evaluasi

Berdasarkan hasil penelitian, pendapat ahli mengenai program evaluasi yang terdiri dari program profiling *Fraud* dan evaluasi risiko *Fraud* memiliki pandangan yang cukup beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa program evaluasi ini memiliki prospek karena bisnis bank adalah kepercayaan dan energi inilah yang membuatnya senantiasa harus berkinerja dengan profesionalisme tinggi dan evaluasi adalah sebuah program yang dapat secara konsisten mengukur perkembangan sejauh mana keberhasilan sebuah bank dalam mencapai tujuan terutama terkait dengan pengendalian *Fraud*.

“Evaluasi bagi sebuah bank merupakan sesuatu yang relatif lebih biasa dibanding dengan organisasi lainnya. Evaluasi apa saja, terutama terkait dengan pelaporan-pelaporan keuangan apalagi bank sebagai sebuah bisnis kepercayaan, evaluasi adalah hal lumrah untuk menjaga kualitas kinerja dan profesionalitasnya. Karena itu termasuk dalam program-program strategi anti Fraud yang diinstruksikan oleh Bank Indonesia, maka program evaluasi ini akan memiliki prospek baik, karena evaluasi yang benar-benar profesional dan tidak banyak hal terkait dengan evaluasi dalam sebuah bank yang hanya sebatas formal-formal saja. Kebanyakan program bank, dilakukan dengan sungguh-sungguh karena peran vitalnya dan karena bank adalah bisnis kepercayaan.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Menurut Khairiansyah Salman, kebutuhan untuk mengendalikan antara perencanaan dengan eksekusi adalah suatu budaya kerja yang biasa, apalagi dalam sektor perbankan di mana evaluasi-evaluasi yang dilakukan dapat memiliki manfaat positif terhadap seberapa besar kesenjangan yang terjadi di antara eksekusi dengan perencanaan, sehingga Khairiansyah Salman menilai prospek.

“Saya menilai bahwa program evaluasi ini ya sangat prospek, karena kultur organisasi bank terkait dengan evaluasi-evaluasi guna memastikan seberapa besar kesenjangan antara rencana dengan eksekusi selalu mendapatkan pengawasan yang ketat.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Anika Faisal menilai bahwa salah satu fungsi manajemen terpenting suatu organisasi adalah evaluasi. Dalam hal ini pencapaian tujuan organisasi dapat diukur dari kegiatan evaluasi termasuk pengukuran risiko-risiko yang dialami sebuah perusahaan. Dan tentunya kecurangan adalah risiko yang harus dikendalikan di mana evaluasi dapat berperan untuk mengendalikannya.

“Fungsi manajemen terpenting diantara yang penting lainnya adalah evaluasi, karena evaluasi dapat mengukur sejauhmana pencapaian tujuan organisasi apakah berjalan optimal atau tidak. Oleh karena itu,

kepentingan untuk mengungkapkan segala hal yang merugikan atau menghambat pencapaian tujuan tersebut adalah dilakukan untuk mengungkapkan seberapa besar resiko yang diderita. Kecurangan adalah merugikan dan karena program evaluasi ini termasuk dua sub pilar dari program evaluasi tersebut yaitu program monitoring pemprofilan kecurangan dan program evaluasi Fraud memiliki prospek sangat baik karena bank membutuhkannya.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Berbeda halnya dengan Achmad Deni Daruri yang menilai bahwa program evaluasi yang dilakukan oleh sebuah bank secara umum di Indonesia bersifat formalitas semata, sehingga program tersebut jarang mengungkapkan kecurangan yang terjadi, sehingga Achmad Deni Daruri menilai bahwa program ini tidak memiliki prospek.

“Kalau pemantauan saya nilai memiliki prospek baik, tetapi kalau evaluasi saya menilai prospek buruk, karena program evaluasi di manapun kebanyakan hanya formalitas saja, sehingga program ini tidak akan begitu berarti dapat mengungkapkan kecurangan yang terjadi.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.14. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Evaluasi

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	3
Tidak Prospektif	1
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.14, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program Evaluasi tersebut di atas, menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli, tiga pendapat ahli menyatakan bahwa program Evaluasi yang meliputi program Profiling *Fraud* dan program Evaluasi Risiko *Fraud* memiliki prospek yang baik. Sedangkan, satu pendapat ahli lainnya menilai bahwa program Evaluasi tersebut tidak prospektif. Berdasarkan pada tabel tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa program Evaluasi ini adalah cukup prospektif.

3) Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil penelitian, pendapat ahli mengenai program tindak lanjut yang meliputi mekanisme pelaksanaan tindak lanjut dan tindak lanjut atas program evaluasi risiko *Fraud* memiliki pandangan yang beragam.

Soekardi Hoesodo menilai bahwa bisnis sebuah bank memiliki peran penting dalam perekonomian masyarakat selain mencari keuntungan, sehingga pengendalian risiko kecurangan dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dan pengukuran risiko *Fraud* adalah suatu kebutuhan bagi bank, sehingga program ini memiliki prospek baik.

“Program tindak lanjut yang meliputi mekanisme pelaksanaan tindak lanjut dan tindak lanjut atas program evaluasi risiko kecurangan, menurut pandangan saya memiliki prospek yang bagus. Ini didasarkan pada bahwa usaha bank yang sangat vital bagi perekonomian masyarakat dan tujuan pencapain keuntungan yang maksimal, keduanya sangat menuntut pihak bank untuk selalu mengukur kinerja melalui laporan-laporan keuangan dan termasuk risiko-risiko. Kecurangan adalah faktor penghambat atas berhasilnya suatu laporan keuangan yang penuh dengan risiko-risiko kerugian. Karena itu, program tindak lanjut tersebut sangat diperlukan bank dan tentunya memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Menurut Khairiansyah Salman, program tindak lanjut ini akan memiliki prospek seandainya program-program di dalamnya terkombinasikan dengan baik dan sejalan, sehingga program tindak lanjut tersebut tidak terkesan sebatas formalitas semata. Prospektifitas program ini dapat dilihat juga dari keharusan sebuah bank untuk mengelola risiko perbankan termasuk risiko kecurangan.

“Anggapan saya dulu, bahwa program yang sifatnya tindak lanjut ini hanya sebatas formalitas saja, tetapi kalau dilihat dari sub pilar tindak lanjut yaitu mekanisme pelaksanaan tindak lanjut, sub pilar program ini mungkin diragukan prospeknya, tetapi saat dikombinasikan dengan program tindak lanjut atas program evaluasi risiko kecurangan, maka tentu saja kedua sub pilar dari program tindak lanjut tersebut memiliki prospek yang baik, karena itu bukan pilihan bank tetapi keharusan terkait dengan pengelolaan risiko.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Komitmen sebuah bank untuk mengelola risiko dan memelihara reputasi menjadi alasan pendapat ahli dari Anika Faisal yang menilai bahwa program tindak lanjut ini memiliki prospek yang baik.

“Ini penting untuk ditindaklanjuti dan bank pun pastinya memiliki komitmen untuk itu karena kecurangan merugikan perusahaan, tidak hanya dari aspek finansial saja tetapi dari segi reputasi. Oleh karena itu program tindak lanjut memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Dan Achmad Deni Daruri menilai bahwa program tindak lanjut akan memiliki prospek yang baik, dengan pertimbangan pengabaikan sebuah bank akan program tindak lanjut akan menyebabkan bank tersebut mengalami kerugian, karena pembiaran terhadap kecurangan akan merusak reputasi dan disiplin kerja karyawan dalam bank tersebut.

“Bank tentu saja perlu menindaklanjuti program pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut ini karena jika tidak mau bank akan dimungkinkan akan mengalami kerugian, dan itu tentu saja tidak memungkinkan terkait dengan risiko yang akan diderita jika mengabaikan program ini. Maka oleh sebab itu program tindak lanjut ini memiliki prospek yang baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Tabel 4.15. Rekapitulasi Pendapat Ahli Program Tindak Lanjut

Opsi Penilaian	Jumlah
Prospektif	4
Tidak Prospektif	0
Jumlah	4

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.15, rekapitulasi pendapat ahli mengenai program Tindak Lanjut tersebut di atas, menunjukkan bahwa dari keempat pendapat ahli, sebanyak empat orang ahli menyatakan bahwa program Tindak Lanjut ini akan memiliki prospek yang baik, tidak ada ahli yang menyatakan bahwa program ini tidak prospektif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa program Tindak Lanjut dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia adalah prospektif.

Dari penjelasan pendapat ahli terhadap masing-masing program pada pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut tersebut di atas, maka dapat dibuatkan suatu kesimpulan pendapat dalam bentuk tabel rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.16. Rekapitulasi Pendapat Ahli
Pilar Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut

Pilar Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut	Prospektif	Tidak Prospektif
Pemantauan	3	1
Evaluasi	3	1
Tindak Lanjut	4	0
Jumlah	3,3	0,7

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.16, data rekapitulasi total pendapat ahli untuk pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut *Fraud*, menunjukkan bahwa program Pemantauan menunjukkan prospektif (3 pakar), program Evaluasi menunjukkan prospektif (3 pakar) dan program Tindak Lanjut menunjukkan prospektif (4 pakar). Berdasarkan pada rekapitulasi data pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut dalam Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia sebagian besar pakar (3 dari 4 pakar) berpendapat prospektif.

Dari penjelasan pendapat keempat pakar perbankan terhadap masing-masing program yang terdapat dalam pilar-pilar Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia tersebut di atas, maka untuk mengetahui hasil penelitian mengenai efektifitas atau tidaknya Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel 4.17. Rekapitulasi Pendapat Ahli Terhadap Seluruh Pilar Strategi Anti-*Fraud* Bank Indonesia

Pilar-Pilar Strategi Anti <i>Fraud</i> BI (2011)	Prospektif	Tidak Prospektif
Pilar Pencegahan	4	0
Pilar Deteksi	3	1
Pilar Investigasi, Pelaporan & Sanksi	3,7	0,3
Pilar Pemantauan, Evaluasi & Tindak Lanjut	3,3	0,7
Jumlah	14/4= 3,5	2/4= 0,5

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.17 di atas, data rekapitulasi total pendapat ahli terhadap seluruh pilar Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia menunjukkan bahwa pada pilar Pencegahan semua pakar (4 orang) berpendapat prospektif, pada pilar Deteksi terdapat 3 pakar yang berpendapat prospektif, kemudian pada pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi hampir semua pakar berpendapat prospektif, sementara pada pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut yang berpendapat prospektif ada 3 pakar. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia No.13/28/DPNP tahun 2011 yang memuat empat pilar seperti yang tersebut di atas, hampir semua pakar yang dimintai pendapatnya menilainya cukup prospektif.

Detail rangkuman seluruh pendapat ahli per program tentang efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 mengenai Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Rangkuman Pendapat Para Ahli/Pakar
tentang Efektifitas Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP

No	PILAR	PROGRAM/ STRATEGI		PENDAPAT PAKAR	
				Prospektif	Tidak Prospektif
1.	Pencegahan	A.	<i>Anti Fraud Awareness</i>	4	0
		B.	Identifikasi Kerawanan	4	0
		C.	<i>Know Your Employee</i>	4	0
		Jumlah Pakar		12/3 = 4	0
2.	Deteksi	A.	<i>Whistleblowing</i>	1	3
		B.	<i>Surprise Audit</i>	4	0
		C.	<i>Surveillance System</i>	4	0
		Jumlah Pakar		9/3 = 3	3/3 = 1
3.	Investigasi, Pelaporan dan Sanksi	A.	<i>Investigasi</i>	4	0
		B.	Pelaporan (Internal, Eksternal)	3	1
		C.	Pengenaan Sanksi (Internal, Eksternal)	4	0
		Jumlah Pakar		11/3 = 3,7	1/3 = 0,3
4.	Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut	A.	Pemantauan	3	1
		B.	Evaluasi	3	1
		C.	Tindak Lanjut	4	0
		Jumlah Pakar		10/3 = 3,3	2/3 = 0,7

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2012

BAB 5
ANALISIS DAN PEMBAHASAN
PROSPEK EFEKTIFITAS STRATEGI ANTI *FRAUD* BANK INDONESIA
SEBAGAI BENTUK PENCEGAHAN KEJAHATAN PERBANKAN

Dalam bagian ini akan diuraikan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil-hasil penelitian mengenai prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) sebagai bentuk pencegahan kejahatan perbankan. Analisis dan pembahasan mencakup penjelasan hasil penelitian berkaitan dengan strategi anti *Fraud* yang sudah dianalisis melalui teknik delphi dalam bagian sebelumnya yang mencakup empat pilar strategi anti *Fraud* yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dan pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut yang kesemua pilar strategi anti *Fraud* tersebut adalah prospektif.

Pilar-pilar dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tersebut menurut hasil penelitian dapat mengendalikan setiap kategori tindakan kecurangan. Menurut *Association of Certified Fraud Examinations (ACFE)* dalam Amrizal (2004), salah satu asosiasi di USA yang mengabdikan kegiatannya dalam pencegahan dan pemberantasan *Fraud*, kategori kecurangan terbagi kedalam tiga kelompok sebagai berikut:

- (a) *Kecurangan Laporan Keuangan (Financial Statement Fraud)*, *Kecurangan Laporan Keuangan dapat didefinisikan sebagai kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material Laporan Keuangan yang merugikan investor dan kreditor. Kecurangan ini dapat bersifat financial atau kecurangan non financial.*
- (b) *Penyalahgunaan aset (Asset Misappropriation)*, *Penyalahgunaan aset dapat digolongkan ke dalam 'Kecurangan Kas' dan 'Kecurangan atas Persediaan dan Aset Lainnya', serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang (Fraudulent disbursement).*
- (c) *Korupsi (Corruption)*, *Korupsi dalam konteks pembahasan ini adalah korupsi menurut ACFE, bukannya pengertian korupsi menurut UU Pemberantasan TPK di Indonesia. Menurut ACFE, korupsi terbagi ke dalam pertentangan kepentingan (conflict of interest), suap (bribery), pemberian illegal (illegal gratuity), dan pemerasan (economic extortion).*

Efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia, salah satunya dilihat dari faktor lingkungan yang menurut Anika Faisal dapat mendorong tumbuh suburnya kesadaran profesionalisme kerja yang tinggi tanpa hadirnya *Fraud* bagi para karyawan sehingga dapat mencegah *Fraud* secara efektif.

“Kualitas sumber daya manusia dalam sektor perbankan di Negara manapun, termasuk di Indonesia relatif lebih baik dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia dalam sektor industri lainnya, karena ya kita tahu sendiri, peran bank dalam perekonomian suatu Negara bahkan bisa berdampak terhadap dunia, misalnya terjadinya krisis di Amerika, dampaknya luar biasa kepada dunia. Maka oleh sebab itu, kecurangan yang terjadi selama ini relatif kecil walaupun secara pemberitaan berdampak besar dan pemberitaan tersebut berdampak sekali terhadap bisnis sebuah bank, jadi bank memang sangat membutuhkan terciptanya suatu lingkungan yang mendorong tumbuhnya kesadaran setiap komponen di dalamnya agar dapat bekerja secara profesional tanpa hadirnya tindakan-tindakan kecurangan atau istilah kerennya tindakan Fraudulent. Maka oleh sebab itu, program anti Fraud awareness ini yang mencakup sub-sub pilar di dalamnya saya anggap memiliki prospek bagus dan akan bekerja dengan baik.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Salah satu lingkungan yang berusaha diciptakan melalui strategi anti *Fraud* tersebut adalah bentuk pencerahan atau peningkatan dan penguatan kesadaran anti *Fraud* bagi semua komponen yang bekerja di dalam sebuah bank. H. Pestalozzi dalam *“Uber Gesetzgebung und Kindesmord”* (1783) menilai bahwa faktor-faktor sosial terkait dengan tingkatan kesusilaan secara umum di masyarakat adalah langkah pencegahan kejahatan yang dinilai efektif. Demikian pula, dalam konteks strategi anti *Fraud* Bank Indonesia, pilar pencegahan yang lebih mengutamakan pencerahan kesusilaan tentang pentingnya bertindak profesional dalam pekerjaan tanpa hadirnya *Fraud* adalah tindakan yang tepat dalam konteks teori Pestalozzi tersebut, seperti dalam *employee awareness programs* dan *customer awareness programs* dalam pilar pencegahan strategi anti *Fraud*. Didukung oleh Graham dalam Dermawan (2007) yang memberikan batasan tentang pencegahan kejahatan sebagai suatu usaha yang meliputi segala tindakan yang mempunyai tujuan khusus untuk memperkecil ruang lingkup dan mengeliminir kekerasan suatu pelanggaran, baik melalui pengurangan kesempatan untuk melakukan kejahatan ataupun melalui berbagai upaya mempengaruhi

orang-orang yang potensial dapat menjadi pelanggar serta kepada masyarakat umum.

Lingkungan anti *Fraud* tersebut tidak hanya merupakan keharusan dari aturan-aturan yang diterapkan dalam sebuah bank, tetapi juga secara hirarkial merupakan sebuah bentuk kepatuhan terhadap peraturan Pemerintahan yang dalam hal ini Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/28/DPNP perihal penerapan strategi anti *Fraud* bagi Bank Umum. Faktor-faktor kepatuhan terhadap peraturan Bank Indonesia tersebut yang dalam hal ini mewakili pemerintah dalam sektor perbankan merupakan salah satu faktor dari berbagai faktor lainnya yang dapat mendorong terhadap sebuah lingkungan yang kondusif dalam industri sektor perbankan guna menciptakan peranannya yang optimal di dalam rangka memelihara pertumbuhan ekonomi masyarakat suatu negara. Seperti yang diungkapkan oleh Griffin (2010) bahwa pengaruh keterlibatan pemerintahan terkait dengan kebijakan-kebijakan dalam mencegah tindakan-tindakan *fraudulent* dalam sektor industri tidak hanya dapat mengendalikan kasus-kasus kecurangan yang terjadi dalam industri terkait tetapi juga berdampak positif terhadap pengendalian tindakan-tindakan *fraudulent* pekerja dalam level *middle management* hingga *top management*. Griffin (2010) mengilustrasikan pada kasus pengendalian *fraudulent* di Australia yang menyatakan bahwa dampak dari kebijakan pemerintahan dalam mendukung kepentingan sektor-sektor industri swasta telah mendorong bertumbuhnya perserikatan-perserikatan pekerja non produksi, sehingga dengan adanya perserikatan-perserikatan tersebut, pemerintah dapat dengan mudah mengendalikan tindakan-tindakan *fraudulent* yang akan merugikan pemilik perusahaan, dan bekerjasama dalam mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang dibuat untuk kepentingan bersama antara pemilik, pekerja dan masyarakat. Seperti pada kasus di Australia, pengaruh kebijakan-kebijakan yang mendukung pada kepentingan semua pihak terutama pihak pekerja, di mana pada saat pemerintahan berada di tangan kekuasaan partai buruh, maka pada saat itu kebijakan telah mendukung kepentingan pekerja terutama kesejahteraan mereka melalui penciptaan lingkungan perusahaan yang mendorong meningkatnya kesejahteraan pekerja dan ditopang oleh kebijakan pemerintahan tanpa mengabaikan aspek-aspek profesionalisme kerja, dan karena itu tindakan-

tindakan kecurangan kecil berpeluang untuk terjadi. Dalam konteks strategi anti *Fraud* Bank Indonesia, aspek-aspek kinerja yang memperhatikan tingkat kesejahteraan, lingkungan yang menjunjung tinggi rasa hormat, perlakuan manusiawi dalam lingkungan perbankan dan penghargaan, upah dan bonus yang relatif lebih mensejahterakan dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan peraturan kebijakan pemerintah dalam hal ini melalui Surat Edaran Bank Indonesia yang berusaha diimplementasikan di sektor perbankan di Indonesia secara umum merupakan langkah-langkah pembentukan desain lingkungan guna mengendalikan kecurangan melalui langkah yang dapat memanusiaikan karyawan, yang selama ini telah terbentuk dalam kultur perbankan yang dapat membantu meningkatkan keefektifan strategi anti *Fraud* Bank Indonesia.

Mempertimbangkan kalangan pekerja non produksi atau bukan pekerja produksi ini, dengan kata lain pekerja pada level manajemen menengah dan manajemen atas adalah sangat penting, mengingat peranannya yang sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya sebuah perusahaan dalam hal ini bank. Mengendalikan mereka tentu saja dapat memberikan peluang lebih besar bagi pemerintah untuk mengendalikan tindakan-tindakan kecurangan yang tentu saja bagi pemerintah dinilai merugikan tidak hanya bagi masyarakat pemilik perusahaan tetapi juga bagi negara karena berkurangnya penerimaan pemerintah dari sektor industri bank yang berkurang melalui penerimaan pajak. Alasan lainnya adalah bahwa pekerja yang dapat dikatakan berada pada level manajemen menengah dan manajemen atas merupakan orang-orang yang memiliki kompetensi di bidangnya dengan posisinya yang penting dalam sebuah perusahaan yang dapat mempengaruhi dan menentukan arah dan kebijakan perusahaan, sehingga tindakan-tindakan kecurangan yang dilakukan memungkinkan sangat dilakukan secara sistematis, sehingga tidak mudah untuk dideteksi. Menurut Mustofa (2010), melalui jabatan pekerjaan, seorang pejabat atau pekerja kalangan menengah atau atas atau dalam istilah lain *white collar* yang melakukan kecurangan dapat menikmati kemakmuran yang didapatkan secara tidak sah atau melanggar hukum tanpa diketahui secara kasat mata oleh masyarakat atau penegak hukum. Prinsip-prinsip pengendalian dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tentunya memperhatikan aspek-aspek pekerjaan dan level

jabatan yang berpotensi untuk terjadinya tindakan kecurangan seperti melalui identifikasi kerawanan yang memberikan peluang besar untuk menghambat terjadinya tindakan kecurangan, terlepas apakah level jabatan dan pekerjaan tersebut dalam level manajemen bawah, menengah ataupun manajemen atas yang merupakan orang-orang dengan jabatan kunci yang dapat mempengaruhi dan menentukan arah dan kebijakan sebuah bank. Seperti yang diutarakan oleh Khairiansyah Salman yang menyatakan bahwa kultur bank yang menuntut profesionalisme tinggi akan secara sistematis membuat sistem yang benar-benar dapat menjamin aman dari tindakan kecurangan melalui aktivitas-aktivitas keorganisasian yang rawan.

“Identifikasi kerawanan juga tentunya memiliki prospek yang baik, ini didasarkan pada sejauhmana sebuah bank pada umumnya mengendalikan tindakan kecurangan yang akan atau mungkin terjadi di dalamnya, tentunya bank sebagai sebuah lembaga atau organisasi yang syarat profesionalisme tinggi, akan secara sistematis membuat tatanan-tatanan atau sistem yang dapat memastikan mana-mana saja dalam sebuah aktivitas keorganisasian yang memiliki kerawanan tinggi terhadap kecurangan dan kemungkinan risikonya serta cara pencegahannya. Jadi baik itu activity identification, Fraud risk identification maupun reporting and updating programs tentu saja berprospek baik dapat dilakukan dan akan dilakukan oleh sebuah bank dalam mencegah tindakan Fraudulent yang mungkin akan merugikan bank tersebut.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Secara ekonomi menurut Griffin (2010), sebuah doktrin keadilan upah secara komparatif melalui relativitas upah dapat menjadi dasar acuan dalam sistem penetapan upah yang mendukung pengendalian strategi anti *Fraud*. Dalam hal ini, penetapan upah yang layak melalui perbandingan-perbandingan dalam berbagai level jabatan pekerjaan dalam sebuah bank dapat menjadi alasan-alasan yang kuat bagi seorang karyawan untuk melakukan kecurangan-kecurangan. Perbandingan-perbandingan yang dimaksudkan adalah keadilan pendapatan upah yang diterima pekerja dengan kebutuhan-kebutuhan standar minimum hidup seorang pegawai. Tatkala seorang pegawai menerima upah yang dinilainya tidak sebanding dengan kebutuhan-kebutuhan standar minimum kebutuhan hidupnya, maka peluang tindakan-tindakan kecurangan akan terjadi. Atau bisa juga perbandingan keadilan dari sisi level jabatan yang menerima upah yang lebih

rendah saat dibandingkan level jabatan lain yang dinilai pekerja tersebut memiliki level yang sama. Dalam hal ini, walaupun upah yang diterima seorang pekerja sebuah bank dapat memenuhi standar minimum kebutuhan hidup seseorang, peluang tindakan kecurangan bisa jadi tetap terjadi mempertimbangkan rasa keadilan di tempat kerja saat upah yang diterimanya dinilai tidak adil dengan membandingkan upah koleganya yang memiliki level pekerjaan yang sama dengan upah lebih tinggi. Atau perbandingan penerimaan upah seorang pekerja dalam sebuah bank dengan tingkat kesenjangan yang tinggi. Walaupun level jabatan dan pekerjaan seorang pegawai dengan pekerja lainnya dalam sebuah bank memiliki level berbeda, boleh jadi tetap berpeluang meningkatkan terjadinya kecurangan seandainya level upah dari level jabatan dan pekerjaan satu pegawai dengan level pegawai lain di atasnya memiliki tingkat kesenjangan yang terlalu tinggi. Strategi anti *Fraud* menurut penelitian ini dinilai dapat mempertimbangkan aspek-aspek tersebut sebagai sebuah pencegahan yang dinilai efektif karena menghilangkan motif dan persepsi keadilan di kalangan pegawai.

Faktor lain yang mendukung hasil penelitian tentang efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia yang dipandang memiliki prospek didasarkan bahwa system atau program anti *Fraud* sangat memperhatikan aspek-aspek pertimbangan pengelolaan kualitas sumber daya manusia, di dalam rangka untuk memelihara kualitas profesionalisme dan kualitas moralnya dengan baik. Achmad Deni Daruri menilai bahwa penekanan aspek sumber daya manusia dengan profesionalitas dan moralitas tinggi relatif lebih baik dalam sektor perbankan dibanding dengan sektor industri lainnya. *Screening* bagi calon karyawan untuk mengetahui catatan latar belakang profiling karyawan, atau seleksi yang ketat guna mengetahui karakteristik karyawan adalah beberapa indikator yang dapat mengendalikan *Fraud* secara efektif.

“Monitoring karyawan selama ini relatif berjalan baik dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum. Walaupun tidak sedetil seperti pengenalan karakter dan gaya hidup karyawan. Tetapi kalau secara umum, aspek-aspek mengetahui karyawan itu sudah relatif berjalan dengan baik walaupun bukan dalam konteks strategi anti Fraud karena ini program baru dan belum berlaku. Maksud saya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti penerimaan calon karyawan bank yang relatif ketat dibandingkan dengan karyawan sektor industri lainnya, dengan tuntutan profesionalisme yang tinggi dibandingkan

organisasi lainnya juga baik secara langsung maupun tidak langsung telah meminimalkan tindakan-tindakan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Kalaupun ada relatif sedikit, hanya karena terjadi dalam sebuah bank, misalkan kasus Melinda Dee, berita sangat besar-besaran. Jadi program ini termasuk sub pilar program know your employee di dalamnya memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Achmad Deni Daruri, 2012).

Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia (2011) bagi Bank Umum adalah sebuah strategi yang dinilai prospektif dan efektif berdasarkan hasil penelitian ini, karena menurut Soekardi Hoesodo strategi anti *Fraud* Bank Indonesia telah didukung oleh faktor-faktor lingkungan, di mana sektor perbankan sangat menekankan pencegahan tindakan *fraudulent* yang akan terjadi.

*“Sebenarnya membangun kesadaran tentang kejujuran, bertindak sesuai prosedur dalam setiap organisasi itu sulit, apalagi ya di Indonesia, dalam setiap organisasi manapun. Tetapi dalam konteks perbankan selama ini, memang profesionalisme karyawan di dalamnya dituntut untuk dapat bekerja secara profesional lebih dari organisasi lainnya. Boleh bapak lihat, dan bandingkan bagaimana profesionalisme kerja antara di pemerintahan secara umum, dengan dalam dunia perbankan tentu saja beda. Tidak hanya itu, karakteristik organisasi perbankan yang bermain dalam bisnis uang sangat menekankan sekali profesionalitas tersebut. Dan untuk anti *Fraud awareness* ini dalam dunia perbankan memang sangat mendukung, karena situasi dan budaya kerja di dalamnya sangat mendukung terciptanya program tersebut (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).*

Selain itu, lingkungan yang syarat dengan budaya profesionalisme karyawan yang berusaha diciptakan guna mencegah risiko juga untuk memelihara resiko reputasi perbankan yang menjadi kepentingan utama sebuah bank, oleh karena itu sebuah bank perlu mengendalikan tindakan *Fraud* melalui pemeliharaan integritas bankir. Menurut Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), Subarjo Joyosumarto (2011):

“Integritas bankir adalah first line of defence dari suatu bank. Bankir yang kapabel; memiliki integritas dan kompeten adalah sebuah kebutuhan dan investasi jangka panjang bagi setiap bank. Pemanfaatan kecanggihan teknologi, sistem kontrol internal dan bahkan pengawasan hanya berjalan efektif jika bankir secara disiplin bekerja dan selalu patuh/taat pada Standard Operational Prosedure (SOP) yang ketat.

Skandal perbankan yang dilakukan oleh beberapa oknum bankir selalu terjadi karena adanya kesempatan dan kurangnya integritas pelaku.”

Guna memperkuat integritas Bankir, mendukung pandangan Soekardi Hoesodo, Montesqueiu menyatakan bahwa pembentuk undang-undang yang baik itu harus lebih mengutamakan pencegahan kejahatan daripada penghukuman. Pilar-pilar strategi anti *Fraud* Bank Indonesia yang dilakukan dalam sektor bank umum adalah sebagai sebuah langkah pengendalian risiko yang menurut Mamduh M. Hanafi, tentu saja sebuah tindakan yang berusaha menghilangkan peluang tindakan-tindakan kejahatan melalui pengendalian risiko. Dalam hal ini strategi anti *Fraud* yang dibangun adalah lebih berorientasi pencegahan bukan penghukuman sehingga langkah-langkah dilakukan guna menghindari kerugian yang dialami perusahaan.

“Pengendalian risiko adalah untuk mencegah atau menurunkan probabilitas terjadinya risiko atau kejadian yang tidak kita inginkan. Sebagai contoh, untuk mencegah terjadinya kebakaran, kita memasang alarm asap di bangunan kita. Alarm tersebut merupakan salah satu cara kita mengendalikan risiko kebakaran.” (Hanafi, 2009).

Teori peluang adalah teori yang sangat relevan dalam menganalisis pencegahan tindakan kejahatan terutama di dalam rangka menganalisis keefektifan strategi anti *Fraud* Bank Indonesia yang dilakukan oleh Bank Indonesia bagi Bank Umum. Kebanyakan penelitian mengenai hubungan antara peluang-peluang lingkungan dengan peluang-peluang kejahatan telah dilakukan dan kebanyakan teori-teori peluang yang kini memperkuat pencegahan kejahatan melalui desain lingkungan dan yang telah membuat teori peluang ini sebuah pendekatan yang dinilai baik diantara para ahli kriminologi lingkungan, telah dikembangkan oleh para peneliti dengan pencegahan kejahatan situasional. Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek, karena menurut Ronald V. Clarke dalam Jeffery (1971), pencegahan melalui desain lingkungan dapat menurunkan peluang-peluang terjadinya kejahatan yang dapat mengubah situasi-situasi yang dapat mengendalikan kejahatan. Dia memberi beberapa alasan mengapa pencegahan kejahatan melalui desain lingkungan itu begitu penting, yaitu antara lain:

- 1) Lebih banyak bukti yang telah terkumpul tentang peran pentingnya peluang terjadinya kriminal.
- 2) Teori-teori kriminologis baru telah dikembangkan, termasuk sebuah pendekatan pilihan dan teori aktivitas rutin, yang memberikan banyaknya peranan yang lebih besar terhadap faktor-faktor lingkungan atas terjadinya kejahatan;
- 3) Sebagian besar studi kasus yang telah diterbitkan menunjukkan penurunan-penurunan tindakan kejahatan secara signifikan mengikuti perubahan lingkungan.
- 4) Sangat sedikit bobot tindak kejahatan yang telah ditemukan sebagai akibat dari perubahan-perubahan lingkungan dibandingkan banyaknya kritik yang dilontarkan.

Teori peluang ini didukung pula oleh Soekardi Hoesodo yang mengatakan bahwa untuk mencegah terjadinya kebakaran, harus diupayakan agar ketiga unsur yang dapat mengakibatkan kebakaran harus dicegah untuk dapat bertemu. Demikian juga dengan mencegah *Fraud*, ketiga unsur dalam *Fraud triangle* harus ditiadakan atau kalau tidak mungkin harus dicegah pertemuan dari ketiga unsur pemicu *Fraud* tersebut. Dalam hal ini, tekanan yang dimaksudkan adalah bahwa kecurangan umumnya terjadi karena tiga hal utama, yaitu adanya tekanan untuk melakukan penyelewengan, adanya kesempatan yang bisa dimanfaatkan serta adanya pembenaran terhadap tindakan tersebut.

Ronald V. Clarke dalam Jeffery (1971) juga menyebutkan tentang peranan peluang dalam tindakan-tindakan kejahatan. Dia mengilustrasikan tentang peranan peluang dalam tindakan kejahatan melalui tiga studi penting. Pertama dari studi tentang pentingnya menghilangkan atau meniadakan peluang yang menyebabkan seseorang untuk melakukan tindakan kejahatan. Menurutnya juga bahwa suatu kejahatan bisa dicegah dengan meniadakan peluang atau kesempatan yang memungkinkan seseorang untuk berbuat jahat. Dalam hal ini, pencegahan melalui tindakan organisasional perbankan melalui strategi anti *Fraud* adalah sebuah tindakan yang dipandang langkah peniadaan peluang bagi setiap karyawan untuk melakukan tindakan kecurangan dalam sektor perbankan di Indonesia. Strategi anti *Fraud* yang memuat pilar pencegahan, deteksi, invstigasi, pelaporan dan sanksi serta pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut adalah langkah-langkah yang dinilai memiliki prospek dalam penelitian ini karena berdasarkan studi pertama yang dilakukan oleh Ronald V. Clarke, strategi anti *Fraud* adalah

sebuah program pengendalian kejahatan yang dinilai berusaha lebih mengutamakan meniadakan peluang terjadinya kejahatan. Hal ini juga diungkapkan oleh Khairiansyah Salman yang mengatakan bahwa pengawasan adalah salah satu bentuk penghilangan peluang terjadinya kecurangan dalam sektor perbankan.

“Pengawasan adalah syarat mutlak agar dapat mengendalikan suatu eksekusi agar selalu segaris dengan perencanaan. Demikian pula dalam pengawasan Fraud melalui surveillance system, tentu saja hal ini akan memberikan semacam tekanan atau menutup peluang agar calon si pelaku kecurangan akan berpikir ulang untuk melakukan tindakan Fraudulენტnya karena adanya pengawasan, tentu saja pengawasannya ya harus ketat dan profesional. Karena itu program ini sangat prospek.” (Wawancara dengan Khairiansyah Salman, 2012).

Studi kedua yang dikemukakan oleh Ronald V. Clarke (Jeffery, 1971) adalah menekankan pada kejahatan yang dicegah dapat berubah bentuk ke bentuk kejahatan lain. Dalam hal ini, suatu peluang kejahatan dalam sebuah bank yang berusaha dihilangkan bisa menimbulkan potensi kecurangan dalam bentuk lain. Identifikasi kerawanan dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tentu saja dapat meluaskan sistem pencegahan, dapat mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan terjadinya kecurangan pada semua level dengan pemanfaatan optimalisasi manajemen sumber daya manusia dan teknologi yang dimiliki melalui pengawasan dan pemantauan. Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dapat dinilai prospektif dan efektif apabila strategi anti *Fraud* dapat mencegah bentuk-bentuk kejahatan dalam dunia perbankan yang meliputi kecurangan asset, korupsi dan penyesatan penyajian pelaporan keuangan yang boleh jadi kecurangan tersebut saling berubah wujud dari salah satu bentuk ke bentuk kecurangan lainnya. Namun pergeseran perubahan bentuk kecurangan yang terjadi dalam lingkungan perbankan di Indonesia, kecil kemungkinan dikarenakan berbagai langkah atau tindakan pengendalian dari keempat pilar strategi dari aspek karyawan pada saat karyawan akan memasuki atau bekerja di perusahaan, hingga mereka bekerja dan pensiun atau keluar dari perusahaan, system anti *Fraud* menuntut penerapan menyeluruh dari fungsi-fungsi manajemen yang berjalan. Sehingga strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tersebut dinilai oleh para ahli efektif karena bisa mencegah pergeseran perubahan bentuk kejahatan yang terjadi.

Dan studi ketiga yang dipaparkan oleh Ronald V. Clarke (Jeffery, 1971) mengenai peranan peluang terjadinya kejahatan adalah studi dari sebuah analisis yang cermat dari Lawrence Cohen dan Marcus Felson (1979) yang telah menunjukkan bahwa peningkatan kejahatan dalam suatu masyarakat dapat dijelaskan melalui sebuah kombinasi dari dua perubahan yang telah terjadi dalam masyarakat selama periode yaitu adanya godaan dan peluang terhadap terjadinya kejahatan. Dalam konteks strategi anti *Fraud* Bank Indonesia, secara konsep memperhatikan aspek godaan dengan aspek peluang terjadinya kejahatan, apalagi dilihat dari keempat strategi pilar anti *Fraud* perbankan yang meliputi pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dan pilar evaluasi dan tindak lanjut. Aspek-aspek faktor-faktor yang dapat memicu karyawan tergoda untuk melakukan kecurangan telah dapat diantisipasi melalui sistem-sistem dan prosedur kerja perbankan yang ketat, termasuk relatif tingginya kesejahteraan karyawan dalam sektor perbankan dibanding sektor industri lainnya dan faktor ketatnya pengawasan, dan meniadakan peluang kecurangan seperti terdapat mekanisme pengawasan yang ketat, deteksi kecurangan, dan audit baik secara internal maupun secara external yang dapat mencegah terjadinya tindakan kecurangan yang akan terjadi.

Teori-teori dari Ronald V. Clarke tersebut di atas didukung pula oleh Adewunmi yang menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab *Fraud* dapat disebabkan karena dua faktor yaitu faktor-faktor lingkungan/ sosial dan faktor-faktor institusional. Dia selanjutnya mengkategorikan faktor-faktor lingkungan/ sosial ke dalam kehilangan sosio-ekonomi atau ketidakcukupan-ketidakcukupan (Abiola, 2009). Menurut Nwaze, faktor institusional atau sebab-sebab institusional adalah semua faktor yang dapat berkaitan dengan persoalan lingkungan internal organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah faktor-faktor utama pengendalian manajemen sebuah bank. Sebab utama faktor *Fraud* institusional adalah manajemen yang buruk. Ini dapat dilihat dari tidak memadainya pengawasan. Staf junior dengan tendensi-tendensi kecurangan yang tidak diawasi dengan ketat akan memberikan lingkungan yang aman untuk melakukan kecurangan. Manajemen yang buruk akan tercermin dari prosedur-prosedur dan kebijakan-kebijakan yang buruk, di mana operator yang berpikiran untuk

melakukan kecurangan dalam sebuah sistem akan cenderung melakukannya. Faktor-faktor lingkungan adalah faktor-faktor yang juga dapat mempengaruhi tindakan *fraudulent* dalam sebuah bank. Industri bank adalah bukan institusi yang kebal dari pengaruh-pengaruh degradasi moral masyarakat sekitarnya. Sebuah program yang efektif untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan-kecurangan, sebuah program harus dirancang dengan kokoh, diimplementasikan dan diperkuat agar menjadi efektif dalam mencegah dan mendeteksi tindakan criminal, dan strategi anti *Fraud* Bank Indonesia adalah salah satu strategi yang dinilai memiliki keefektifan dalam pelaksanaannya karena berusaha mengeliminir pengaruh-pengaruh negatif lingkungan melalui tingginya standar kinerja perbankan, dan penggunaan audit baik secara internal maupun secara eksternal.

Arti pentingnya implementasi strategi anti *Fraud* bagi sektor industri, terutama bank, menurut Tenenbaum (2005) berdasarkan hasil penelitian dan laporan dari 2010 Global *Fraud* Study-ACFE telah memberikan empat poin penting yaitu:

- a) Organisasi-organisasi kecil mengalami kerugian yang tidak sebanding karena terjadinya kejahatan terkait jabatan karena organisasi tersebut secara khusus tidak memiliki pengendalian-pengendalian kecurangan.
- b) Pengendalian-pengendalian kecurangan tampak memberikan bantuan di dalam mengurangi biaya dan durasi dari skema-skema kejahatan
- c) Para pelaku pada level jabatan tinggi dapat mengakibatkan kerusakan besar terhadap organisasi di mana mereka bekerja.
- d) Para pelaku kecurangan seringkali memberikan isyarat (misal: gaya hidup mewah, mengalami kesulitan keuangan).

Poin ketiga yaitu para pelaku pada level jabatan tinggi dapat mengakibatkan kerusakan besar terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Dalam hal ini, bank tentunya akan sangat dirugikan kepentingannya terkait dengan pemeliharaan reputasi sebagai modal investasinya, seperti yang diutarakan oleh Anika Faisal yang menyatakan bahwa tindakan-tindakan kecurangan dapat merugikan perusahaan terutama bank yang berkepentingan menjaga dan memelihara reputasi.

“Saya sangat yakin, sebelum program strategi anti Fraud ini akan diberlakukan nanti beberapa bulan lagi ke depan, program ini sudah dijalankan walaupun dalam bentuk lain, dalam konteks menghindari

korupsi karyawan misalkan. Sebagaimana kita ketahui salah satu tindakan Fraudulent yang belakangan ini populer yaitu korupsi, disamping tindakan-tindakan kecurangan lainnya, karena jelas-jelas merugikan baik secara finansial maupun secara reputasi, sehingga bank sangat berkepentingan untuk mengidentifikasi kerawanan melalui program-program identifikasi kerawanan di dalamnya yang diharuskan secara prinsip harus ada. Maka itu, program ini meliputi di dalamnya, memiliki prospek yang baik dapat diterapkan.” (Wawancara dengan Anika Faisal, 2012).

Salah satu pendukung mengapa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dinilai prospektif didasarkan pada teori strategi pencegahan kejahatan menurut Graham dalam Dermawan (2007), di mana didalamnya memuat pendekatan-pendekatan pencegahan yaitu pencegahan primer, dan pencegahan sekunder.

Pencegahan primer adalah strategi pencegahan kejahatan melalui bidang sosial, ekonomi dan bidang-bidang lain dari kebijakan umum, khususnya sebagai usaha untuk mempengaruhi situasi-situasi kriminogenik dan sebab-sebab yang mendasar dari kejahatan. Menurut pendekatan primer tersebut, strategi anti *Fraud* Bank Indonesia mempertimbangkan asas-asas program yang menekankan optimalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, *screening*, kompensasi dan upah yang layak, dimana aspek-aspek penyebab terjadinya kecurangan bisa dicegah dan diminimalisasi.

Pencegahan sekunder adalah sebuah pendekatan yang biasanya berfokus pada pidana dan pelaksanaannya. Menurut pendekatan ini, pencegahan sekunder dapat berupa pencegahan umum dan pencegahan khusus yang meliputi identifikasi dini dari kondisi-kondisi kriminogenik dan upaya-upaya yang mempengaruhi kondisi tersebut. Realitasnya, strategi pencegahan sekunder ini biasanya mengacu kepada aspek-aspek dan peranan-peranan banyak pihak dalam menciptakan lingkungan guna mencegah terjadinya kejahatan. Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tentu saja bukan sebuah strategi yang secara parsial menyentuh level komponen atau level jabatan tertentu tetapi merupakan sebuah program yang menyeluruh yang lebih memfokuskan terhadap pembentukan situasi dan lingkungan yang dapat mendorong kondusifitas bagi tumbuh suburnya karakter yang anti *Fraud*. Artinya bahwa menurut pendekatan pencegahan sekunder tersebut, strategi anti *Fraud* Bank Indonesia adalah sebuah sistem, di mana

terdapat banyak perangkat-perangkat aturan hukum yang berlaku dan harus diterapkan bagi bank umum dengan seperangkat aturan main dan sanksi, sehingga strategi ini bersifat dinamis dan sifatnya memaksa karena posisinya sebagai sebuah peraturan. Pentingnya pengenaan sanksi dalam sebuah sistem aturan yang memaksa akan mendorong bahwa strategi pencegahan bersifat dinamis, apalagi didukung oleh kepentingan bank dalam mengendalikan kecurangan yang bisa menjadi perhatian bagi karyawan tentang resiko yang akan diterima seandainya melakukan kecurangan, seperti yang diutarakan oleh Soekardi Hoesodo berikut ini:

“Tentu saja yang salah harus diberikan hukuman, jika sebuah bank ingin menjaga reputasi dan disiplin kerja mereka agar dapat menjalankan fungsi pencapaian organisasi tanpa besarnya risiko kecurangan yang terjadi. Pengenaan sanksi ini memiliki tingkat kemungkinan tinggi untuk diimplementasikan oleh bank karena terkait dengan kultur kinerja bank dalam mengendalikan tingkat kecurangan, sehingga program pengenaan termasuk semua sub pilar di dalamnya yaitu kebijakan pengenaan sanksi, mekanisme pengenaan sanksi, dan penentuan pihak yang berwenang mengenakan sanksi, ketiga sub pilar dari program pengenaan sanksi tersebut memiliki prospek baik.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Berdasarkan pandangan KPMG (2010), sebuah pendekatan yang efektif dalam pengelolaan risiko *Fraud* harus berfokus pada tiga sasaran kunci yaitu pencegahan yang didesain untuk menurunkan risiko kecurangan, deteksi yang didesain untuk membuka atau mengungkap kecurangan pada saat kecurangan terjadi dan respon yang didesain untuk memudahkan tindakan korektif dan meminimalisasi bahaya. Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tentu saja dapat menerapkan pilar-pilar strategi anti *Fraud* secara dinamis dengan pengawasan yang secara konsisten melekat dengan pendekatan strategi anti *Fraud* yang menyeluruh yang terintegrasi dalam aktivitas keorganisasian sebuah bank secara sistemik. Oleh karena kepentingan bank, maka strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tersebut, bank umum akan mempraktekannya dengan sungguh-sungguh, seperti yang diungkapkan oleh Soekardi Hoesodo yang menyatakan bahwa kalau bank tidak bisa mengendalikan kecurangan di tempat-tempat rawan, maka bank tersebut kemungkinan besar akan mengalami kebangkrutan.

“Namanya juga rawan, tentu saja dimanapun, dan dalam pekerjaan apapun, yang rawan-rawan itu mesti ditanggulangi ya to! Nah demikian pula dalam mencegah tindakan kecurangan yang tentu saja beresiko bagi sebuah bank. Karena yang rawan-rawan tidak dapat diidentifikasi, diantisipasi dan dikendalikan, bank bisa mengalami kebangkrutan. Jadi kalau menurut penilaian saya, identifikasi kerawanan berikut sub program di dalamnya memiliki prospek, akan bisa di jalankan oleh setiap bank di Indonesia.” (Wawancara dengan Soekardi Hoesodo, 2012).

Walaupun boleh jadi kebangkrutan yang dialami oleh sebuah bank bukan saja karena bank tersebut semata-mata tidak dapat mengendalikan kecurangan-kecurangan yang terjadi di dalamnya, namun mungkin saja aspek-aspek manajemen perusahaan dalam mengelola bisnis inti perbankan tidak dilakukan dengan baik. Hal ini dinyatakan oleh Pontell (2005), bahwa tingginya kasus kecurangan yang terjadi dalam lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi yang mengalami kejatuhan atau bangkrut tidak menunjukkan bahwa kecurangan adalah penyebab utama gagalnya atau berperan sangat besar terhadap kebangkrutan organisasi atau lembaga tersebut. Terdapat banyak penyebab lain yang menyebabkan lembaga atau organisasi tersebut mengalami kebangkrutan.

Terlepas dari bukan faktor utamanya kecurangan sebagai penyebab bangkrutnya sebuah bank, bukan berarti bahwa pencegahan kecurangan adalah tidak perlu. Apalagi dalam dunia keprofesian khususnya dalam industri perbankan. Salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya kecurangan, menurut Sidharta (2005) adalah bahwa di Indonesia tidak semua organisasi profesi memiliki rumusan kode etik yang jelas, termasuk dalam industri perbankan. Hal inilah yang memberikan peluang bagi karyawan dalam industri perbankan untuk melakukan kecurangan yang tentunya, saat kecurangan itu terjadi kerap kali dikaitkan dengan masalah-masalah kode etik, sehingga tidak berwenang menjatuhkan sanksi yang tegas. Oleh karena itu, strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dinilai prospektif karena bersifat sistemik, tidak hanya sekadar pengungkapan penerapan kode etik, tetapi lebih kepada penegakan aturan main sebagai sebuah aturan yang tidak boleh diabaikan guna mengendalikan tindakan kecurangan-kecurangan.

Strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dinilai prospektif didasarkan pada keempat pilar-pilar prinsipnya yang secara konsep telah mencakup delapan tahap dari teori siklus manajemen *Fraud* yang menurut Wihelm (2004) yaitu meliputi penolakan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi dan penuntutan. Keempat pilar strategi anti *Fraud* yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dan pilar pemantauan dan tindak lanjut, kesemua pilar-pilar tersebut dinilai dapat mengendalikan kecurangan yang akan dan terus terjadi secara dinamis, berkembang dan menyesuaikan. Dalam pengertian bahwa strategi anti *Fraud* dapat mengendalikan kecurangan yang wujudnya terus berkembang, dinamis dan adaptif.

Berkenaan bahwa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia merupakan penguatan dari Peraturan Bank Indonesia tentang pedoman penerapan manajemen risiko, maka tidak dapat dipungkiri bahwa tingginya prospektifitas yang dibahas dalam penelitian ini tidak terlepas dari peraturan-peraturan Bank Indonesia sebelumnya yang menekankan pentingnya Bank Umum untuk menerapkan manajemen risiko, terutama dalam mengendalikan tindakan-tindakan kecurangan atau mengendalikan kerugian dari *Fraud*. Sehingga aturan-aturan tersebut membantu pihak Bank Umum dalam mengendalikan risiko-risiko yang dihadapi sebuah bank. Menurut COSO Enterprise (Hanafi, 2009), manajemen risiko adalah:

Suatu proses, yang dipengaruhi oleh manajemen, dewan direktur, dan personil lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam pengaturan strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa langkah kongkrit dalam pengelolaan risiko yang dilakukan oleh sebuah bank, seperti yang diutarakan oleh Mamduh M. Hanafi dalam Hanafi (2009), bahwa bentuk-bentuk manajemen risiko yang dilakukan oleh sebuah bank meliputi penghindaran, ditahan, diversifikasi, pengendalian atau ditransfer ke pihak lain. Dalam hal ini seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kecurangan tidak dapat ditransferkan ke pihak lain, tidak bisa juga diversifikasi, ditahan, apalagi dihindari, tetapi dapat dikendalikan. Tentunya,

pihak asuransi tidak begitu berperan penting dalam mengendalikan tindakan kecurangan dalam bank karena kerugian yang terjadi karena kecurangan adalah tanggungan bank bersangkutan. Oleh karena itu, terkait dengan manajemen risiko yang diatur oleh Bank Indonesia terkait dengan strategi anti *Fraud*, Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum dan melalui Surat Edaran BI nomor 13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, lebih memfokuskan pada pengendalian yang harus dilakukan Bank Umum secara internal.



BAB 6 PENUTUP

Dalam bab ini, peneliti akan menarik beberapa kesimpulan dari pembahasan mengenai prospek efektifitas Strategi Anti *Fraud* Bank Indonesia tahun 2011 sebagai sebuah bentuk pencegahan kejahatan perbankan.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dari pendapat para pakar, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia sebagai strategi pencegahan kejahatan bersifat prospektif. Namun demikian, penilaian pakar tersebut tidak secara eksplisit membahas aspek-aspek manajemen risiko didasarkan pada alasan bahwa strategi anti *Fraud* Bank Indonesia adalah langkah teknis menindaklanjuti realisasi penerapan manajemen risiko dari Peraturan Bank Indonesia sebelumnya mengenai penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum. Sehingga pembahasan lebih memfokuskan pada bentuk pilar-pilar strategi anti *Fraud* yang merupakan prinsip-prinsip anti *Fraud* Bank Indonesia yang harus menjadi landasan dalam pelaksanaan program strategi anti *Fraud* bagi Bank Umum. Adapun prospektifitas strategi anti *Fraud* menurut para pakar dalam penelitian ini, didasarkan pada pilar-pilar strategi anti *Fraud* berikut ini:

1. Pilar pencegahan dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek yang baik. Pilar pencegahan yang terdiri dari program-program *Employee Awareness Programs*, Identifikasi Kerawanan, dan *Know Your Employee* dinilai memiliki prospek karena program-program tersebut merupakan langkah-langkah yang sesuai dengan kepentingan bank dalam menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang profesional tanpa kecurangan. Program peningkatan kesadaran profesionalisme kerja perbankan, program mengidentifikasi komponen-komponen kerja manakah yang berpotensi menimbulkan kecurangan dan program penyeleksian hingga pengembangan karyawan dinilai akan berdampak

positif bagi bank karena merupakan kepentingan bank dalam menjalankan bisnisnya.

2. Pilar deteksi dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek. Pilar deteksi yang terdiri dari *Whistleblowing*, *Surprise Audit*, dan *Surveillance System* dinilai memiliki prospek karena program-program tersebut merupakan langkah-langkah yang sesuai dengan kepentingan bank dalam mengoreksi setiap kegiatan bisnis dengan setiap perencanaan guna pencapaian tujuan bisnis bank agar efektif dan efisien.
3. Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia memiliki prospek. Pilar yang terdiri dari program investigasi, program pelaporan dan program sanksi ini dinilai dapat memberikan dampak positif bagi pemeliharaan dan peningkatan kinerja tanpa kecurangan dengan memberikan efek jera bagi si pelaku kecurangan dan memberikan efek kehati-hatian bagi para karyawan bank untuk mempertimbangkan ulang atas perbuatan kecurangan yang mungkin akan dilakukannya.
4. Pilar evaluasi, pemantauan dan tindak lanjut dalam strategi anti *Fraud* Bank Indonesia dinilai memiliki prospek. Pilar ini dinilai prospek didasarkan pada pertimbangan bank dalam jangka panjang, dimana program evaluasi, program pemantauan dan tindak lanjut ini akan memberikan evaluasi berkelanjutan terhadap potensi-potensi terjadinya kecurangan dalam bank. Selain itu, pembiaran atas program-program evaluasi, pemantauan dan tindak lanjut ini akan berdampak negatif terhadap kinerja bank dalam jangka panjang, sehingga bank sangat berkepentingan untuk melaksanakan program ini secara serius.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini terkait dengan prospek efektifitas strategi anti *Fraud* Bank Indonesia tahun 2011 sebagai strategi pencegahan kejahatan, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kebijakan *whistleblowing* ditujukan untuk meningkatkan efektifitas penerapan sistem pengendalian tindakan *Fraud* dengan menitikberatkan pada pengungkapan dan pengaduan. Oleh karena itu, kebijakan *whistleblowing* harus dirumuskan secara jelas, dan dapat diimplementasikan secara efektif agar memberikan dorongan serta kesadaran kepada karyawan dan pejabat Bank untuk melaporkan tindakan *Fraud* yang terjadi.
2. Regulasi yang terkait dengan pengaduan *Fraud*. Bank perlu menyusun ketentuan internal terkait pengaduan *Fraud* dengan mengacu pada ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindak Lanjut Laporan *Fraud*. Bank perlu menyusun sistem pelaporan *Fraud* yang efektif yang memuat kejelasan proses pelaporan, antara lain mengenai tata cara pelaporan, sarana, dan pihak yang bertanggung jawab untuk menangani pelaporan. Sistem pelaporan harus didukung dengan adanya kejelasan mekanisme tindak lanjut terhadap kejadian *Fraud* yang dilaporkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Piter. (2010). *Kejahatan Perbankan dan Efektivitas Pengawasan Perbankan Menggabungkan Teori Permainan dan Pendekatan Analytical Network*. Journal Ilmu Sosial.
- Abiola, Idowu. (2009). *An Assesment of Fraud and Its Management in Nigeria Commercial Bank*. European Journal of Sciences. Vol.10, No.4.
- ACFE (Association of Certified Fraud Examiners). (2000). *Fraud Examiners Manual*. Third Edition
- Akbar, Ali. (2008). *Apa Itu Metode Delphi*. Diakses pada 20 Juni 2012 dari http://aliakbarperbanas.blogspot.com/2008/12/delphi-method_30.html
- Albrecht, W. S., & Romney, M. B. (1994). *Red-Flagging Management Fraud: A Validation*. Advances in Accounting, 3: 323-334.
- Amrizal. (2004). *Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan Oleh Internal Auditor*. -----
- Amstrong, M., (2003). *Strategis Human Resources Management, A Guide to Action*. Terjemahan, Gramedia Jakarta.
- Amsyah, Zulkifli. (2005). *Manajemen Informasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2009). *Modul Diklat: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta.
- BankirNews.Com. Dikutip pada tanggal 18 Mei 2012.
- Benson, M. L., & Moore, E. (1992). *Are White-Collar and Common Offenders The Same? An Empirical and Theoretical Critique of A Recently Proposed General Theory of Crime*. Journal of Research in Crime and Delinquency, 29, 251– 272.
- Bierstaker, James L., Brody, Richard, G., & Pacini, Carl. (2006). “Accountants’ perceptions regarding fraud detection and prevention methods” *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 5, p. 520-535
- Blount, Ernest C. (2003). *Occupational Crime: Deterrence, Investigation, and Reporting in Compliance with Federal Guidelines*. New York: CRC Press.

- Calavita, K., Pontell, H. N., & Tillman, R. (2003). *Big Money Crime: Fraud and Politics in The Savings and Loan Crisis*. Berkeley: University of California Press.
- Cima. (2008). *Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice*. -----
- Coffin, B. (2003), August. *Breaking The Silence On White Collar Crime. Risk Management*. 40
- Dermawan, M. Kemal. (2007). *Teori Kriminologi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Universitas Terbuka.
- Erlina. (2002). *Manajemen Keuangan*. Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Foley, Paul, Howard Green & Ian Masser. (1984). *Future of the Sheffield Economy: an Investigation Using the Delphi Method*. Department of Town and Regional Planning, Faculty of Architectural Studies, University of Sheffield.
- Glenardi, Glen. (Maret, 2012). *Peran Direksi & Komisaris Dalam Penerapan Strategi Anti-Fraud*. Makalah Seminar Infobank tentang Penerapan Strategi Anti-Fraud.
- Gottfredson, Michel, R. & Hirschi, Travis. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford: Stanford University Press.
- Griffin, Gerald. (2010). *White-Collar Militancy*. Sydney: The Australian Banking and Insurance Unions.
- Green, Gary S. (1990). *Occupational Crime*. Chicago: Nelson Hall.
- Greer, Dennis. (2007). *Siapa Yang Melakukan Penipuan dan Mengapa?*. Diakses pada 8 Februari 2012 dari <http://www.scribd.com/doc/33367005/3/Mengapa-Orang-Orang-Melakukan-Penipuan>
- Hanafi, Mamduh M. (2009). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haugen, Susan & Sellin, J. Roger. (1999). *Identifying and Controlling Computer Crime an Employee Fraud*, *Industrial Management & Data Systems* 99/8, p.340-344.
- Harold A. Linstone & Murray Turrof, (2002). *The Delphi Method: Technique and Applications*. Portland State University & New Jersey Institute of Technology. p.3.

- Henle, C.A. (2005). *Predicting Workplace Deviance from The Interaction Between Organizational Justice and Personality*. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), p.247–263.
- Hidayah, Yuniarti, & Putra, Suyoso. (2006). *Praktek Kecurangan Akuntansi Dalam Perusahaan*. -----
- HM. Treasury. (2011). *Tackling Internal Fraud*. -----
- Holtfreter, Kristy. (2005). *Is Occupational Fraud ‘Typical’ White-Collar Crime? A Comparison of Individual and Organizational Characteristics*. *Journal of Criminal Justice*, p.353-365.
- Hoesodo, Soekardi. (Maret, 2012). *Fraud*. Makalah Seminar Infobank tentang Penerapan Strategi Anti-Fraud.
- <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/05/03/09441743/Inilah.9.Kasus.Kejahatan.Perbankan>. Diakses pada 7 Februari 2012.
- <http://therapysource.com/2011/10/06/60-kejahatan-perbankan-libatkan-orang-dalam/>. Diakses pada 8 Februari 2012
- <http://economy.okezone.com/read/2011/12/13/457/541928/4-strategi-anti-fraud-ala-bi/>. Diakses pada 8 Februari 2012
- Hylas, R.E. and Ashton, R. (1982). “*Audit detection of financial statement errors*”, *The Accounting Review*, Vol. 57 No. 4, p.751-65.
- Jans, Mieke. Lybaert, N., & Vanhoof, K. (2010). *Internal Fraud Risk Reduction: Results of a Data Mining Case Study*. *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol.11. Issue 1.
- Jeffery, C., Ray. (1971). *The Theory of Crime Prevention Through Environmental Design*. -----
- Jones Luel. (2010). *Employee Fraud Detection Under Real World Conditions*.
- Kentucky League of Cities. (2005). *Identity Theft Prevention Program*.
- Koletar, J. W. (2003). *Fraud Exposed: What You Don't Know Could Cost Your Company Millions*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- KPMG Forensic. (2010). *Fraud and Misconduct Survey*. Australia and New Zealand.

- Linstone, Harold A., & Murray Turrof. (2002). *The Delphi Method: Technique and Applications*. Portland State University & New Jersey Institute of Technology.
- Loebbecke, J.K., Eining, M.M. and Willingham, J.J. (1989). "Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and Detectability", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 9, p.1-28.
- Mamduh M. Hanafi. (2009). *Manajemen Risiko*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Management Issues News. (2005). *Fraudsters Having a Field Day in UK PLC*. Diakses pada 10 Maret 2012 dari <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/fraudsters-having-a-field-day-in-uk-plc.asp>
- Martono. (2009). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Jakarta: Ekonsia Fak. Ekonomi UI.
- Moyes, G. & Baker, C.R. (2003). *Auditors: Beliefs About the Fraud Detection Effectiveness of Standard Audit Procedures*. *Journal of Forensic Accounting*, Vol. IV No. 2, p.199-216.
- Muljono, Wahyu. (2012). *Pengantar Teori Kriminologi*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Mustofa, Muhammad. (2010). *Kleptokrasi: Persengkongkolan Birokrat-Korporat sebagai Pola White-Collar Crime di Indonesia*. Jakarta: Kencana-Prenada Media Group.
- National Bank of Moldova. (2010). *Anti-Fraud Policy of The National Bank of Moldova*, Chisinau.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko bagi Bank Umum.
- Pontell, Henry., N. (2005). *Control Fraud, Gambling for Resurrection and Moral Hazard: Accounting for White-Collar Crime in the Savings and Loan Crisis*. University of California.
- Pradiptyo, Rimawan. (2006). *On the Inspection Games: The Applications of Game Theoretical and Learning Process Analyses in the Area of Criminal Justice*. Dissertation. University of York, UK.
- Rae, K & Subramaniam, N. (2008). *Quality of Internal Control Procedures: Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud*. *Managerial Auditing Journal*, vol. 23, no. 2, p. 104-124.

- Robbins, S & Coulter. (2007). *Manajemen*. Indeks. -----
- Rocha, Bruno Carneiro da, & Júnior, Rafael Timóteo de Sousa. (2010). *Identifying Bank Frauds Using Crisp-Dm And Decision Trees*. International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT) Vol.2, No.5, October 2010, p.162-175.
- Ron Prokosch. (2001). *Nepotism*. -----
- Roufique, Mohammad. (2012). *Bagaimana Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum (Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011)*. Sumber, <http://www.jtanzilco.com/main/>
- Royani, Yayan. (2012). *Pandangan Holistik Budaya Korupsi*. -----
- Salman, Khairiansyah. (Maret, 2012). *Fraud Control Strategy*, Makalah Seminar Infobank tentang Penerapan Strategi Anti-Fraud.
- Shidarta. (2005). *Peranan Kode Etik Profesi dalam Penanggulangan Kejahatan Kerah Putih*. Buletin Ilmiah Tarumanegara, Tahun II, No. 36.
- Sie Infokum – Ditama Binbangkum, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK-RI). (2008). *Fraud (Kecurangan): Apa dan Mengapa?*. Diakses pada 9 Februari 2012 dari <http://www.scribd.com/doc/61188781/>
- Simanjuntak, Riduan. (2008). *Kecurangan: Pengertian dan Pencegahan*. Diakses pada 9 Febr. 2012. www.asei.co.id/internal/docs/Asei-Kecurangan.doc
- Sitompul, Zulkarnaen. (2005). *Memberantas Kejahatan Perbankan: Tantangan Pengawasan Bank*. Jurnal Hukum Bisnis, Volume 24, No. 1.
- Spahr, Lisa L., & Laurence J., Allison. (2004). *US Savings and Loans Fraud: Implications for General and Criminal Culture Theories of Crime*. Crime, Law and Social Change. 41:95-106. Kluwer Academic Publisher.
- Supaijo. (2008). *Kebijakan Kriminal dalam Penanggulangan Kejahatan di Bidang Perbankan*. Al-Adalah Jurnal Kajian Hukum, Vol. 7, No. 2.
- Tenenbaum, Jefferey, S. (2005). *Detecting and Preventing Fraud and Embezzlement in your Non Profit Organization*. Washington.
- Tim Informasi Hukum Direktorat Hukum Bank Indonesia. *Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP, tanggal 9 Desember 2011 Perihal Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum*.
- Triton, P.B. (2011). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Oryza.

Turner, Jerry L., & Mock, Theodore J., & Srivastava, Rajendra P. (2003). *An Analysis of the Fraud Triangle*. Research Roundtable 3. The University of Memphis.

Wihelm, Wesley Kenneth. (2004). *The Fraud Management Lifecycle Theory: A Holistic Approach to Fraud Management*. Journal of Economic Crime Management, Spring, Volume 2, Issue 2.

Wilcox, Pamela & Cullen, T., Francis. (2010). *Encyclopedia of Criminological Theory*. Volume 1. Thousand Oaks. California: SAGE Publications, Inc.



SURAT EDARAN

Kepada
SEMUA BANK UMUM
DI INDONESIA

Perihal : Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum

Dalam rangka penguatan sistem pengendalian intern Bank dan sebagai pelaksanaan lebih lanjut Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4292), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5029), serta mempertimbangkan terungkapnya berbagai kasus *Fraud* di sektor perbankan yang merugikan nasabah dan/atau Bank maka perlu diatur ketentuan mengenai penerapan strategi anti *Fraud* bagi Bank Umum dalam suatu Surat Edaran Bank Indonesia, dengan pokok-pokok ketentuan sebagai berikut:

I. UMUM

1. Yang dimaksud dengan Bank Umum dalam Surat Edaran ini, yang selanjutnya disebut Bank, adalah Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau Bank Umum yang melaksanakan kegiatan berdasarkan prinsip syariah.
2. Yang dimaksud dengan *Fraud* dalam ketentuan ini adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/atau

Lampiran 1

menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *Fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Dalam rangka memperkuat sistem pengendalian intern, khususnya untuk mengendalikan *Fraud*, Bank wajib memiliki dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang efektif, yang paling kurang memenuhi acuan minimum dalam pedoman sebagaimana dimaksud dalam Lampiran
4. Strategi anti *Fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian *Fraud* (*Fraud control system*).
5. Dalam menyusun dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang efektif, Bank wajib memperhatikan paling kurang hal-hal sebagai berikut:
 - a. kondisi lingkungan internal dan eksternal;
 - b. kompleksitas kegiatan usaha;
 - c. potensi, jenis, dan risiko *Fraud*; dan
 - d. kecukupan sumber daya yang dibutuhkan.
6. Bank yang telah memiliki strategi anti *Fraud*, namun belum memenuhi acuan minimum dalam pedoman sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan strategi anti *Fraud* yang telah dimiliki.

II. PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya *Fraud*, Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dengan penguatan pada beberapa aspek, antara lain sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Manajemen

Dalam melakukan penerapan Manajemen Risiko secara umum, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi mencakup pula hal-hal yang terkait dengan pengendalian *Fraud*. Keberhasilan penerapan strategi anti *Fraud* secara

Lampiran 1

menyeluruh sangat tergantung pada arah dan semangat dari Dewan Komisaris dan Direksi Bank. Dalam hal ini Dewan Komisaris dan Direksi Bank wajib menumbuhkan budaya dan kepedulian anti *Fraud* pada seluruh jajaran organisasi Bank.

2. Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban

Dalam meningkatkan efektifitas penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib membentuk unit atau fungsi yang bertugas menangani penerapan strategi anti *Fraud* dalam organisasi Bank. Pembentukan unit atau fungsi ini harus disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Unit atau fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris.

3. Pengendalian dan Pemantauan

Pengendalian dan pemantauan *Fraud* merupakan salah satu aspek penting sistem pengendalian intern Bank dalam mendukung efektivitas penerapan strategi anti *Fraud*.

Pemantauan *Fraud* perlu dilengkapi dengan sistem informasi yang memadai sesuai dengan kompleksitas dan tingkat risiko terjadinya *Fraud* pada Bank.

Penjelasan lebih lanjut mengenai penerapan Manajemen Risiko terkait *Fraud* adalah sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1.

III. STRATEGI ANTI *FRAUD*

Strategi anti *Fraud* yang dalam penerapannya berupa sistem pengendalian *Fraud*, memiliki 4 (empat) pilar sebagai berikut:

1. Pencegahan

Pilar pencegahan merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup *anti Fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.

2. Deteksi

Lampiran 1

Pilar deteksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang mencakup paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

3. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), sistem pelaporan, dan pengenaan sanksi atas *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank.

4. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak Lanjut merupakan bagian dari sistem pengendalian *Fraud* yang paling kurang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi *Fraud*, serta mekanisme tindak lanjut. Penjelasan lebih lanjut mengenai 4 (empat) pilar penerapan strategi anti *Fraud* adalah sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 1.

IV. PELAPORAN DAN SANKSI

1. Dalam rangka memantau penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib menyampaikan kepada Bank Indonesia, hal-hal sebagai berikut:
 - a. Strategi anti *Fraud* sebagaimana dimaksud pada angka III, paling lambat 6 (enam) bulan sejak berlakunya Surat Edaran Bank Indonesia ini.
 - b. Laporan penerapan strategi anti *Fraud*, setiap semester untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember, paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah akhir bulan laporan, dengan format dan cakupan sebagaimana dimaksud dalam Lampiran 2. Laporan ini harus disampaikan terhitung sejak laporan posisi akhir bulan Juni 2012.
 - c. Setiap *Fraud* yang diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap Bank dan/atau nasabah, termasuk yang

Lampiran 1

berpotensi menjadi perhatian publik, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah Bank mengetahui terjadinya *Fraud*. Laporan dimaksud paling kurang memuat nama pelaku, bentuk penyimpangan/jenis *Fraud*, tempat kejadian, informasi singkat mengenai modus, dan indikasi kerugian. Pelaporan tersebut tidak mengurangi kewajiban Bank untuk melakukan langkah- langkah sesuai dengan strategi anti *Fraud* yang dimiliki.

2. Strategi anti *Fraud* dan Laporan sebagaimana dimaksud pada angka 1, disampaikan kepada Bank Indonesia dengan alamat:
 - a. Direktorat Pengawasan Bank terkait, Jl. MH Thamrin No. 2, Jakarta 10350, bagi Bank yang berkantor pusat di wilayah kerja Kantor Pusat Bank Indonesia, atau
 - b. Kantor Bank Indonesia setempat, bagi Bank yang berkantor pusat di luar wilayah kerja Kantor Pusat Bank Indonesia.
3. Pelanggaran terhadap ketentuan ini dikenakan sanksi administratif sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 56, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4292), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5029), yaitu:
 - a. sanksi administratif sesuai Pasal 34, dan
 - b. untuk pelanggaran penyampaian strategi dan laporan sebagaimana dimaksud pada angka 1, dikenakan pula sanksi kewajiban membayar sesuai Pasal 33.

Lampiran 1 dan Lampiran 2 merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Surat Edaran Bank Indonesia ini.

Surat Edaran Bank Indonesia ini mulai berlaku pada tanggal 9 Desember 2011.

Lampiran 1

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Surat Edaran Bank Indonesia ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Demikian agar Saudara maklum.

BANK INDONESIA,



MULIAMAN D. HADAD
DEPUTI GUBERNUR

DPNP

LAMPIRAN 1

SURAT EDARAN BANK INDONESIA

NOMOR 13/28/DPNP TANGGAL 9 DESEMBER 2011

PERIHAL

PENERAPAN STRATEGI ANTI *FRAUD* BAGI BANK UMUM

**PEDOMAN PENERAPAN STRATEGI ANTI *FRAUD*
BAGI BANK UMUM**

I. LATAR BELAKANG

1. Dalam rangka mencegah terjadinya kasus-kasus penyimpangan operasional pada perbankan, khususnya *Fraud* yang dapat merugikan nasabah atau Bank maka diperlukan peningkatan efektifitas pengendalian intern, sebagai upaya meminimalkan risiko *Fraud* dengan cara menerapkan strategi anti *Fraud*.
2. Selama ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, pelaksanaan pencegahan *Fraud* telah dilaksanakan Bank, antara lain melalui penerapan Manajemen Risiko khususnya sistem pengendalian intern, dan pelaksanaan tata kelola yang baik. Namun demikian, agar penerapannya menjadi efektif masih diperlukan upaya peningkatan agar pencegahan *Fraud* tersebut benar-benar menjadi fokus perhatian dan budaya di Bank pada seluruh aspek organisasi, baik oleh manajemen maupun karyawan.
3. Efektifitas pengendalian *Fraud* dalam bisnis proses merupakan tanggung jawab pihak manajemen, sehingga diperlukan pemahaman yang tepat dan menyeluruh tentang *Fraud* oleh manajemen agar dapat memberikan arahan dan menumbuhkan *awareness* untuk pengendalian risiko *Fraud* pada Bank.
4. Strategi anti *Fraud* merupakan wujud komitmen manajemen Bank dalam mengendalikan *Fraud* yang diterapkan dalam bentuk sistem pengendalian *Fraud*. Strategi ini menuntut manajemen untuk mengerahkan sumber daya agar sistem pengendalian *Fraud* dapat diimplementasikan secara efektif dan berkesinambungan.
5. Pedoman penerapan strategi anti *Fraud* dalam ketentuan ini mengarahkan Bank dalam melakukan pengendalian *Fraud* melalui

upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan namun juga untuk mendeteksi dan melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *Fraud*.

II. PEDOMAN UMUM PENERAPAN STRATEGI ANTI *FRAUD*

1. Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan *Fraud* adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *Fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jenis-jenis perbuatan yang tergolong *Fraud* adalah kecurangan, penipuan, penggelapan aset, pembocoran informasi, tindak pidana perbankan (tipibank), dan tindakan-tindakan lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu.

2. Strategi anti *Fraud* adalah strategi Bank dalam mengendalikan *Fraud* yang dirancang dengan mengacu pada proses terjadinya *Fraud* dengan memperhatikan karakteristik dan jangkauan dari potensi *Fraud* yang tersusun secara komprehensif-integralistik dan diimplementasikan dalam bentuk sistem pengendalian *Fraud*. Penerapan strategi anti *Fraud* merupakan bagian dari penerapan Manajemen Risiko, khususnya yang terkait dengan aspek sistem pengendalian intern.
3. Keberhasilan strategi anti *Fraud* dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga semua pihak yang terkait dapat berperan dengan baik dalam mengimplementasikan sistem pengendalian *Fraud*.
4. Struktur strategi anti *Fraud* secara utuh menggabungkan prinsip dasar dari Manajemen Risiko khususnya pengendalian intern dan tata kelola yang baik. Implementasi strategi anti *Fraud* dalam

bentuk sistem pengendalian *Fraud* dijabarkan melalui 4 (empat) pilar strategi pengendalian *Fraud* yang saling berkaitan yaitu: (i) pencegahan; (ii) deteksi; (iii) investigasi, pelaporan, dan sanksi; (iv) serta pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

III. PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Penerapan strategi anti *Fraud* sebagai bagian dari pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko tidak dapat dipisahkan dari cakupan penerapan Manajemen Risiko secara umum. Oleh karena itu efektifitas penerapan strategi anti *Fraud* paling kurang perlu didukung dengan penguatan pada aspek-aspek Manajemen Risiko yang fokus pada pengendalian *Fraud*. Aspek-aspek tersebut paling kurang meliputi pengawasan aktif manajemen, struktur organisasi dan pertanggungjawaban, serta pengendalian dan pemantauan. Cakupan minimum untuk setiap aspek pendukung tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan Aktif Manajemen

Pengawasan aktif manajemen terhadap *Fraud* mencakup hal-hal yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab pihak manajemen baik Dewan Komisaris maupun Direksi.

Kewenangan dan tanggung jawab tersebut paling kurang sebagai berikut:

- a. pengembangan budaya dan kepedulian terhadap anti *Fraud* pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi deklarasi *anti fraud statement* dan komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi tentang perilaku yang termasuk tindakan *Fraud*;
- b. penyusunan dan pengawasan penerapan kode etik terkait dengan pencegahan *Fraud* bagi seluruh jenjang organisasi;
- c. penyusunan dan pengawasan penerapan strategi anti *Fraud* secara menyeluruh;

- d. pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya yang terkait dengan peningkatan *awareness* dan pengendalian *Fraud*;
- e. pemantauan dan evaluasi atas kejadian-kejadian *Fraud* serta penetapan tindak lanjut; dan
- f. pengembangan saluran komunikasi yang efektif di internal Bank agar seluruh pejabat/pegawai Bank memahami dan mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku, termasuk kebijakan dalam rangka pengendalian *Fraud*.

2. Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban

Untuk mendukung efektifitas penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib memiliki unit atau fungsi yang menangani implementasi strategi anti *Fraud*. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembentukan unit atau fungsi tersebut paling kurang sebagai berikut:

- a. pembentukan unit atau fungsi dalam struktur organisasi disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank;
- b. penetapan uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
- c. pertanggungjawaban unit atau fungsi tersebut langsung kepada Direktur Utama serta hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris; dan
- d. pelaksanaan tugas pada unit atau fungsi tersebut harus dilakukan oleh SDM yang memiliki kompetensi, integritas, dan independensi, serta didukung dengan pertanggungjawaban yang jelas.

3. Pengendalian dan Pemantauan

Dalam melakukan pengendalian dan pemantauan, Bank wajib melakukan langkah-langkah yang fokus untuk meningkatkan efektifitas penerapan strategi anti *Fraud*. Langkah-langkah tersebut paling kurang sebagai berikut:

- a. penetapan kebijakan dan prosedur pengendalian yang khusus ditujukan untuk pengendalian *Fraud*;

- b. pengendalian melalui kaji ulang baik oleh manajemen (*top level review*) maupun kaji ulang operasional (*functional review*) oleh SKAI atas pelaksanaan strategi anti *Fraud*;
- c. pengendalian di bidang SDM yang ditujukan untuk peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas dan pengendalian *Fraud*, misalnya kebijakan rotasi, kebijakan mutasi, cuti wajib, dan aktivitas sosial atau *gathering*;
- d. penetapan pemisahan fungsi dalam pelaksanaan aktivitas Bank pada seluruh jenjang organisasi, misalnya penerapan *four eyes principle* dalam aktivitas perkreditan dengan tujuan agar setiap pihak yang terkait dalam aktivitas tersebut tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan *Fraud* dalam pelaksanaan tugasnya;
- e. pengendalian sistem informasi yang mendukung pengolahan, penyimpanan, dan pengamanan data secara elektronik untuk mencegah potensi terjadinya *Fraud*. Termasuk dalam rangka pengamanan data, Bank wajib memiliki program kontinjensi yang memadai. Pengendalian sistem informasi ini perlu disertai dengan tersedianya sistem akuntansi untuk menjamin penggunaan data yang akurat dan konsisten dalam pencatatan dan pelaporan keuangan Bank, antara lain melalui rekonsiliasi atau verifikasi data secara berkala; dan
- f. pengendalian lain dalam rangka pengendalian *Fraud* seperti pengendalian aset fisik dan dokumentasi.

IV. STRATEGI ANTI FRAUD

Strategi anti *Fraud* yang disusun secara komprehensif-integralistik dan diimplementasikan dalam bentuk sistem pengendalian *Fraud* diterapkan dengan menggunakan perangkat-perangkat yang merupakan penjabaran dari 4 (empat) pilar yang saling berkaitan sebagai berikut:

1. Pencegahan

Pilar pencegahan memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk mengurangi potensi terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup:

a. *Anti Fraud Awareness*

Anti Fraud awareness adalah upaya untuk menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya pencegahan *Fraud* oleh seluruh pihak terkait.

Melalui kepemimpinan yang baik didukung dengan *anti Fraud awareness* yang tinggi diharapkan tumbuh kepedulian semua unsur di Bank terhadap pengendalian *Fraud*.

Moral dan *awareness* dari pimpinan terhadap *anti Fraud* harus menjiwai setiap kebijakan atau ketentuan yang ditetapkannya.

Upaya untuk menumbuhkan *anti Fraud awareness* dilakukan antara lain melalui:

1) Penyusunan dan sosialisasi *Anti Fraud Statement*.

Contohnya kebijakan *zero tolerance* terhadap *Fraud*.

2) *Program employee awareness*.

Contohnya penyelenggaraan seminar atau diskusi terkait *anti Fraud*, training, dan publikasi mengenai pemahaman terhadap bentuk-bentuk *Fraud*, transparansi hasil investigasi, dan tindak lanjut terhadap *Fraud* yang dilakukan secara berkesinambungan.

3) *Program customer awareness*.

Contohnya pembuatan brosur *anti Fraud*, penjelasan tertulis maupun melalui sarana lainnya untuk meningkatkan kepedulian dan kewaspadaan nasabah/deposan terhadap kemungkinan terjadinya *Fraud*.

b. Identifikasi Kerawanan

Identifikasi kerawanan merupakan proses Manajemen Risiko untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai potensi risiko terjadinya *Fraud*.

Secara umum, identifikasi kerawanan ditujukan untuk mengidentifikasi risiko terjadinya *Fraud* yang melekat pada

setiap aktivitas yang berpotensi merugikan Bank. Bank wajib melakukan identifikasi kerawanan pada setiap aktivitas. Hasil identifikasi didokumentasikan dan diinformasikan kepada pihak berkepentingan dan selalu dikinikan terutama terhadap aktivitas yang dinilai berisiko tinggi untuk terjadinya *Fraud*.

c. Know Your Employee

Sebagai upaya pencegahan terjadinya *Fraud*, kebijakan *know your employee* merupakan upaya pengendalian dari aspek SDM. Kebijakan *know your employee* yang dimiliki Bank paling kurang mencakup:

- 1) sistem dan prosedur rekrutmen yang efektif. Melalui sistem ini diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai rekam jejak calon karyawan (*pre employee screening*) secara lengkap dan akurat;
- 2) sistem seleksi yang dilengkapi kualifikasi yang tepat dengan mempertimbangkan risiko, serta ditetapkan secara obyektif dan transparan. Sistem tersebut harus menjangkau pelaksanaan promosi maupun mutasi, termasuk penempatan pada posisi yang memiliki risiko tinggi terhadap *Fraud*; dan
- 3) kebijakan "mengenali karyawan" (*know your employee*) antara lain mencakup pengenalan dan pemantauan karakter, perilaku, dan gaya hidup karyawan.

2. Deteksi

Pilar deteksi memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan menemukan kejadian *Fraud*, yang paling kurang mencakup:

a. Kebijakan dan Mekanisme *Whistleblowing*

Kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan efektifitas penerapan sistem pengendalian *Fraud* dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan. Kebijakan *whistleblowing* harus dirumuskan secara jelas, mudah dimengerti, dan dapat diimplementasikan secara efektif agar memberikan dorongan serta kesadaran kepada pegawai dan pejabat Bank untuk

melaporkan *Fraud* yang terjadi. Untuk meningkatkan efektifitas penerapan kebijakan *whistleblowing* maka kebijakan tersebut paling kurang mencakup:

1) Perlindungan kepada *Whistleblower*

Bank harus memiliki komitmen untuk memberikan dukungan dan perlindungan kepada setiap pelapor *Fraud* serta menjamin kerahasiaan identitas pelapor *Fraud* dan laporan *Fraud* yang disampaikan.

2) Regulasi yang terkait dengan Pengaduan *Fraud*

Bank perlu menyusun ketentuan internal terkait pengaduan *Fraud* dengan mengacu pada ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

3) Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindak Lanjut Laporan *Fraud*

Bank perlu menyusun sistem pelaporan *Fraud* yang efektif yang memuat kejelasan proses pelaporan, antara lain mengenai tata cara pelaporan, sarana, dan pihak yang bertanggung jawab untuk menangani pelaporan. Sistem pelaporan harus didukung dengan adanya kejelasan mekanisme tindak lanjut terhadap kejadian *Fraud* yang dilaporkan.

Kebijakan tersebut wajib ditransparankan dan diterapkan secara konsisten agar dapat menimbulkan kepercayaan seluruh karyawan Bank terhadap kehandalan dan kerahasiaan mekanisme *whistleblowing*.

b. *Surprise Audit*

Kebijakan dan mekanisme *surprise audit* perlu dilakukan terutama pada unit bisnis yang berisiko tinggi atau rawan terhadap terjadinya *Fraud*. Pelaksanaan *surprise audit* dapat meningkatkan kewaspadaan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

c. *Surveillance System*

Surveillance system merupakan suatu tindakan pengujian atau pemeriksaan yang dilakukan tanpa diketahui atau disadari oleh pihak yang diuji atau diperiksa dalam rangka memantau dan menguji efektifitas kebijakan anti *Fraud*. *Surveillance system* dapat dilakukan oleh pihak independen dan / atau pihak internal Bank.

3. Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk menggali informasi, sistem pelaporan termasuk penerapan sanksi atas kejadian *Fraud*, yang paling kurang mencakup:

a. Investigasi

Investigasi dilakukan untuk mengumpulkan bukti-bukti yang terkait dengan kejadian yang patut diduga merupakan tindakan *Fraud*.

Investigasi merupakan bagian penting dalam sistem pengendalian *Fraud* yang memberikan pesan kepada setiap pihak terkait bahwa setiap indikasi tindakan *Fraud* yang terdeteksi akan selalu diproses sesuai standar investigasi yang berlaku dan pelakunya akan diproses sesuai ketentuan yang berlaku.

Standar investigasi yang dimiliki Bank paling kurang mencakup:

- 1) penentuan pihak yang berwenang melaksanakan investigasi dengan memperhatikan independensi dan kompetensi yang dibutuhkan; dan
- 2) mekanisme pelaksanaan investigasi dalam rangka menindaklanjuti hasil deteksi dengan tetap menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh.

b. Pelaporan

Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif atas pelaksanaan investigasi dan kejadian *Fraud* yang ditemukan.

Mekanisme pelaporan tersebut mencakup pelaporan secara internal kepada pihak manajemen Bank maupun kepada Bank Indonesia.

c. Pengenaan Sanksi

Bank wajib memiliki kebijakan pengenaan sanksi secara internal yang efektif dalam rangka menindaklanjuti hasil investigasi agar menimbulkan efek jera bagi para pelaku *Fraud*. Kebijakan ini paling kurang memuat hal-hal berikut:

- 1) mekanisme pengenaan sanksi; dan
- 2) pihak yang berwenang mengenakan sanksi.

Kebijakan pengenaan sanksi harus diterapkan secara transparan dan konsisten.

4. Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk memantau dan mengevaluasi kejadian *Fraud* serta tindak lanjut yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi, paling kurang mencakup:

a. Pemantauan

Salah satu langkah penting dalam mengimplementasikan sistem pengendalian *Fraud* adalah memantau tindak lanjut yang dilakukan terhadap kejadian-kejadian *Fraud*, baik sesuai ketentuan internal Bank maupun sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Evaluasi

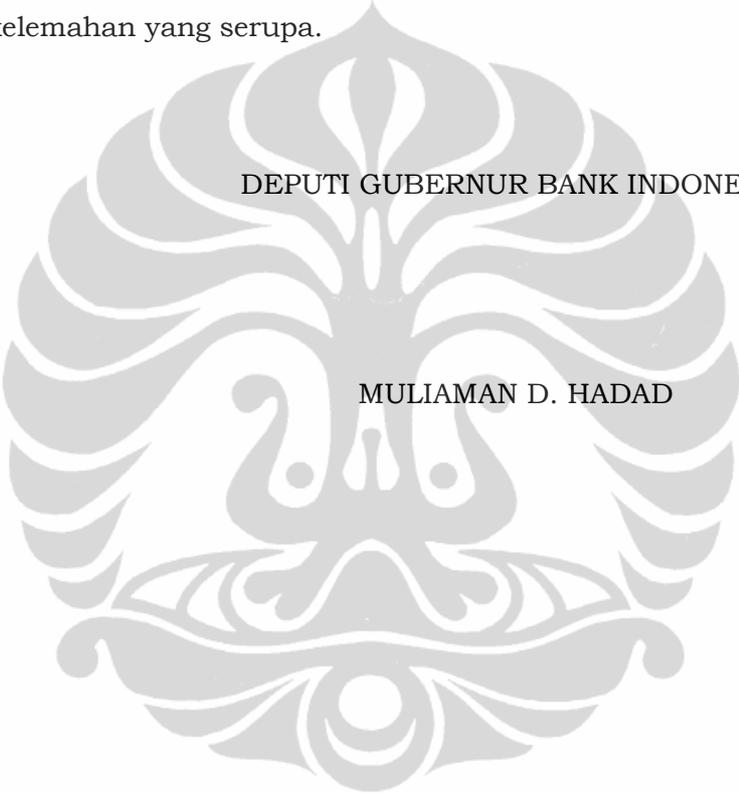
Untuk mendukung pelaksanaan evaluasi, Bank perlu memelihara data kejadian *Fraud* (*Fraud profiling*). Data kejadian tersebut dapat digunakan sebagai alat bantu evaluasi. Data kejadian *Fraud* tersebut, paling kurang mencakup data dan informasi sebagaimana tercakup dalam Lampiran 2.

Berdasarkan data kejadian *Fraud* dan hasil evaluasi tersebut dapat diidentifikasi kelemahan dan penyebab terjadinya *Fraud* serta ditentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan,

termasuk memperkuat sistem pengendalian intern. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengendalian *Fraud* perlu dilakukan secara berkala.

c. Tindak lanjut

Bank wajib memiliki mekanisme tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi atas kejadian *Fraud* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memperkuat sistem pengendalian intern agar dapat mencegah terulangnya kembali *Fraud* karena kelemahan yang serupa.



DEPUTI GUBERNUR BANK INDONESIA

MULIAMAN D. HADAD

LAMPIRAN 2
 SURAT EDARAN BANK INDONESIA
 NOMOR 13/28/DPNP TANGGAL 9 DESEMBER 2011
 PERIHAL
 PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD BAGI BANK UMUM

PT BANK
LAPORAN PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD
SEMESTER I/II*) – TAHUN

I. Perkembangan Pelaksanaan Penerapan Strategi Anti *Fraud a)*

.....

II. Inventarisasi Kejadian *Fraud* dan Tindak Lanjut

Kejadian <i>Fraud</i>						Tindak Lanjut		
Jenis <i>Fraud</i> ^{b)}	Tanggal terjadi nya <i>Fraud</i>	Divisi/ Bagian terjadinya <i>Fraud</i>	Pihak yang terlibat ^{c)}	Jabatan	Kerugian ^{d)} (jutaan rupiah)	Tindakan Bank ^{e)}	Kelemahan / penyebab terjadinya <i>Fraud</i> ^{f)}	Tindak lanjut / perbaikan ^{g)}
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

.....,

(tttd)

(.....)

*) dicoret salah satu

PENJELASAN UNTUK PENGISIAN LAPORAN

- a) Menjelaskan secara singkat mengenai hasil evaluasi dan langkah-langkah tindak lanjut penerapan strategi anti Fraud pada periode laporan.
- b) Jenis Fraud antara lain, kecurangan, penipuan, penggelapan aset, pembocoran informasi, tindak pidana bank, atau lainnya.
- c) Pihak yang terlibat meliputi seluruh pihak yang diindikasikan terlibat/ikut serta dalam Fraud. Jika pihak yang terlibat lebih dari 1 (satu) orang, dijelaskan peran masing-masing pihak.
- d) Kerugian diisi dengan kerugian yang telah terjadi ataupun perkiraan kerugian.
- e) Tindakan Bank merupakan respon Bank atas kejadian Fraud baik berupa tindakan kepada pelaku, pihak yang dirugikan ataupun tindakan lainnya. Tindakan kepada pelaku Fraud antara lain berupa sanksi administratif kepegawaian dan/atau kewajiban ganti rugi. Tindakan kepada pihak yang dirugikan antara lain berupa penggantian kerugian dan / atau upaya pemulihan nama baik. Tindakan lain misalnya laporan kepada pihak yang berwenang dan/atau upaya hukum yang dilakukan.
- f) Kelemahan/penyebab terjadinya Fraud merupakan identifikasi kelemahan pada Bank yang menimbulkan Fraud, dapat berupa kelemahan kebijakan, sistem dan prosedur, atau sumber daya manusia, maupun penyebab lainnya yang tidak berasal dari Bank.
- g) Tindak lanjut/perbaikan merupakan upaya yang telah atau akan dilakukan Bank terkait kelemahan yang menimbulkan Fraud.

DEPUTI GUBERNUR BANK INDONESIA,

MULIAMAN D. HADAD

Tabel Data Verbatim

Program/ Strategi	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4
Pilar Pencegahan				
<i>Anti Fraud Awareness</i>	<p>“Sebenarnya membangun kesadaran tentang kejujuran, bertindak sesuai prosedur dalam setiap organisasi itu sulit, apalagi ya di Indonesia, dalam setiap organisasi manapun. Tetapi dalam konteks perbankan selama ini, memang profesionalisme karyawan di dalamnya dituntut untuk dapat bekerja secara profesional lebih dari organisasi lainnya. Boleh bapak lihat, dan bandingkan bagaimana profesionalisme kerja antara di pemerintahan secara umum, dengan dalam dunia perbankan tentu saja beda. Tidak hanya itu, karakteristik organisasi perbankan yang bermain dalam bisnis uang sangat menekankan sekali profesionalitas tersebut. Dan untuk <i>anti fraud awareness</i> ini dalam dunia perbankan memang sangat mendukung, karena situasi dan budaya kerja di dalamnya sangat mendukung terciptanya program tersebut. Walaupun memang dari ketiga pilar dalam program ini yaitu penyusunan dan sosialisasi, <i>employee awareness program</i> dan <i>customer awareness program</i>, budaya nepotisme atau sedulur-sedulur atau istilah bahasa Indonesia, banyak sekali melibatkan</p>	<p>“Saya memang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam program strategi anti fraud, dengan tidak bermaksud mengatakan apa yang saya lakukan itu adalah tepat, tetapi maksud saya, saya termasuk salah satu orang yang memelopori dibentuknya SE BI tentang strategi anti fraud ini karena saya anggap program ini akan memiliki prospek bagus. Kesadaran anti fraud seperti yang dapat dilihat di beberapa Negara, semua negara khususnya negara maju bahkan negara berkembang seperti di Namibia juga sudah mempraktekannya, karena memang program ini memiliki prospek bagus. Terkait dengan anti fraud awareness yang termasuk program penyusunan dan sosialisasi, terus kemudian <i>employee awareness program</i>, dan <i>customer awareness program</i>, semuanya berprospek, apalagi mengingat kasus-kasus belakangan ini yang mengilhami regulator untuk membuat strategi anti fraud BI tersebut. “</p>	<p>“Kualitas sumber daya manusia dalam sektor perbankan di Negara manapun, termasuk di Indonesia relatif lebih baik dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia dalam sektor industri lainnya, karena ya kita tahu sendiri, peran bank dalam perekonomian suatu Negara bahkan bisa berdampak terhadap dunia, misalnya terjadinya krisis di Amerika, dampaknya luar biasa kepada dunia. Maka oleh sebab itu, kecurangan yang terjadi selama ini relatif kecil walaupun secara pemberitaan berdampak besar dan pemberitaan tersebut berdampak sekali terhadap bisnis sebuah bank, jadi bank memang sangat membutuhkan terciptanya suatu lingkungan yang mendorong tumbuhnya kesadaran setiap komponen di dalamnya agar dapat bekerja secara profesional tanpa hadirnya tindakan2 kecurangan atau istilah kerennya tindakan <i>fraudulent</i>. Maka oleh sebab itu, program <i>anti fraud awareness</i> ini yang mencakup sub-sub pilar di dalamnya saya</p>	<p>“Memang kalau saya lihat sih semacam penyuluhan-penyuluhan dalam organisasi bank di Indonesia yang saya amati sih jarang terjadi, walaupun ada sifatnya temporer, misalkan ada program tertentu dari pemerintah, baru diadakan oleh bank. Tapi terlepas dari itu semua program <i>awareness</i> terhadap anti fraud ini sangat bagus, walaupun mungkin ini dalam prakteknya tidak dapat dijalankan secara optimal, ya mungkin yang saya anggap tidak memiliki prospek itu penyuluhan dan sosialisasi saja, tapi kalau <i>employee awareness programs</i> dan <i>customer awareness programs</i> itu dinilai prospek, karena selama inipun bank dalam rangka meningkatkan profesionalismenya, aspek2 pembentukan karakter profesionalisme pekerja yang sadar akan kinerjanya dan sadar akan pelayanannya kepada konsumen secara langsung maupun tidak langsung telah dan terus dilakukan oleh pihak bank pada umumnya. “</p>

	<p>saudara yang bekerja dalam satu perusahaan dalam sebuah bank, tetapi saya amati tidak terlalu berdampak negatif terhadap kinerja mereka di dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini, saya nilai bahwa ketiga program <i>anti fraud awareness</i> ini memiliki prospek yang baik, apalagi organisasi sangat membutuhkannya.“</p>		<p>anggap memiliki prospek bagus dan akan bekerja dengan baik.“</p>	
<p><i>Identifikasi Kerawanan</i></p>	<p>“Namanya juga rawan, tentu saja dimanapun, dan dalam pekerjaan apapun, yang rawan-rawan itu mesti ditanggulangi ya to! Nah demikian pula dalam mencegah tindakan kecurangan yang tentu saja beresiko bagi sebuah bank. Karena yang rawan-rawan tidak dapat diidentifikasi, diantisipasi dan dikendalikan, bank bisa mengalami kebangkrutan. Jadi kalau menurut penilaian saya, identifikasi kerawanan berikut sub program di dalamnya memiliki prospek, akan bisa di jalankan oleh setiap bank di Indonesia.”</p>	<p>“Identifikasi kerawanan juga tentunya memiliki prospek yang baik, ini didasarkan pada sejauhmana sebuah bank pada umumnya mengendalikan tindakan kecurangan yang akan atau mungkin terjadi di dalamnya, tentunya bank sebagai sebuah lembaga atau organisasi yang syarat profesionalisme tinggi, akan secara sistematis membuat tatanan-tatanan atau sistem yang dapat memastikan mana-mana saja dalam sebuah aktivitas keorganisasian yang memiliki kerawanan tinggi terhadap kecurangan dan kemungkinan risikonya serta cara pencegahannya. Jadi baik itu <i>activity identification</i>, <i>fraud risk identification</i> maupun <i>reporting and updating programs</i> tentu saja berprospek baik dapat dilakukan dan akan dilakukan oleh sebuah bank dalam mencegah tindakan <i>fraudulent</i> yang mungkin akan merugikan bank tersebut.”</p>	<p>“Saya sangat yakin, sebelum program strategi anti fraud ini akan diberlakukan nanti beberapa bulan lagi ke depan, program ini sudah dijalankan walaupun dalam bentuk lain, dalam konteks menghindari korupsi karyawan misalkan. Sebagaimana kita ketahui salah satu tindakan <i>fraudulent</i> yang belakangan ini populer yaitu korupsi, disamping tindakan-tindakan kecurangan lainnya, karena jelas-jelas merugikan reputasi, sehingga bank sangat berkepentingan utk mengidentifikasi kerawanan melalui program-program identifikasi kerawanan di dalamnya yang diharuskan secara prinsip harus ada. Maka itu, program ini meliputi di dalamnya, memiliki prospek yang baik dapat diterapkan.”</p>	<p>“Namanya organisasi kan terstruktur, protokoler, prosedural dan sistemik, sehingga setiap apapun yang menjadi kegiatan yang terjadi di dalamnya menuntut proses dan sistem yang jelas dan terorganisasi. Demikian pula dalam mengidentifikasi faktor-faktor apa yang dapat memungkinkan terjadinya tindakan kecurangan dan seberapa besar dampaknya. Karena itu, identifikasi kerawanan dalam strategi anti fraud, saya punya keyakinan hampir semua bank akan melakukannya, karena bagi mereka ber-kepentingan guna menghindari atau mengendalikan resiko kerugian karena kecurangan. Ya dapat saya anggap ketiga program dalam pilar identifikasi kerawanan yang tadi bapak sebutkan itu yaitu <i>activity identification</i>, <i>fraud risk identification</i> maupun <i>reporting and updating programs</i> memiliki prospek baik.”</p>

<p><i>Know Your Employee</i></p>	<p>“Waktu awal masuk sih menurut saya, walaupun banyak orang bilang atau anak muda bilang masuk kerja dalam sebuah bank itu sulit, tapi kalau menurut saya relatif gampang, walaupun maksud saya bukan gampang-gampang banget. Tapi ya bisa saja saat seorang calon karyawan yang kurang memenuhi standar kelayakan menjadi seorang karyawan di sebuah bank bisa diterima di dalamnya karena faktor koneksi. Tetapi terlepas karena faktor koneksitas ataupun bukan, monitoring karyawan di dalamnya dengan tuntutan profesionalitas tinggi kinerja karyawan bank, dan di Indonesia relatif lebih tingginya tingkat kesejahteraan karyawan bank di banding karyawan perusahaan lainnya, dan ketatnya sistem pengawasan, semua itu telah dapat membantu dalam meminimalisir tingkat kecurangan. Sehingga program ini saya nilai memiliki prospek, apalagi dalam lingkungan kompetitif belakangan ini.”</p>	<p>“Ni masalah yang seolah-olah mudah diucapkan, tetapi sulit untuk diterapkan walaupun menurut penilaian saya lebih cenderung akan memiliki prospek baik. Memang kalau kita mau bekerja dalam sebuah bank relatif sulit masuk pada awalnya karena test-test yang sulit bagi seorang yang baru lulus jadi sarjana misalkan. Tetapi kalau ada orang dlm yang kebetulan mungkin punya jabatan tinggi, boleh jadi beberapa sub pilar dari program ini tidak akan berjalan secara optimal. Dari keempat sub pilar dari program <i>know your employee</i> ini, yang punya prospek bagus yaitu <i>employee monitoring programs</i>, tapi kalau lainnya saya agak pesimis seperti untuk <i>pre-screening, selection program</i> apalagi program pengenalan karakter & gaya hidup karyawan, walaupun memang di dalam sebuah bank, walaupun anggap saja memiliki reputasi yang relatif buruk, semua unsur <i>know your employee</i> ini bisa dilakukan relatif baik dan karena itu untuk ke depan saya yakin program ini memiliki prospek baik karena tuntutan bank sebagai salah satu pilar fondasi ekonomi masyarakat dan negara adalah salah satu energi terbesarnya, selain tentu untuk keuntungan.”</p>	<p>“Unsur paling penting dalam lembaga apapun, bahkan dalam setiap kehidupan apapun adalah sumber daya manusianya, jadi tentu saja apalagi bank, mengenali kemampuan karyawan, termasuk kredibilitas moralnya menjadi suatu keharusan dan kebutuhan bagi sebuah bank. Oleh karena itu program ini, tentunya dengan memperhatikan aspek-aspek sub pilar <i>know your employee</i> di dalamnya yang harus dijalankan secara optimal, tentunya program ini memiliki prospek bagus.”</p>	<p>“Monitoring karyawan selama ini relatif berjalan baik dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum. Walaupun tidak sedetil seperti pengenalan karakter dan gaya hidup karyawan. Tetapi kalau secara umum, aspek-aspek mengetahui karyawan itu sudah relatif berjalan dengan baik walaupun bukan dalam konteks strategi anti fraud karena ini program baru dan belum berlaku. Maksud saya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti penerimaan calon karyawan bank yang relatif ketat dibandingkan dengan karyawan lainnya, dengan tuntutan profesionalisme yang tinggi dibandingkan organisasi lainnya juga baik secara langsung maupun tidak langsung telah meminimalkan tindakan-tindakan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Kalaupun ada relatif sedikit, hanya karena terjadi dalam sebuah bank, misalkan kasus Melinda Dee, berita sangat besar-besaran. Jadi program ini termasuk sub pilar program <i>know your employee</i> di dalamnya memiliki prospek baik.”</p>
----------------------------------	---	---	--	---

Pilar Deteksi				
<i>Whistleblowing</i>	<p>“Saya berkaca pada berbagai birokrasi dan kualitas moral bangsa Indonesia secara umum, dalam setiap pekerjaan menurut pengamatan saya, lebih banyak yang cenderung mentolerir kecurangan terlepas dari besar kecilnya kecurangan yang terjadi, kalau di Indonesia umumnya orang mentolerir. Dan kalau ada orang yang tidak menyukai kecurangan dan ia tidak melakukannya, saya ragu ia akan melaporkannya, karena moralitas yang ada para karyawan semacam menilai orang yang tidak pernah bahkan mau melaporkan, dengan menyebutnya “sok suci,” “sok ngadu,” sehingga program ini terutama program perlindungan <i>whistleblower</i> jarang berjalan dengan baik. Karena itu saya menilai kalau program <i>whistleblong</i> ini termasuk pilar-pilar di dalamnya tidak memiliki prospek yang baik tentunya.”</p>	<p>“Dari ketiga sub strategi <i>whistleblowing</i> ini yang menarik perhatian saya sih <i>whistleblowing protection programs</i>, karena yang dua lainnya yaitu regulasi pengaduan fraud dan pelaporan dan mekanisme tindak lanjut pengaduan fraud, setiap bank bisa melakukannya. Karena sebagus apapun regulasi pengaduan fraud dan mekanisme tindak lanjut fraud, apabila program perlindungan saksi yang melihat terjadinya kecurangan itu tidak berjalan artinya <i>whistleblower</i> justru semakin tidak nyaman saat akan dan mau melaporkan kejadian kecurangan yang dilihatnya, maka akan sia-sia saja. Regulasi tidak akan berjalan apalagi dapat ditindaklanjuti. Tetapi, mengingat kepentingan bank untuk menghindari risiko kerugian, kemungkinan besar program <i>whistleblowing</i> ini akan berjalan dengan baik dan memiliki prospek baik tentunya.”</p>	<p>“Bagi saya, <i>whistleblowing</i> ini adalah kunci banyak terungkapnya tindakan kecurangan dalam sebuah bank. Kalau program <i>whistleblower protection program</i> ini berjalan dengan baik, maka itu mencerminkan komitmen tinggi bank dalam mengungkap tindakan <i>fraudulent</i>. Namun sayangnya dalam hal ini saya masih menyangsikan program ini akan berjalan dengan baik, dalam arti kata program ini tidak memiliki prospek, karena berdasarkan pengamatan saya, kasus-kasus besar yang melibatkan pencurian keuangan negara misalkan melalui perbankan yang dilakukan oleh para konglomerat termasuk pemilik bank, tentu saja sebagian besar tidak terdeteksi, walaupun terdeteksi, karyawan/ eksekutifpun tidak akan mau melaporkannya. Jadi program ini diragukan prospektifnya termasuk regulasi pengaduan dan mekanisme tindak lanjut, itu hanya formalitas saja.”</p>	<p>“Jelas bagi saya kalau program ini diragukan akan berjalan dengan baik, kasarnya tidak memiliki prospek pada saat kecurangan yang terjadi pada level jabatan yang lebih tinggi dan <i>whistleblower</i> berada pada posisi di bawahnya.”</p>
<i>Surprise Audit</i>	<p>“Justru audit yang seperti ini yang sangat membantu mengungkap tindakan-tindakan kecurangan yang terjadi. Reaksi-reaksi pelaku yang tentunya sudah merencanakan tindakan</p>	<p>“Kalau yang ini, tentunya memiliki prospek yang baik. Oleh karena audit-audit yang sifatnya dadakan adalah mencerminkan keaslian dalam menilai keefektifan kinerja</p>	<p>“Namanya aja kejutan, orang yang melakukan kecurangan, belum dan sedang melakukan proses penghilangan barang-barang bukti atau sedang melakukan penyesatan-</p>	<p>“Audit sangat menuntut kewajaran dan kelayakan dari perencanaan dengan pelaksanaan. Sebelum pelaporan, beberapa tindakan kecurangan yang dilakukan oleh</p>

	kecurangannya dan sedang melakukannya, tentu saja akan terdeteksi melalui program audit dadakan ini. Jadi kalau dalam pandangan saya, surprise audit ini akan memiliki prospek baik, dan selama ini seringkali bank dan banyak bank melakukan audit-audit baik menggunakan internal control maupun external controlnya untuk mengungkap kedapatan terjadinya kecurangan-kecurangan yang sedang terjadi.”	seorang karyawan. Tentu saja, kecurangan dapat dengan cepat terdeteksi dan dapat ditindaklanjuti dan seringkali banyak kasus ketahuan karena audit dadakan tersebut.”	penyesatan laporan keuangan bisa diketahui saat dilakukan investigasi audit dadakan. Tentu saja program ini akan memiliki prospek yang baik.”	karyawan seringkali melakukan rekayasa-rekayasa pelaporan agar dapat dinilai wajar dan tidak diduga adanya tindakan kecurangan. Namun, kalau dengan audit dadakan, pelaku belum benar-benar melakukan langkah-langkah yang sistematis dan lengkap, sehingga tindakan kecurangannya dapat diketahui saat <i>surprise audit</i> tersebut. Karena itu, menurut saya dua sub pilar dari strategi surprise audit itu memiliki prospek yang baik.”
<i>Surveillance System</i>	“Saya menilai sistem pengawasan adalah mutlak dalam setiap organisasi, apalagi dalam sektor perbankan, dan selama ini pengawasan yang ada dalam internal audit atau external audit berjalan dengan relatif baik, walaupun terdapat kekurangan di sana sini. Terlepas dari kekurangan-kekurangan tersebut, saya menilai <i>surveillance system</i> ini dalam mendeteksi kecurangan memiliki prospek yang baik.”	“Pengawasan adalah sarat mutlak agar dapat mengendalikan suatu eksekusi agar selalu segaris dengan perencanaan. Demikian pula dalam pengawasan fraud melalui <i>surveillance system</i> , tentu saja hal ini akan memberikan semacam tekanan atau menutup peluang agar calon si pelaku kecurangan akan berpikir ulang untuk melakukan tindakan <i>fraudulentnya</i> karena adanya pengawasan, tentu saja pengawasannya ya harus ketat dan profesional. Karena itu program ini sangat prospek.”	“Sebuah proses berkelanjutan dalam pengawasan mengingat dinamisnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh banyak faktor terutama lingkungan. Rendahnya pengawasan akan menimbulkan memperbesar peluang terjadinya tindakan kecurangan yang tentu saja merugikan perusahaan, tetapi tentu saja program <i>surveillance system</i> ini harus melibatkan orang-orang yang dinilai kompeten di bidangnya dan memiliki integritas yang tinggi, sehingga dapat mengefektifkan program tersebut. Tentu saja saya menganggap bahwa program ini mencakup dua sub pilar program <i>surveillance system</i> di dalamnya memiliki prospek baik.”	“Kalau dicombine antara <i>surprise audit</i> yang secara terprogram dilakukan oleh sebuah bank, maka program <i>surveillance system</i> akan berjalan dengan baik. Sistem pengawasan harus didukung oleh faktor lainnya seperti audit dadakan, karena pengawasan tanpa adanya audit dadakan akan terkontaminasi juga oleh tindakan kecurangan yang boleh jadi melibatkan komponen-komponen pengawasan tersebut. Meskipun demikian, dalam konteks perbankan di Indonesia, <i>surveillance system</i> ini mencakup dua sub pilar di dalamnya memiliki prospek baik karena didukung oleh audit-audit lainnya yang sifatnya dadakan.”

Pilar Investigasi, Pelaporan dan Sanksi				
<i>Investigasi</i>	<p>“Ini memang agak sedikit baru dalam dunia perbankan, di mana biasanya investigasi yang dilakukan adalah dalam pengertian sekitar pelaporan keuangan atau evaluasi antara eksekusi dengan perencanaan, tetapi investigasi dalam strategi anti fraud lebih kepada investigasi kecurangan seperti halnya kepolisian atau penegak hukum lainnya. Di dalam program ini terdapat dua sub pilar yaitu ketentuan penentuan tim investigasi, dan pendekatan serta metodologi investigasi, tentu saja ini agak diluar konteks internal audit atau external audit. Tetapi ini lebih ke pengungkapan kejahatan walaupun porsi terbesarnya pada aspek-aspek pelanggaran kecurangan dalam ranah bisnis. Mengingat komitmen tinggi bank dan kepentingan dalam mengurangi risiko kerugian, program investigasi ini akan memiliki prospek baik, karena tuntutan-tuntutan yang mendorong berjalannya program ini secara profesional.”</p>	<p>“Proses investigasi dalam mengungkap segala hal yang tersembunyi. Memastikan benar atau tidaknya, besar atau kecilnya risiko, dan kemudian menindaklanjutinya seandainya terjadi kecurangan. Tentu saja program investigasi ini akan berjalan dengan baik dan memiliki prospek yang baik, mengingat sumber daya yang ada dalam sektor perbankan di Indonesia secara umum sudah mendukung berjalannya program investigasi tersebut.”</p>	<p>“Panduan yang jelas dan tegas tentu saja harus dimiliki oleh setiap bank dalam menginvestigasi kecurangan yang terjadi. Karena tanpa panduan yang jelas dan tegas, akan terjadi ambiguitas dalam menentukan aktivitas-aktivitas yang dikaitkan dengan tindakan kecurangan. Karena itu, program investigasi ini memiliki prospek baik karena selain mencakup sumber daya manusia yang dilibatkan dalam ketentuan penentuan tim investigasi juga menegaskan juga pendekatan dan metodologi audit yang digunakannya.”</p>	<p>“Penegakan akan pentingnya bahwa kecurangan harus dikendalikan, kesadaran karyawan yang harus bekerja sesuai standar operasional pekerjaan yang berlandaskan profesionalisme dalam lingkungan kompetitif, tentu saja menuntut sistem yang dapat memastikan garis-garis yang jelas antara bentuk kecurangan yang terjadi dengan yang bukan kecurangan, karena hal itu akan menjadi landasan moral dan batasan moral karyawan dalam menentukan bentuk real kecurangan. Investigasi tentu saja diperlukan untuk memastikan bentuk-bentuk kecurangan yang sedang dan telah terjadi tersebut yang tentu saja pula harus melibatkan orang-orang yang dinilai kompeten oleh bank bersangkutan. Karena itu program investigasi ini meliputi ketentuan penentuan tim investigasi dan pendekatan serta metodologi investigasi tersebut memiliki prospek baik.”</p>
<i>Pelaporan (Internal, Eksternal)</i>	<p>“Selama ini pelaporan yang berjalan dalam mengungkap kecurangan-kecurangan terjadi justru bukan di dalam bank itu sendiri, karena bank berusaha menutupi kasus terjadinya kecurangan.</p>	<p>“Ini adalah sebuah proses yang seharusnya, seandainya investigasi telah dilakukan, tentu saja dengan komitmen yang tinggi untuk mengendalikan atau mencegah fraud</p>	<p>“Semestinya, kalau ada yang diduga terjadi kecurangan ya harus dilaporkan. Karena kalau secara terus menerus diduga ada tindakan kecurangan, dan bank terkesan</p>	<p>“Ke depan, dengan banyaknya media yang menyoroti masalah-masalah kriminalitas yang sangat ramai di masyarakat, tidak terkecuali kejahatan-kejahatan perbankan</p>

	<p>Kebanyakan kecurangan justru dilaporkan ke organisasi seperti Pusat Pengaduan Transaksi Mencurigakan. Oleh karena itu saya menilai pelaporan ini masih pilah-pilah, kalau risiko kerugiannya terlalu kecil dan tidak terlalu menjadi berita utama media, maka bank cenderung mengabaikan karena takut reputasinya jatuh, tetapi kalau besar, maka tidak segan-segan mengungkapnya hingga tuntas. Karena itu saya menganggap bahwa program ini tidak prospek.”</p>	<p>berikutnya, setelah investigasi, pelaporan harus dilakukan, dipaparkan dengan jelas, baik secara eksternal maupun internal. Dan program pelaporan ini memiliki prospek yang baik, karena biasanya di Indonesia setelah berita kecurangan terjadi besar-besaran dalam berbagai media, bukti-bukti terjadinya kecurangan terungkap selain demi bank tersebut menjaga nama baiknya juga untuk memberikan kesan bahwa organisasi tidak main-main dalam menindaklanjuti adanya kecurangan yang terjadi apalagi dalam sebuah organisasi perbankan.”</p>	<p>membiarkan, maka yang rugi itu bank. Dan saya percaya bahwa program pelaporan ini memiliki prospek baik, karena pelaporan adalah tindak lanjut dari investigasi, dan biasanya kalau sudah diinvestigasi pasti dilaporkan dan kecil kemungkinan untuk ditutup-tutupi, apalagi dalam kasus fraud perbankan, karena pembiaran yang dilakukan merugikan bank itu sendiri.”</p>	<p>seperti kasus Melinda Dee yang menarik perhatian masyarakat luas, maka saya nilai bahwa program pelaporan ini akan memiliki prospek baik, karena reputasi yang menjadi investasi utama bank adalah membutuhkan waktu lama dan biaya besar, sehingga setiap pelaporan baik internal maupun external kemungkinan besar akan ditindaklanjuti.”</p>
<p><i>Pengenaan Sanksi (Internal, Eksternal)</i></p>	<p>“Tentu saja yang salah harus diberikan hukuman, jika sebuah bank ingin menjaga reputasi dan disiplin kerjanya agar dapat menjalankan fungsi pencapaian organisasi tanpa besarnya risiko kecurangan yang terjadi. Pengenaan sanksi ini memiliki tingkat kemungkinan tinggi untuk diimplementasikan oleh bank karena terkait dengan kultur kinerja bank dalam mengendalikan tingkat kecurangan, shg program pengenaan termasuk semua sub pilar didalamnya yaitu kebijakan dan mekanisme pengenaan sanksi, serta penentuan pihak berwenang mengenakan sanksi, ke-3 sub pilar dari program pengenaan sanksi tsb berprospek baik.”</p>	<p>“Sanksi merupakan salah satu bentuk tindakan bank atau tindakan masyarakat dan pemerintahan secara umum untuk membuat jera para pelaku kecurangan atas kecurangan yang telah dilakukannya. Pengenaan sanksi juga dari pihak bank memberikan penguatan bagi kesadaran karyawan akan pentingnya bekerja profesional tanpa kecurangan mengingat risiko dari pengenaan sanksi dari rekan kerjanya yang telah melakukan kecurangan tersebut. Oleh karena itu program pengenaan sanksi termasuk sub pilar di dalamnya memiliki prospek sangat baik.”</p>	<p>“Membuat jera pelaku itu hal sekunder, tetapi membuat karyawan yang belum atau tidak melakukan kecurangan dalam sebuah bank agar memberikan mereka semacam “lampu kuning” agar karyawan dapat bertindak secara profesional dan menjauhi tindakan2 kecurangan, itu adalah lebih penting. Sehingga hukuman cenderung merupakan kabar yang menegaskan sebuah risiko bagi karyawan seandainya mereka melakukan tindakan kecurangan. Oleh karena itu, program pengenaan sanksi ini akan berjalan efektif dan prospek karena pihak bank sangat berkepentingan.”</p>	<p>“Berbuat ya harus bertanggung jawab, kendatipun pelaku kecurangan berusaha menghindari dari jeratan hukum dan sanksi, tetapi demi pendidikan disiplin kerja dan reputasi serta integritas bank, maka pengenaan sanksi tetap harus direalisasikan sebanding dg tingkat kecurangan yang dilakukannya dan bank seperti pada kasus belakangan ini, cenderung tidak mentolerir tindakan kecurangan yang terjadi dalam bank mereka, shg hal tsb menurut penilaian saya bhw program pengenaan sanksi ini termasuk sub pilar-sub pilar di dalamnya memiliki prospek yang baik.”</p>

Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut				
<i>Pemantauan</i>	<p>“Saya meragukan kalau pemantauan ini agak berjalan lancar dalam setiap bank. Mungkin untuk bank-bank tertentu yang benar-benar menjalankan aktivitas bisnisnya dengan standar profesionalisme tinggi akan berjalan dengan efektif. Tetapi bagi bank-bank berkinerja rendah, program ini diragukan. Tapi secara umum untuk sektor perbankan di Indonesia, saya menilai bahwa program pemantauan ini mencakup dua pilar di dalamnya yaitu monitoring risiko fraud dan program monitoring audit fraud tidak memiliki prospek, karena hanya akan menambah biaya operasional bagi sebuah bank, kalau dilihat secara umum dalam konteks ke-Indonesiaan.”</p>	<p>“Pemantauan itu adalah penting, tetapi tidak boleh mengabaikan aspek pemeliharaan sumber daya manusia yang harus terpelihara tingkat kesejahteraannya. Namun, karena bank di Indonesia secara umum memberikan tingkat kesejahteraan yang relatif lebih tinggi dibanding sektor industri lainnya, maka program pemantauan akan berjalan efektif dapat mencegah tindakan kecurangan dalam sebuah bank. Oleh karena itu program pemantauan yang terdiri dari sub pilar program monitoring risiko kecurangan dan program monitoring audit kecurangan dapat memiliki prospek baik.”</p>	<p>“Sebuah istilah mengatakan merawat daripada mengobati. Tentu saja dalam sebuah bank, kalau sebelum terjadinya kecurangan, mereka diam saja dan seandainya ada kecurangan yang teridentifikasi, ini adalah manajemen kecurangan yang buruk, karena bank selain dapat kehilangan berbagai sumber daya karena kecurangan tersebut, juga mencerminkan bahwa manajemen kerjanya buruk. Oleh karena itu pemantauan itu penting dan dinilai prospek karena ini dapat memberikan efisiensi tinggi bagi sebuah bank.”</p>	<p>“Kalau dilihat dari perkembangan kejahatan perbankan yang saya amati belakangan ini, tentu saja membuat bank semakin waspada dan pemantauan ini adalah salah satu bentuk kewaspadaan agar dapat mengendalikan tindakan kecurangan yang dilakukan karyawannya dan agar pencapaian tujuan organisasi bank dapat tercapai secara optimal, walaupun untuk program pemantauan, boleh jadi akan sedikit menaikan biaya operasional. Terlepas dari itu saya menilai kalau program pemantauan ini tercakup dua sub pilar di dalamnya yaitu monitoring risiko kecurangan dan program monitoring audit kecurangan akan memiliki prospek yang baik.”</p>
<i>Evaluasi</i>	<p>“Evaluasi bagi sebuah bank merupakan sesuatu yang relatif lebih biasa dibanding dengan organisasi lainnya. Evaluasi apa saja, terutama terkait dengan pelaporan-pelaporan keuangan apalagi bank sebagai sebuah bisnis kepercayaan, evaluasi adalah hal lumrah untuk menjaga kualitas kinerja dan profesionalitasnya. Karena itu termasuk dalam program-program strategi anti fraud yang diintruksikan oleh Bank Indonesia, maka</p>	<p>“Saya menilai bahwa program evaluasi ini ya sangat prospek, karena kultur organisasi bank terkait dengan evaluasi-evaluasi guna memastikan seberapa besar kesenjangan antara rencana dengan eksekusi selalu mendapatkan pengawasan yang ketat.”</p>	<p>“Fungsi manajemen terpenting diantara yang penting lainnya adalah evaluasi, karena evaluasi dapat mengukur sejauhmana pencapaian tujuan organisasi apakah berjalan optimal atau tidak. Oleh karena itu, kepentingan untuk mengungkap segala hal yang merugikan atau menghambat pencapaian tujuan tersebut adalah dilakukan untuk mengungkap seberapa besar resiko</p>	<p>“Kalau pemantauan saya nilai memiliki prospek baik, tetapi kalau evaluasi saya menilai prospek buruk, karena program evaluasi di manapun kebanyakan hanya formalitas saja, sehingga program ini tidak akan begitu berarti dapat mengungkap kecurangan yang terjadi.”</p>

	<p>program evaluasi ini akan memiliki prospek baik, karena evaluasi yang benar-benar profesional dan tidak banyak hal terkait dengan evaluasi dalam sebuah bank yang hanya sebatas formal-formal saja. Kebanyakan program bank, dilakukan dengan sungguh-sungguh karena peran vitalnya dan karena bank adalah bisnis kepercayaan.”</p>		<p>yang dialami. Kecurangan adalah merugikan dan karena program evaluasi ini termasuk dua sub pilar dari program evaluasi tersebut yaitu program monitoring pemfropilan kecurangan dan program evaluasi fraud memiliki prospek sangat baik karena bank membutuhkannya.”</p>	
<p><i>Tindak Lanjut</i></p>	<p>“Program tindak lanjut yang meliputi mekanisme pelaksanaan dan tindak lanjut atas program evaluasi risiko kecurangan, menurut pandangan saya memiliki prospek yang bagus. Ini didasarkan pada usaha bank yang sangat vital bagi perekonomian masyarakat dan tujuan pencapain keuntungan yang maksimal, keduanya sangat menuntut pihak bank untuk selalu mengukur kinerja melalui laporan2 keungan dan termasuk risiko2. Kecurangan adalah faktor penghambat atas berhasilnya suatu laporan keuangan yang penuh dengan risiko2 kerugian. Karena itu, program tindak lanjut tersebut sgt diperlukan bank dan tentunya memiliki prospek yang baik. “</p>	<p>“Anggapan saya dulu, bahwa program yang sifatnya tindak lanjut ini hanya sebatas formalitas saja, tetapi kalau dilihat dari sub pilar tindak lanjut yaitu mekanisme pelaksanaan tindak lanjut, sub pilar program ini mungkin diragukan prospeknya, tetapi saat dikombinasikan dengan program tindak lanjut atas program evaluasi risiko kecurangan, maka tentu saja kedua sub pilar dari program tindak lanjut tersebut memiliki prospek yang baik, karena itu bukan pilihan bank tetapi keharusan terkait dengan pengelolaan risiko.”</p>	<p>“Ini penting untuk ditindaklanjuti dan bank pun pastinya memiliki komitmen untuk itu karena kecurangan merugikan perusahaan, tidak hanya dari aspek finansial saja tetapi dari segi reputasi. Oleh karena itu program tindak lanjut memiliki prospek yang baik.”</p>	<p>“Bank tentu saja perlu menindaklanjuti program pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut ini karena jika tidak mau bank akan dimungkinkan akan mengalami kerugian, dan itu tentu saja tidak memungkinkan terkait dengan risiko yang akan diderita jika mengabaikan program ini. Maka oleh sebab itu program tindak lanjut ini memiliki prospek yang baik.”</p>