

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA TIM ANTI *FRAUD* DALAM UPAYA
MEMINIMALKAN *FRAUD***

(Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)



Oleh:

Nama: Kharisma Fatmalina Fajri

No. Mahasiswa: 16312219

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2020

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
TIM ANTI *FRAUD* DALAM UPAYA MEMINIMALKAN *FRAUD*
(Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)**



Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama: Kharisma Fatmalina Fajri

No. Mahasiswa: 16312219

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi ini. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 13 Oktober 2020

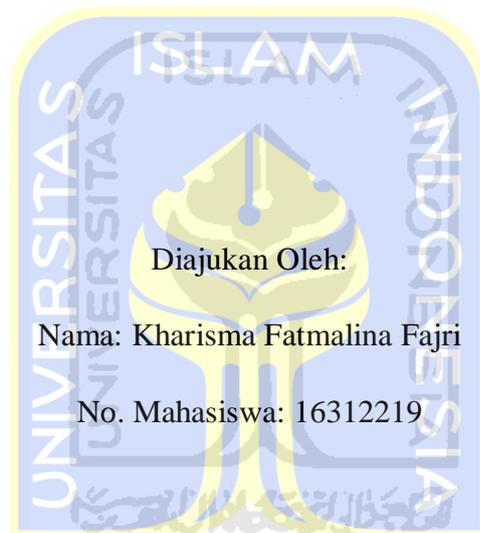
Peneliti,



(Kharisma Fatmalina Fajri)

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
TIM ANTI *FRAUD* DALAM UPAYA MEMINIMALKAN *FRAUD*
(Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)**

SKRIPSI



Diajukan Oleh:

Nama: Kharisma Fatmalina Fajri

No. Mahasiswa: 16312219

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 9 Oktober 2020

Dosen Pembimbing,



Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D., CFrA, CAMS

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TIM ANTI FRAUD
DALAM UPAYA MEMINIMALKAN FRAUD (STUDI KASUS PADA PT BPR BANK
SLEMAN)**

Disusun Oleh : **KHARISMA FATMALINA FAJRI**

Nomor Mahasiswa : **16312219**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Selasa, 03 November 2020**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : **Hendi Yogi Prabowo, SE., M.For.Accy., Ph.D.**



Penguji : **Kumala Hadi, Dr., M.Si., Ak.**



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Segala puji syukur peneliti tunjukan ke hadirat Allah SWT karena atas petunjuk, berkah, rahmat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Tidak lupa junjungan shalawat serta salam peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menyampaikan risalah Allah SWT serta menjadi suri teladan yang baik bagi umat manusia, menjadi penerang dikala gelap menghampiri, membimbing umat manusia dengan keimanan dan ketaqwaan untuk melihat kebesaran dan keagungan Allah SWT.

Penyusunan skripsi yang berjudul **“Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti *Fraud* dalam Upaya Meminimalkan *Fraud* (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)”** dilakukan guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S-1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari do'a, dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan syukur dan Terima Kasih kepada:

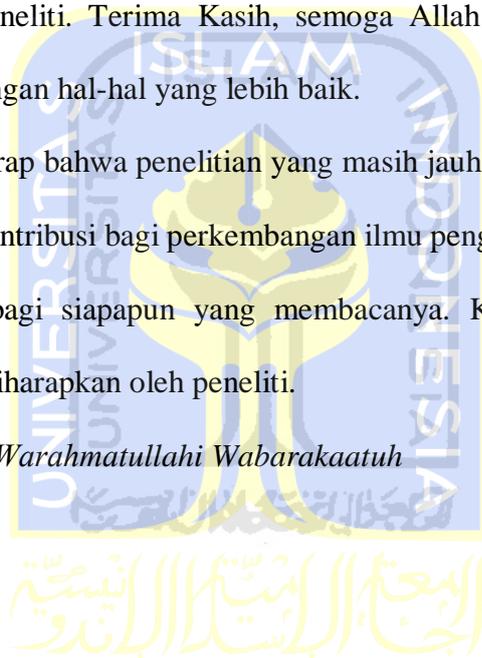
1. Allah SWT yang tidak pernah berhenti untuk selalu mengasihi, menyayangi dan mengampuni hamba-Nya, memberikan takdir terbaik bagi hamba-Nya.

2. Nabi Muhammad SAW sebagai perantara kepada umat manusia untuk dapat mengenal kebesaran dan keagungan Allah SWT, mengajarkan keimanan dan ketaqwaan yang seakan tidak pernah ada habisnya.
3. Ayah Muhammad Joni dan Mama Cicih Sutarsih yang selalu membimbing, mendo'akan dan memberikan dukungan materiil maupun non-materiil dengan belas kasih tanpa mengharapkan imbalan dari peneliti di dalam kandungan hingga menyelesaikan pendidikan tinggi. Semoga penelitian ini menjadi salah satu hal yang dapat membahagiakan Ayah dan Mama di dunia.
4. Abang Muhammad Faisal Muttaqin yang telah membimbing dan memberikan solusi atas permasalahan perkuliahan, memberikan motivasi kepada peneliti untuk selalu bekerja keras dan cerdas. Semoga Allah SWT senantiasa memudahkan segala urusan dan membalas kebaikan-kebaikan Abang dengan yang lebih baik.
5. Khairannisa Lutfiah Azwa sebagai adik peneliti yang selalu menghibur peneliti selama penyusunan skripsi ini. Terima Kasih, semoga Allah SWT selalu memberikan rasa bahagia dan tenang di hati Awa.
6. Bapak Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D., CFrA, CAMS selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing peneliti serta memberikan banyak ilmu bagi peneliti, khususnya dalam bidang audit forensik. Terima Kasih, semoga Bapak selalu sehat dan selalu dalam lindungan Allah SWT.

7. PT BPR Bank Sleman sebagai objek penelitian, Terima Kasih telah membantu dan bekerjasama dengan peneliti di tengah masa Pandemi Covid-19 agar peneliti dapat menyusun skripsi ini.
8. Seluruh Sivitas Akademika dan Staff Universitas Islam Indonesia, khususnya Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman kepada peneliti.
9. Seluruh pihak yang pernah hadir untuk mendukung, mendo'akan dan membantu peneliti. Terima Kasih, semoga Allah SWT mengganti dan membalas dengan hal-hal yang lebih baik.

Peneliti berharap bahwa penelitian yang masih jauh dari kata sempurna ini dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang audit serta bagi siapapun yang membacanya. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan oleh peneliti.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh



Yogyakarta, 9 Oktober 2020

Peneliti,

Kharisma Fatmalina Fajri

DAFTAR ISI

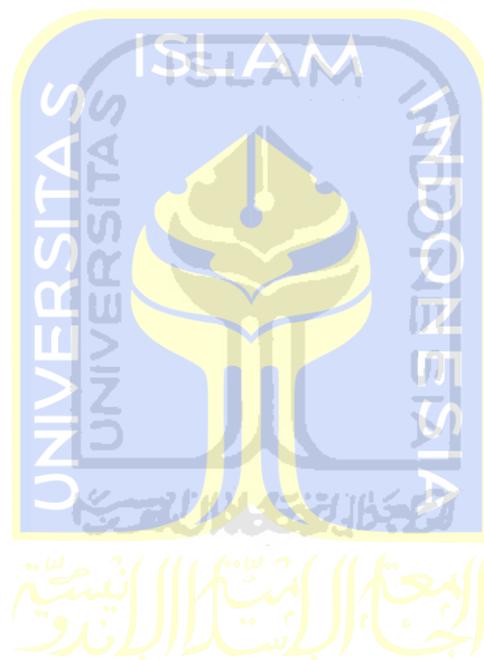
HALAMAN SAMBUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan Bab	1
1.2 Latar Belakang.....	1
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Fokus Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	7
1.7 Sistematika Penulisan	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Pengenalan Bab	10
2.2 Landasan Teori	11
2.2.1 Bank Pengkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah	11
2.2.2 <i>Fraud</i>	13
2.2.3 Strategi Anti <i>Fraud</i>	40
2.2.4 Tinjauan Umum Regulasi Otoritas Jasa Keuangan	45
2.2.5 Pencegahan <i>Fraud</i>	51
2.2.6 Pendeteksian <i>Fraud</i>	53
2.2.7 Sumber Daya Manusia	54
2.3 Penelitian Terdahulu	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	60
3.1 Pengenalan Bab	60
3.2 Jenis Penelitian	60
3.3 Instrumen Penelitian	61
3.4 Fokus Penelitian	62
3.5 Sistematika Penelitian	62
3.6 Sumber dan Pengumpulan Data	70
3.6.1 Sumber Data Primer	70
3.6.2 Sumber Data Sekunder.....	73

3.7	Objek Penelitian	74
3.8	Teknik Pengumpulan Data	75
3.9	Teknik Pengujian Keabsahan Data	75
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		79
4.1	Pengenalan Bab	79
4.2	Profil PT BPR Bank Sleman	79
4.2.1	Sejarah PT BPR Bank Sleman.....	79
4.2.2	Struktur Organisasi	81
4.2.3	Produk dan Layanan.....	82
4.3	Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	82
4.3.1	Pilar Pencegahan pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	86
4.3.2	Pilar Pendeteksian pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	95
4.3.3.	Pilar Pengungkapan <i>Fraud</i> pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	101
4.3.4	Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	103
4.4	Strategi Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	104

4.4.1	Jenis Pelatihan	107
4.4.2	Penyelenggara Pelatihan.....	112
4.4.3	Pengembangan Lainnya	113
4.5	Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	114
4.5.1	Belum Terdapat Pembekalan untuk Mengelola <i>Whistleblowing System</i> (WBS).....	122
4.5.2	Pelatihan Belum Sepenuhnya Efektif.....	122
4.5.3	Belum Menerapkan Prosedur Rekrutmen Secara Efektif.....	123
4.6	Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	123
4.6.1	Proaktif Mencari Pendidikan dan Pelatihan untuk Mengelola <i>Whistleblowing System</i> (WBS).....	126
4.6.2	<i>Assessment Center</i> untuk Pegawai.....	127
4.6.3	Mengembangkan dan Menetapkan Strategi Rekrutmen	128
4.6.4	Melakukan Komunikasi dengan OJK	128
4.7	Kesimpulan Bab	130
BAB V PENUTUP.....		132
5.1	Pengenalan Bab	132
5.2	Kesimpulan Penelitian	132

5.3 Keterbatasan Penelitian.....	135
5.4 Saran Penelitian	135
DAFTAR PUSTAKA	137



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Risiko <i>Internal Fraud</i>	15
Tabel 2.2 Risiko <i>External Fraud</i>	20
Tabel 2.3 Statistik Penanganan Dugaan Tipibank (Triwulan I-2019)	32
Tabel 2.4 Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan I-2019)	33
Tabel 2.5 Statistik Penanganan Dugaan Tipibank (Triwulan II-2019)	35
Tabel 2.6 Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan II-2019).....	35
Tabel 2.7 Statistik Penanganan Dugaan Tipibank (Triwulan III-2019).....	37
Tabel 2.8 Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan III-2019)	37
Tabel 2.9 Statistik Penanganan Dugaan Tipibank (Triwulan IV-2019).....	38
Tabel 2.10 Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan IV-2019)	39
Tabel 3.1 Profil Partisipan Wawancara	73
Tabel 4.1 <i>Matrix Coding</i> Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	85
Tabel 4.2 <i>Matrix Coding</i> Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	106
Tabel 4.3 <i>Matrix Coding</i> Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Pencegahan dan Pendeteksian <i>Fraud</i>	116
Tabel 4.4 <i>Matrix Coding</i> Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	121
Tabel 4.5 <i>Matrix Coding</i> Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Fraud Triangle</i>	25
Gambar 2.2 <i>Fraud Element Triangle</i>	28
Gambar 3.1 Sistematika Penelitian	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT BPR Bank Sleman	81
Gambar 4.2 <i>Analytical Maps</i> Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	84
Gambar 4.3 <i>Analytical Maps</i> Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	105
Gambar 4.4 <i>Analytical Maps</i> Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Pencegahan dan Pendeteksian <i>Fraud</i>	115
Gambar 4.5 <i>Analytical Maps</i> Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman.....	120
Gambar 4.6 <i>Analytical Maps</i> Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank	124

DAFTAR GRAFIK

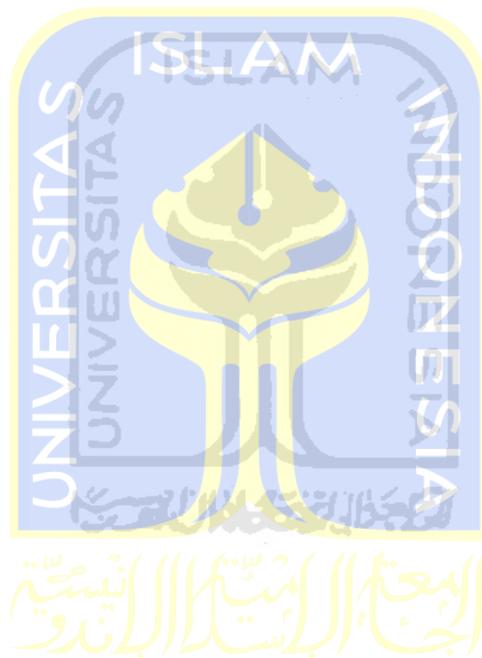
Grafik 2.1 Tren Jumlah Korupsi yang Ditangani oleh KPK30



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	144
LAMPIRAN 2 Wawancara 1: Ibu Oktaria Tri Handari.....	145
LAMPIRAN 3 Wawancara 2: Ibu Siti Khalimah Rohmah	152
LAMPIRAN 4 Wawancara 3: Ibu Widy Retno Hapsari	156
LAMPIRAN 5 Wawancara 4: Bapak Dwi Handoyo Miharjo	161
LAMPIRAN 6 Wawancara 5: Ibu Melisa Mega Septina	165
LAMPIRAN 7 Wawancara 6: Ibu Rizky Chitra Endyantasari.....	168
LAMPIRAN 8 Wawancara 7: Ibu Widy Retno Hapsari.....	175
LAMPIRAN 9 Wawancara 8: Ibu Rizky Chitra Endyantasari.....	177
LAMPIRAN 10 Wawancara 9: Bapak Dwi Handoyo Miharjo	179
LAMPIRAN 11 Wawancara 10: Ibu Rizky Chitra Endyantasari.....	181
LAMPIRAN 12 Wawancara 11: Bapak Dwi Handoyo Miharjo	184
LAMPIRAN 13 Wawancara 12: Ibu Widy Retno Hapsari	191
LAMPIRAN 14 <i>Framework Matrix</i> Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	199
LAMPIRAN 15 <i>Framework Matrix</i> Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	208
LAMPIRAN 16 <i>Framework Matrix</i> Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Melakukan Pencegahan dan Pedeteksian <i>Fraud</i>	211
LAMPIRAN 17 <i>Framework Matrix</i> Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti <i>Fraud</i> PT BPR Bank Sleman	216

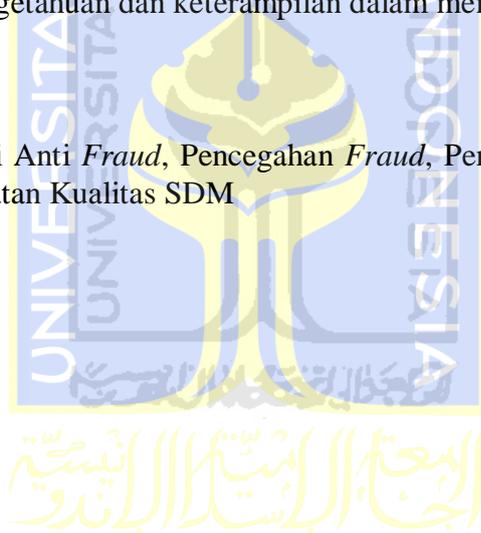
LAMPIRAN 18 *Framework Matrix* Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam
Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank
Sleman.....217



ABSTRAK

Terungkapnya berbagai kasus *fraud* di perbankan yang merugikan nasabah maupun Bank menginisiasi Bank Indonesia untuk mengeluarkan Surat Edaran tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP pada tanggal 9 Desember 2011. Penelitian ini dilakukan pada Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dan bertujuan untuk mengetahui penerapan strategi anti *fraud* serta peningkatan kualitas SDM dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif studi kasus dan dibantu oleh *software* NVivo 11. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan partisipan yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme strategi anti *fraud* yang diterapkan sudah sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, meskipun PT BPR Bank Sleman bukan Bank Umum. Peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dilakukan melalui Pelatihan Manajemen Risiko, Teknik Audit dan Pengendalian *Fraud* yang mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*.

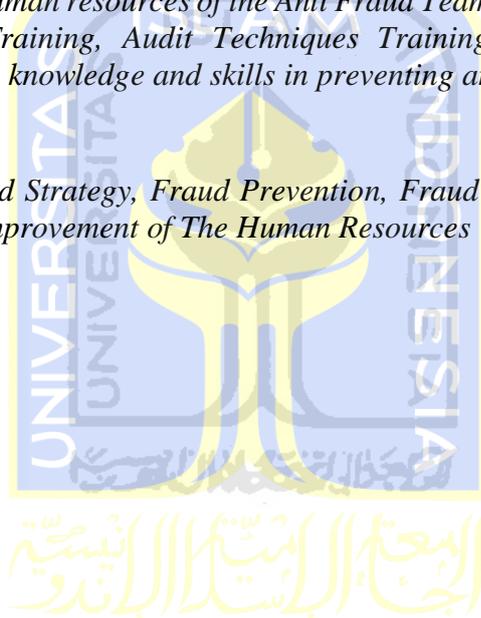
Kata Kunci: Strategi Anti *Fraud*, Pencegahan *Fraud*, Pendeteksian *Fraud*, Tim Anti *Fraud*, Peningkatan Kualitas SDM



ABSTRACT

The disclosure of various cases of fraud in banking that harmed customers and the Bank initiated Bank Indonesia to issue a Letter on the Implementation of Anti Fraud Strategy through Bank Indonesia's Letter No. 13/28/DPNP on December 9, 2011. This research was conducted on the Anti Fraud Team of PT BPR Bank Sleman and aims to find out the implementation of anti-fraud strategies as well as improving the quality of human resources in preventing and detecting fraud. The research was conducted by qualitative method of case study and assisted by NVivo 11 software. Data collection techniques use interviews with selected participants based on specific criteria. The results showed that the anti-fraud strategy mechanism applied was in accordance with Bank Indonesia's Letter No. 13/28/DPNP on The Implementation of Anti Fraud Strategy for Commercial Banks, even though PT BPR Bank Sleman is not a Commercial Bank. The quality improvement of the human resources of the Anti Fraud Team is carried out through Risk Management Training, Audit Techniques Training and Fraud Control Training that develop knowledge and skills in preventing and detecting fraud.

Keywords: *Anti Fraud Strategy, Fraud Prevention, Fraud Detection, Anti Fraud Team, The Quality Improvement of The Human Resources*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan Bab

Dalam bab ini, penulis menjabarkan latar belakang yang mendasari adanya penelitian mengenai strategi peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam upaya meminimalkan *fraud*. Selanjutnya, peneliti membahas rumusan masalah dalam penelitian ini yang kemudian dijelaskan pada bab selanjutnya. Peneliti juga menjabarkan fokus, tujuan, manfaat serta sistematika penulisan dalam penelitian ini.

1.2 Latar Belakang

Adanya Bank Indonesia menerbitkan Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum pada tanggal 9 Desember 2011 di latar belakang karena terungkapnya berbagai kasus *fraud* di sektor perbankan yang merugikan nasabah dan atau Bank. Dalam Surat Edaran ini, Bank Indonesia menetapkan bahwa Bank—baik Bank Konvensional maupun Bank Umum yang menerapkan prinsip syariah—wajib memiliki dan menerapkan strategi anti *fraud* yang efektif dalam rangka memperkuat sistem pengendalian internal, khususnya untuk mengendalikan *fraud*. Strategi anti *fraud* atau yang dalam penerapannya disebut sebagai *fraud control system* memiliki 4 (empat) pilar, yaitu (1) Pencegahan; (2) Deteksi; (3) Investigasi, pelaporan, dan sanksi; (4) Pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Kasus kecurangan perbankan yang terjadi di Indonesia tidak hanya disebabkan oleh pihak internal perusahaan saja, namun juga dari pihak eksternal

perusahaan. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (2016) selama tahun 2014 – 2016 terdapat 108 kasus kejahatan perbankan yang melibatkan pihak internal maupun eksternal perusahaan. Kasus-kasus tersebut meliputi kasus pembobolan data kartu kredit (55%), rekayasa pencatatan (21%), penggelapan dana (15%), transfer dana (5%), dan pengadaan aset (4%). Berdasarkan jenis pelakunya, Kimani (2011) mengklasifikasikan jenis penipuan ke dalam dua kelompok besar, yaitu kecurangan internal dan eksternal. Kecurangan internal dilakukan oleh pegawai dan manajer organisasi yang dilakukan secara individu maupun berkelompok, secara independen maupun bekerjasama dengan pihak di luar organisasi. Sedangkan kecurangan eksternal dilakukan oleh orang-orang di luar organisasi atau pihak ketiga organisasi, seperti: pemasok, pesaing, mitra, dan nasabah. Pelakunya dapat bekerja secara independen atau bekerja dengan staf organisasi (Bank) untuk menipu Bank.

Beberapa tahun terakhir terdapat kasus-kasus *fraud* perbankan yang pelakunya berasal dari pihak eksternal maupun internal. Pada tahun 2017 terjadi kasus pembobolan dana nasabah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. sebesar Rp 258,000,000,000 yang diduga disebabkan oleh oknum kejahatan Bank dengan melibatkan oknum Kepala Kantor Kas.

Tahun 2018 terjadi kembali kasus pembobolan dana nasabah yang terjadi pada nasabah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. dengan teknik *skimming*. Pada mulanya, nasabah mendapatkan pesan singkat terkait transaksi debit yang jumlahnya berkisar antara Rp 500,000 sampai Rp 10,000,000 dan diikuti dengan

berkurangnya saldo pada rekening nasabah. Padahal para nasabah tersebut tidak melakukan transaksi apapun.

Sedangkan pada tahun 2019 terjadi pembobolan di salah satu ATM PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sebesar lebih dari Rp 700,000,000. Pelaku membobol ATM dengan modus ganjal tusuk gigi.

Selain terjadi di Bank Umum, kasus *fraud* perbankan juga terjadi di Bank Pengkreditan Rakyat (BPR). Kegiatan BPR ini jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan Bank Umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian. Nelson (2016) menyatakan bahwa 80% BPR tutup karena adanya kasus *fraud*. Tahun 2016 misalnya, menjadi tahun dimana proses penyelidikan terhadap PT BPR Multi Artha Mas Sejahtera dimulai. Kasus ini melibatkan salah satu komisarisnya dengan motif perikayasaan pencatatan dalam Laporan Kegiatan Usaha yang dimulai sejak tahun 2013 dengan total nilai Rp 6,280,000,000 yang digunakan untuk kepentingan pribadi. Tindak lanjut dari kasus ini adalah dengan dikeluarkannya Keputusan Dewan Komisiner (KDK) Nomor 16/KDK.03/2016 tentang Pencabutan Izin Usaha PT BPR Multi Artha Mas Sejahtera pada 21 Desember 2016 oleh OJK.

Tentunya kasus-kasus *fraud* tersebut sangat merugikan nasabah dan Bank. Namun, hal ini dapat diminimalisir jika dilakukan pencegahan dan pendeteksian dini terkait peluang adanya kecurangan potensial yang mungkin akan terjadi. Selain itu, juga dapat meningkatkan *awareness* dan *resistance* organisasi terhadap kecurangan.

PT BPR Bank Sleman sebagai salah satu BPR terbesar di Kabupaten Sleman dan dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman memiliki visi sebagai Bank yang unggul di daerah, profesional dan terkemuka dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tentunya memiliki prinsip tata kelola dan kehati-hatian serta menerapkan manajemen risiko yang memadai dan efektif dengan didukung oleh SDM yang berkualitas. Penerapan strategi anti *fraud* merupakan wujud dari penerapan tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*). Pada PT BPR Bank Sleman, penerapan strategi anti *fraud* menjadi tanggung jawab Tim Anti *Fraud* yang mana efektivitasnya dipantau dan dilaporkan secara berkala dalam Laporan Pokok-Pokok Pelaksanaan Tugas Direktur SDM dan Kepatuhan. Di sisi lain, data dari KPK menunjukkan bahwa kasus *fraud* yang terjadi pada sektor publik atau organisasi milik pemerintah cenderung meningkat di setiap tahunnya sehingga penelitian ini dilakukan dengan menganalisis strategi peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* sebagai upaya dini dalam meminimalkan *fraud*.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti menentukan rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Bagaimana Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud pada PT BPR Bank Sleman?*

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana praktik Tim Anti *Fraud* pada PT BPR Bank Sleman. Bagaimana mekanisme penerapannya sehingga dapat diperoleh gambaran penerapan strategi anti *fraud* dan

kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*.

2. *Bagaimana Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti Fraud PT BPR Bank Sleman dalam Mencegah dan Mendeteksi Fraud?*

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman dalam meningkatkan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*. Bagaimana pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang diberikan oleh PT BPR Bank Sleman kepada Tim Anti *Fraud* untuk menunjang pekerjaannya dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*.

3. *Kendala Apa yang Dihadapi oleh Tim Anti Fraud dalam Meningkatkan Kualitas SDM untuk Meminimalkan Fraud?*

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh Tim Anti *Fraud* dalam meningkatkan kualitas SDM untuk mencegah dan mendeteksi *fraud*.

4. *Bagaimana Perbaikan yang Dapat Dilakukan SDM Tim Anti Fraud dalam Melaksanakan Tugasnya untuk Meminimalkan Fraud?*

Pertanyaan ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan kualitas dan kinerja SDM Tim Anti *Fraud* berdasarkan analisis kendala yang dilakukan. Rekomendasi perbaikan dapat digunakan oleh Tim Anti *Fraud* sebagai penunjang dalam melaksanakan tugasnya untuk melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada PT BPR Bank Sleman dan kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*.
2. Untuk mengetahui strategi peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman melalui pembekalan pengetahuan maupun keterampilan dalam melakukan tugasnya untuk mencegah dan mendeteksi adanya *fraud* sebagai upaya meminimalkan *fraud*.
3. Untuk menganalisis kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya guna melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* sebagai upaya meminimalkan *fraud*.
4. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan kualitas dan kinerja SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman yang dapat dilakukan guna menunjang pelaksanaan tugasnya dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*.

1.5 Fokus Penelitian

Agar hasil yang diperoleh dapat menjawab rumusan masalah dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti menentukan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tempat Penelitian : Kantor Pusat PT BPR Bank Sleman, Jalan Magelang KM 10 Tridadi, Sleman, Yogyakarta 555111
Telepon (0274) 868321
2. Aspek Penelitian : Mekanisme penerapan strategi anti *fraud* mengenai pencegahan dan pendeteksian *fraud* dalam upaya meminimalkan *fraud* pada PT BPR Bank Sleman.
3. Waktu Penelitian : 6 Maret 2020 – 30 September 2020
4. Objek Penelitian : Pihak yang bertanggungjawab dalam penerapan strategi anti *fraud*, yaitu Bagian Internal Audit, Satuan Kerja Kepatuhan dan APU PPT, Satuan Kerja Manajemen Risiko dan Bagian Sumber Daya Manusia.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan wawasan mengenai mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*.

2. Bagi PT BPR Bank Sleman

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk membantu mengatasi dan memperbaiki kendala terkait prosedur pencegahan dan pendeteksian *fraud* serta dapat memberikan masukan terkait strategi Tim Anti *Fraud* dalam meningkatkan kualitas SDM untuk meminimalkan *fraud*.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan penelitian bidang akuntansi, khususnya bidang audit. Selain itu, juga dapat menambah pemahaman dan wawasan terkait kinerja Tim Anti *Fraud* di sektor perbankan.

1.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang dan rumusan masalah atas penelitian yang dilakukan. Selanjutnya dijabarkan mengenai tujuan, fokus, manfaat dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian serta dapat membantu peneliti dalam menjawab permasalahan yang terdapat dalam penelitian. Bab ini juga membahas mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dalam penelitian ini, serta membantu peneliti untuk melakukan penelitian di lapangan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjabarkan rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian, mulai dari jenis penelitian,

fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengujian keabsahan data sampai dengan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

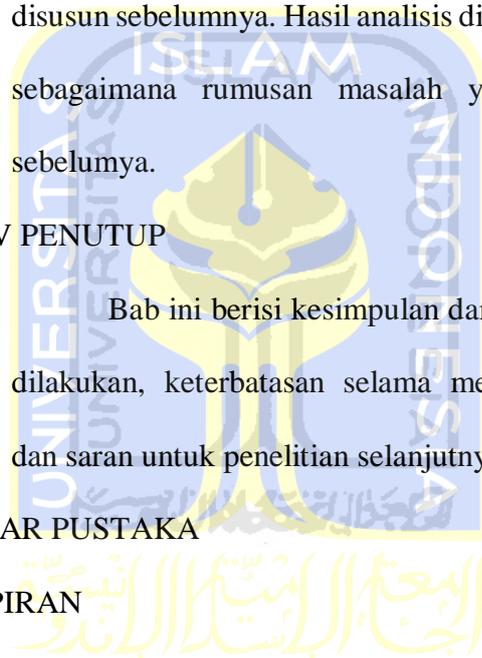
Bab ini menjabarkan hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan rencana penelitian yang telah disusun sebelumnya. Hasil analisis disusun secara sistematis sebagaimana rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan selama melaksanakan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan Bab

Bab ini menjabarkan seluruh teori yang mendukung peneliti dalam melakukan penelitian. Bagian pertama merupakan penjelasan mengenai Bank Pengkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri, mulai dari pengertian Bank Pengkreditan Rakyat sampai pada kegiatan yang dilakukan. Selanjutnya, dijelaskan mengenai risiko-risiko yang dihadapi oleh Bank Pengkreditan Rakyat berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan.

Pada bagian kedua dijabarkan mengenai klasifikasi *fraud* termasuk beberapa contoh kasus bagaimana seseorang melakukan *fraud* serta gambaran umum *fraud* pada Bank Pengkreditan Rakyat di Indonesia. Bagian ini juga dilengkapi dengan analisis *fraud triangle* dan *fraud element triangle*.

Bagian ketiga menjabarkan strategi anti *fraud* yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, mulai dari hal yang menginisiasi ditetapkannya strategi anti *fraud*, tujuan serta pedoman penerapan strategi anti *fraud* dan beberapa regulasi dari OJK yang digunakan oleh BPR sebagai acuan dalam menerapkan strategi anti *fraud*.

Selanjutnya, bagian keempat ditekankan mengenai pencegahan dan pendeteksian *fraud* serta kompetensi yang harus dimiliki oleh Sumber Daya Manusia dalam mengimplementasikan strategi anti *fraud*. Sedangkan pada bagian terakhir dilakukan analisis mengenai penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai dasar bagi peneliti dalam melakukan penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Bank Pengkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 94 Tahun 2017 Tentang Pengelolaan Bank Pengkreditan Rakyat Milik Pemerintah Daerah, disebutkan bahwa Bank Pengkreditan Rakyat milik Pemerintah Daerah atau BPR merupakan BPR yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh daerah. Modal ini merupakan bentuk investasi pemerintah daerah berupa uang dan atau barang milik daerah yang dapat diperhitungkan sebagai modal atau saham.

BPR sebagai lembaga intermediasi keuangan lokal di daerah memiliki beberapa kegiatan usaha yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan perekonomian daerah serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Adapun kegiatan usaha BPR Daerah adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dari pemerintah dan masyarakat dalam bentuk simpanan, antara lain: deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan;
2. Memberikan kredit, baik kredit usaha rakyat daerah maupun pembinaan kepada pengusaha mikro kecil dan menengah;
3. Bekerjasama dengan lembaga keuangan ataupun lembaga lainnya;
4. Menyalurkan dananya pada lembaga keuangan ataupun lembaga lainnya;

5. Mengoptimalkan penyaluran dana untuk program dan kegiatan sebagaimana peraturan perundang-undangan dalam rangka mengefisienkan kegiatan pemerintah daerah;
6. Memegang kas desa serta menyalurkan alokasi dana desa sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam rangka membantu pemerintah desa menjalankan fungsi pemegang kas;
7. Melakukan usaha perbankan lainnya dengan tetap berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan berbagai kegiatan usaha yang dijalannya, tentunya BPR juga memiliki risiko usaha (*business risk*). OJK (2015) menyebutkan bahwa risiko usaha BPR merupakan tingkat ketidakpastian mengenai suatu hasil yang diperkirakan atau diharapkan akan diterima yang dapat menimbulkan kerugian Bank. Risiko yang dihadapi BPR menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.03/2015, yaitu:

1. Risiko Likuiditas, risiko akibat ketidakmampuan BPR dalam memenuhi kewajiban jatuh tempo yang bersumber dari pendaan arus kas atau aset likuid;
2. Risiko Kredit, risiko yang terjadi karena debitur dan atau pihak lain gagal memenuhi kewajibannya kepada BPR;
3. Risiko Operasional, risiko yang disebabkan karena kurang berfungsinya proses internal, kesalahan SDM ataupun akibat adanya masalah eksternal yang memengaruhi operasional BPR;

4. Risiko Kepatuhan, risiko yang terjadi ketika BPR tidak mematuhi dan melaksanakan peraturan perundang-undangan;
5. Risiko Reputasi, risiko yang terjadi akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang disebabkan oleh adanya perspektif negatif mengenai BPR;
6. Risiko Strategis, risiko yang terjadi karena Bank mengambil keputusan yang kurang dan atau tidak tepat.

2.2.2 Fraud

2.2.2.1 Pengertian *Fraud*

Menurut ISA 240 kecurangan atau *fraud* diartikan sebagai tindakan yang disengaja oleh satu orang atau lebih dari manajemen, karyawan, ataupun pihak ketiga dengan tindakan penipuan untuk mendapatkan keuntungan ilegal. Adapun tujuan *fraud* menurut ACFE (2016), yaitu *fraud* memiliki tujuan tertentu dan melanggar hukum yang pelakunya berasal dari dalam maupun luar organisasi, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat memberikan keuntungan bagi pribadi atau kelompok serta merugikan orang lain dengan memberikan laporan keuangan yang keliru bahkan memanipulasi laporan kepada pihak lain.

Selanjutnya, Albrecht *et al.* (2006) mengelompokan jenis *fraud* ke dalam dua kelompok utama, yaitu kecurangan yang dilakukan terhadap organisasi, seperti: kecurangan yang dilakukan oleh pegawai, manajemen, pemasok, dan pelanggan serta kecurangan yang dilakukan atas nama organisasi, seperti: kecurangan investasi.

Kimani (2011) juga mengategorikan *fraud* atau kecurangan dalam dua kelompok besar, yaitu kecurangan internal dan kecurangan eksternal. Perbedaan dari kelompok besar kecurangan ini terletak pada pelakunya. Pada kecurangan internal, pelakunya adalah karyawan dan atau manajer organisasi yang bertindak sendiri maupun berkelompok atau berkolusi dengan pihak luar organisasi. Sedangkan pelaku kecurangan eksternal adalah pihak ketiga organisasi yang bekerja secara independen atau berkolusi dengan staf organisasi untuk menipu Bank, seperti: pesaing, pemasok, mitra, dan pelanggan (nasabah) serta pelanggar lainnya (calon pelanggan, pemerintah, organisasi kriminal).

2.2.2.2 Klasifikasi *Fraud*

1. *Internal Fraud*

Kecurangan internal dilakukan oleh karyawan dan atau manajer organisasi yang dapat bertindak sendiri maupun berkelompok atau berkolusi dengan pihak luar organisasi. Menurut Unit Kecurangan Bank Dunia, kecurangan manajemen terjadi lebih jarang, namun menimbulkan kerugian finansial yang terbesar. Kecurangan manajemen sangat sulit dideteksi karena posisi manajer yang memiliki akses terhadap sebagian besar informasi dan sistem serta memiliki kekuatan untuk menyamarkan tindakannya melalui keputusan yang mereka tahu bahwa keputusan tersebut tidak akan dipertanyakan oleh orang lain. Selain itu, mereka juga dapat mengintimidasi karyawan junior untuk melakukan

kecurangan atas namanya. Kecurangan yang dilakukan oleh karyawan dan manajemen menyumbang 50%-80% kecurangan yang dilakukan oleh organisasi (Kimani, 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kimani pada tahun 2011 menunjukkan secara lebih spesifik *internal fraud* yang terjadi dengan kerugian atau dampak terhadap Bank. Hasil tersebut direfleksikan dalam bentuk skala 1-5 dengan skala 1 sebagai nilai yang terendah dan skala 5 sebagai nilai yang tertinggi. Dampak terhadap Bank ditentukan dengan mengalikan luasnya risiko dengan peluang terjadinya risiko.

Tabel 2.1
Risiko Internal Fraud

Jenis <i>Internal Fraud</i>	Luasnya Risiko	Peluang Terjadinya	Dampak Terhadap Bank
<i>Cheque Fraud and Fund Transfers</i>	4	2	8
<i>Bribery and Conflicts of Interest</i>	4	2	8
<i>Travel and Entertainment (T&E) Fraud</i>	3	2	6
<i>Theft and Confidential Information</i>	5	1	5
<i>Misuse of Organization Owned Assets</i>	1	3	3

Sumber: Kimani (2011)

a. *Cheque Fraud and Fund Transfers* (Kecurangan Cek dan Transfer Dana)

Beberapa karyawan melakukan pencurian cek yang sudah ditandatangani dan disiapkan untuk dikirim dengan mengubah rincian cek, baik secara manual maupun elektronik. Kemudian cek tersebut diuangkan oleh pelaku sendiri (karyawan) atau diberikan kepada orang luar Bank untuk dicairkan atau diuangkan. Selain itu, cara lain yang dapat dilakukan oleh karyawan adalah dengan menyembunyikan cek palsu diantara di antara tumpukan cek asli. Biasanya, penanggung jawab otorisasi tidak memiliki cukup waktu untuk memeriksa rincian masing-masing cek secara menyeluruh sehingga orang tersebut langsung menandatangani cek dan memberi wewenang untuk segera mengirim cek tersebut. Para penipu memanfaatkan ketidakperdulian penanggung jawab untuk mendapatkan otorisasi berupa tandatangan dalam melakukan motifnya.

Beberapa karyawan lain yang tidak jujur juga melakukan transfer sejumlah uang yang relatif besar dari rekening yang tidak aktif ke akun palsu yang sebelumnya telah dibuat dengan menggunakan dokumen palsu. Hal ini dilakukan karena mereka mengetahui bahwa orang yang memiliki akun tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyadari terdapat kejanggalan pada rekeningnya.

Bank mencatat bahwa frekuensi *fraud* ini tidak begitu tinggi. Namun, dampak terhadap Bank sangat tinggi karena kerugian yang dihasilkan dari *fraud* ini cukup besar, yaitu berupa hilangnya sejumlah uang yang besar.

b. *Bribery and Conflicts of Interest* (Penyuapan dan Benturan Kepentingan)

Penyuapan merupakan bentuk korupsi yang dilakukan oleh individu atau kelompok dengan menerima sogokan atau hadiah dari pelanggan, pemasok ataupun rekan bisnis yang potensial. Penyuapan juga dapat berupa penerimaan sogokan dari pejabat pemerintah untuk menyelesaikan sesuatu. Jenis kecurangan ini banyak dilakukan oleh para manajer organisasi karena posisi mereka yang kuat dan bertanggung jawab dalam membuat keputusan, baik terhadap pemasok maupun rekan bisnis potensial.

Adapun konflik kepentingan muncul ketika karyawan dan atau manajer memiliki kepentingan keuangan sehingga melakukan kegiatan bisnis secara rahasia dengan organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, konflik juga dapat terjadi dimana rekan manajer mendapat perlakuan khusus dalam penawaran kontrak.

Dampak dari jenis *fraud* ini terhadap Bank, yaitu Bank tidak hanya kehilangan banyak uang dan aset, tetapi juga reputasinya rusak karena kasus *fraud* ini biasanya sampai ke media.

c. *Travel and Entertainment (T&E) Fraud* (Liburan dan Hiburan)

Jenis *fraud* ini merupakan jenis *internal fraud* yang paling memakan biaya di banyak organisasi. Biasanya, *fraud* ini dilakukan oleh karyawan dengan melibatkan akun pengeluaran.

Catatan Bank mengklaim bahwa beberapa karyawan memalsukan klaim pengeluaran atau biaya, seperti biaya atas pemakaian mobil agar mendapatkan kompensasi lebih dari satu kali. Jenis *fraud* ini jarang terjadi karena pada dasarnya, hanya manajer dan beberapa karyawan Bank saja yang memiliki kewenangan untuk mengajukan biaya.

d. *Theft of Confidential Information* (Pencurian Informasi Rahasia)

Dalam organisasi, beberapa karyawan memiliki akses terhadap informasi, sistem dan kontrol perusahaan bahkan dapat mengakses dan mencuri informasi yang bersifat rahasia dengan memanfaatkan kelemahan kontrol komputer dalam organisasi. Dampaknya, para pelanggan dan pemegang saham mungkin akan kehilangan kepercayaan pada kemampuan manajemen karena dianggap tidak dapat mengamankan informasi rahasia organisasi.

Biasanya, pengumpulan informasi ini dilakukan dengan teknik *hacking* untuk dapat masuk ke dalam sistem komputer dan dilakukan oleh karyawan Bank yang memiliki kemampuan luar biasa dalam komputer. Kemudian karyawan mengunduh informasi penting, seperti nomor rekening nasabah dan rincian informasi lainnya.

e. *Misuse of Organization Owned Assets* (Penyalahgunaan Aset Organisasi)

Jenis *fraud* ini dianggap kecil karena tidak terlalu banyak memakan biaya organisasi dan tidak terdapat transaksi tunai. Namun, hal ini sudah menjadi kebiasaan yang terjadi di Bank, yang mana para karyawan menggunakan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi, seperti: menyalahgunakan mobil, telepon, alat tulis dan komputer, termasuk perangkat lunak yang terdapat di dalamnya.

2. *External Fraud*

Kecurangan eksternal dilakukan oleh pihak ketiga atau orang-orang di luar organisasi, seperti: pemasok, pesaing, pelanggan dan mitra pelanggan (nasabah). Pelakunya dapat bekerja secara independen ataupun berkolusi dengan staf untuk menipu Bank (Kimani, 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kimani pada tahun 2011 menunjukkan secara lebih spesifik *external fraud* yang terjadi

dengan kerugian atau dampak terhadap Bank. Hasil tersebut direfleksikan dalam bentuk skala 1-5 dengan skala 1 sebagai nilai yang terendah dan skala 5 sebagai nilai yang tertinggi. Dampak terhadap Bank ditentukan dengan mengalikan luasnya risiko dengan peluang terjadinya risiko.

Tabel 2.2

Risiko *External Fraud*

Jenis <i>External Fraud</i>	Luasnya Risiko	Peluang Terjadinya	Dampak Terhadap Bank
<i>Money Laundering</i>	4	2	8
<i>Identity Theft and Use of Stolen or Lost Document</i>	2	3	6
<i>Use of Counterfits Card</i>	2	3	6
<i>Theft of Confidential Information</i>	5	1	5

Sumber: Kimani (2011)

a. *Money Laundering* (Pencucian Uang)

Albrecht *et al.* (2006) mengatakan bahwa Departemen Kehakiman Amerika Serikat mendefinisikan pencucian uang sebagai proses untuk menyembunyikan keberadaan sumber uang ilegal dan kemudian menyamarkan hasil pendapatan tersebut agar tampak legal. Biasanya, pelaku merupakan individu dari pihak yang melakukan kegiatan bisnis dan berbasis di luar negeri berupa jaringan atau mafia, serta pejabat atau tokoh publik yang memiliki reputasi baik. Skema

pencucian uang meliputi tiga langkah, yaitu penempatan, pelapisan dan integrasi.

Pencucian uang merupakan salah satu risiko terbesar di institusi perbankan (Isa *et al.*, 2015). Sebagai contoh, Bank HSBC yang berbasis di London didenda dengan harga hampir USD 2 Miliar oleh regulator Amerika Serikat dikarenakan telah gagal menghentikan perdagangan obat terlarang dari Jepang yang mana menggunakan sistem perbankan Bank HSBC untuk mencuci uang (McLaughlin and Pavelka, 2009)

b. *Identity Theft and Use of Stolen or Lost Document* (Pencucian Identitas dan Penggunaan Dokumen yang Dicuri atau Hilang)

Tujuan dari *fraud* ini adalah untuk meniru dan atau menipu korban. Pelaku mendapatkan informasi identitas pribadi korban berupa nama, alamat, tanggal lahir, nomor jaminan sosial, kartu identitas, informasi kredit dan rincian penting lainnya. Albrecht *et al.* (2006) memberikan contoh teknik pemerolehan informasi, yaitu pelaku mengumpulkan informasi dengan mencari di antara tumpukan sampah, rumah atau komputer korban, mencuri surat, membobol mobil atau rumah, memindai informasi kartu kredit atau *phising*.

Setelah pelaku mengakses informasi pribadi korban, mereka menggunakan informasi tersebut untuk kepentingan

finansialnya (Albrecht *et al.*, 2006). Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membeli barang besar, seperti: televisi, komputer;
2. Melakukan pinjaman untuk membeli rumah, mobil dan pinjaman lainnya;
3. Menggunakan cek atau kartu kredit fiktif;
4. Membuka akun Bank baru;
5. Mendaftarkan kebangkrutan atas nama korban;
6. Melaporkan nama korban ke polisi atas pengganti nama mereka;
7. Membuka akun kredit baru;
8. Mengubah alamat surat korban.

Dampak paling merugikan dari adanya pencurian identitas bukanlah kerugian uang, melainkan kerugian kredit, reputasi dan informasi yang salah dan sulit untuk diperbaiki.

c. *Use of Counterfits Card* (Penggunaan Kartu Palsu)

Fraud jenis ini menggunakan kartu debit atau kartu kredit yang terbuat dari plastik serta dilengkapi dengan informasi seperti pada kartu umumnya, yaitu nomor kartu, tanggal kadaluwarsa dan nama pemegang kartu. Kemudian data direkam dengan menggunakan satu garis magnetik yang diaplikasikan pada sisi belakang kartu atau dapat juga disimpan dalam *chip* dimana informasi tersebut disimpan dalam memori

permanen *chip mikroprosesor* yang terdapat di belakang kartu. Penyebab kerugian terbesar dari penggunaan strip magnetik ini adalah peningkatan penyalahgunaan yang dilaporkan di seluruh dunia. Para pelaku memiliki wawasan mengenai detail desain kartu strip magnetik yang dapat membantu mereka dalam mengidentifikasi kelemahan dari sistem keamanan sehingga dapat menyebabkan kecurangan.

Pencurian lainnya disebut sebagai *card skimming*, yang dilakukan dengan mengambil data dari strip magnetik yang terdapat pada bagian belakang kartu ATM. Praktiknya, *skimmers* kecil dipasang di dekat mesin pembaca kartu ATM yang terpasang di pabrik sehingga mereka dapat menangkap informasi, seperti: nomor rekening, nomor PIN dan saldo dari 200 kartu yang digunakan. Fenomena ini banyak terjadi di negara berkembang yang menggunakan kartu strip magnetik untuk para pelanggan mereka. Alasan kartu tersebut masih digunakan adalah karena mayoritas Bank di negara berkembang belum memasang teknologi *chip* yang berbiaya tinggi untuk pemasangan dan perawatannya.

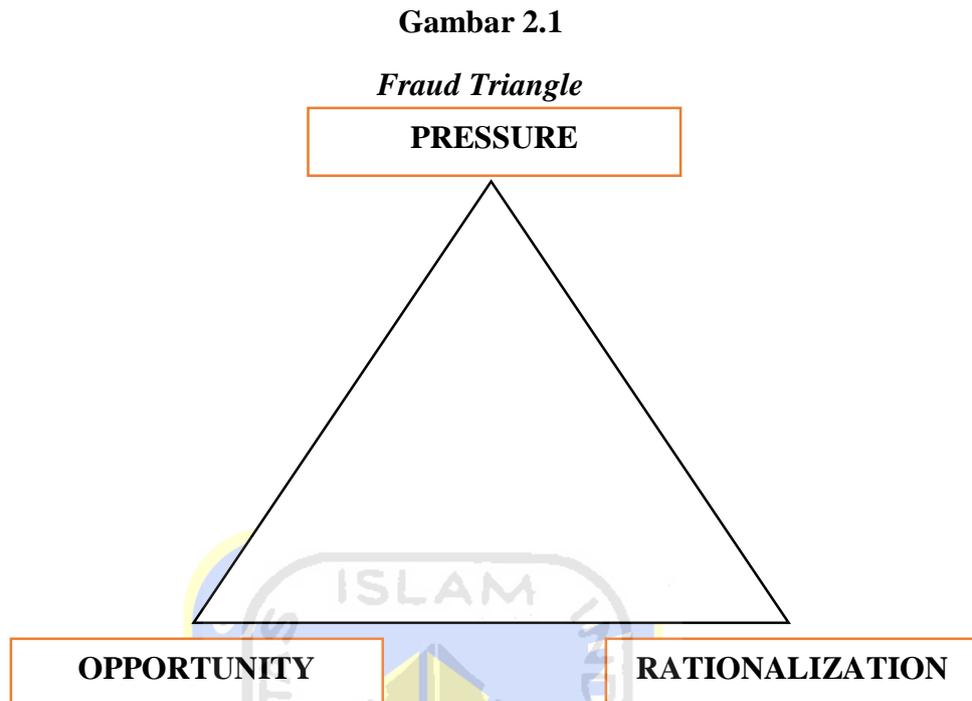
d. *Theft of Confidential Information* (Pencurian Informasi Rahasia)

Fraud jenis ini terjadi ketika pelaku meretas sistem komputer perusahaan dan mencuri informasi yang bersifat

rahasia. Kemudian informasi tersebut digunakan untuk mencuri data pelanggan atau vendor atau untuk memeras organisasi. Meskipun jenis *fraud* ini sudah banyak terjadi yang mana pelakunya berasal dari oknum kriminal maupun para mantan pegawai dan mereka meretas sistem komputer Bank Dunia serta mengunduh informasi vital, seperti: informasi pelanggan, nomor kartu dan sebagainya, namun nilai moneter dari *fraud* ini sulit diperkirakan. Jika *fraud* jenis ini terjadi pada suatu Bank, maka Bank berisiko kehilangan informasinya yang berharga sehingga biaya Bank menjadi tinggi atas kejadian ini.

2.2.2.3 Fraud Triangle

Fraud triangle merupakan teori mengenai penyebab terjadinya kecurangan yang dikemukakan pada tahun 1953 oleh seorang kriminolog bernama Donald Cressey. Cressey menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mendorong terwujudnya tindak kecurangan yang dilakukan oleh seseorang. Dalam penelitiannya, Cressey (1953) menyebutkan tiga faktor penyebab terjadinya kecurangan, yaitu Tekanan; Kesempatan dan Rasionalisasi. Ketiga faktor tersebut didapat dari hasil wawancara terhadap 250 pelaku kriminal dalam jangka waktu 5 bulan.



Sumber: Cressey (1953)

1. *Pressure* (Tekanan)

Sebagian besar pelaku kecurangan dipicu oleh tekanan yang dirasakan. Kemudian hal tersebut memotivasi pelaku melakukan kecurangan untuk kepentingan mereka sendiri. Tekanan yang dirasakan biasanya meliputi tuntutan ekonomi, gaya hidup, kebutuhan, pekerjaan dan tekanan lainnya, baik yang berhubungan dengan keuangan maupun non-keuangan. Buchholz (2012) berdasarkan SAS No. 99 mengategorikan *pressure* ke dalam empat kategori, yaitu:

- a. *Financial Stability*, yaitu keadaan dimana stabilitas keuangan perusahaan diengaruhi oleh keadaan ekonomi perusahaan;

- b. *External Pressure*, yaitu keadaan dimana manajemen perusahaan membutuhkan sumber pembiayaan dari pihak eksternal untuk kelangsungan entitasnya karena utang merupakan salah satu dari sumber pembiayaan;
- c. *Personal Financial Need*, yaitu keadaan dimana para eksekutif atau manajer memengaruhi secara signifikan keuangan perusahaan sebagai pemilik saham apabila kondisi keuangan pribadinya terancam oleh kinerja keuangan perusahaan;
- d. *Financial Target*, yaitu target keuangan dari direksi yang harus dicapai oleh manajemen dalam satu periode.

2. *Opportunity* (Kesempatan)

Peluang yang terdapat dalam organisasi memiliki dampak yang besar dalam memengaruhi individu untuk melakukan *fraud*. Sebagaimana Buchholz (2012) berdasarkan SAS No. 99 menyebutkan dua kategori dari *opportunity*, yaitu:

- a. *Nature of Industry*, yaitu operasi entitas yang memberikan kesempatan untuk terlibat dalam kecurangan pelaporan keuangan;
- b. *Ineffective Monitoring*, yaitu pemantauan yang tidak efektif dari dewan komisaris, struktur organisasi yang tidak stabil dan komponen pengendalian internal yang kurang efisien.

Pelaku kecurangan pasti pintar melihat kesempatan dan selalu berusaha agar yang dilakukannya tidak terdeteksi oleh organisasi. Biasanya, pelaku melihat kesempatan tersebut sesuai dengan

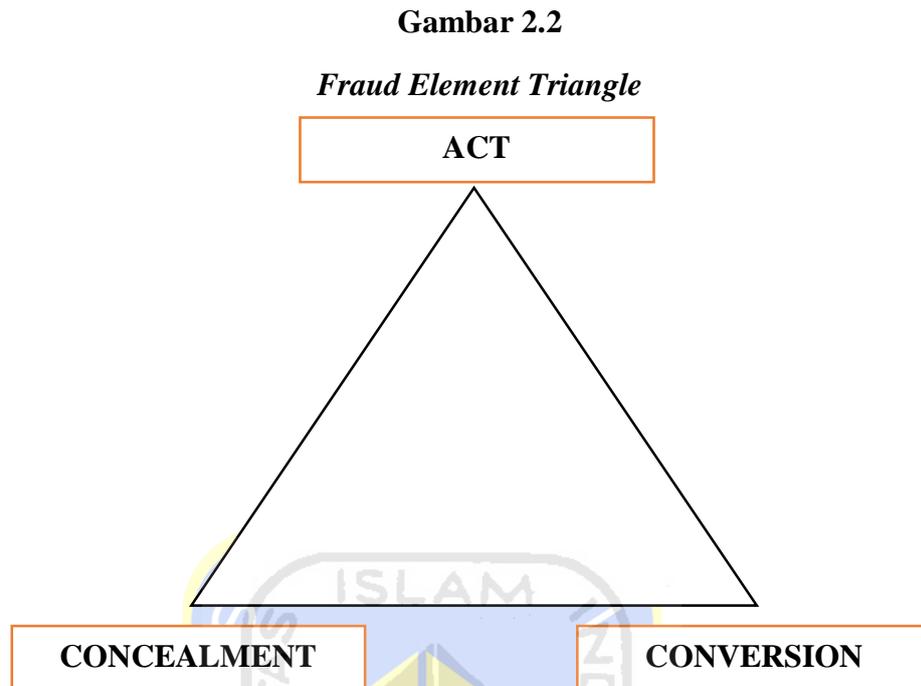
jabatannya (penyalahgunaan posisi atau otoritas), seperti: merubah kebijakan untuk mempermudah melakukan kecurangan serta dapat menyembunyikan kecurangan yang dilakukannya.

3. *Rationalization* (Rasionalisasi)

Menurut Dorminey *et al.* (2010) rasionalisasi merupakan sikap dimana pelaku *fraud* membenarkan tindakan yang dilakukannya karena kuatnya tekanan yang dirasakan sehingga pelaku tidak menghiraukan tindakan tidak etisnya. Dengan kata lain, pelaku melihat tindakan ilegal tersebut sebagai hal yang dapat diterima. Pelaku kecurangan selalu membohongi dirinya sendiri bahwa apa yang dilakukannya benar agar tidak merasa bersalah (Zikmund, 2008).

2.2.2.5 *Fraud Element Triangle*

Dalam menduga adanya tindakan *fraud* diperlukan bukti yang logis karena investigasi *fraud* hanya dapat dilakukan jika terdapat dugaan sebelumnya. Investigasi *fraud* bertujuan untuk memastikan dan menentukan bahwa *fraud* benar terjadi serta apakah indikasi *fraud* yang ditemukan merupakan *fraud* atau sebuah kesalahan yang tidak disengaja. Menurut Albrecht *et al.* (2006) yang mendasari dilakukannya investigasi *fraud* berfokus pada tindakan pencurian, penyembunyian dan konversi tindakan pencurian.



Sumber: Albrecht et al. (2006)

1. *Act* (Tindakan Pencurian)

Metode investigasi yang diterapkan pada tindakan pencurian adalah dengan melibatkan usaha untuk menangkap pelaku tindak pencurian yang bertujuan untuk memperoleh informasi akurat terkait tindakan pencurian.

2. *Concealment* (Penyembunyian)

Metode investigasi pada penyembunyian *fraud* berfokus pada berbagai bukti fisik, seperti: catatan, dokumen, server, program teknologi informasi, Bank dan tempat-tempat potensial untuk menyembunyikan tindakan *fraud* oleh pelaku. Penyembunyian ini dilakukan oleh pelaku untuk menyembunyikan hasil *fraud* agar tidak diketahui oleh orang lain.

3. *Conversion* (Konversi)

Metode investigasi pada tindakan konversi melibatkan penemuan cara-cara bagaimana pelaku menggunakan, menjual atau mengubah bentuk aset yang telah mereka curi. Tujuan dari konversi aset yang dicuri adalah untuk menyembunyikan bukti *fraud* serta pelaku secara langsung dapat menerima manfaat atas barang atau aset yang dicurinya.

2.2.2.4 Risiko *Fraud* pada Pemerintah Daerah di Indonesia

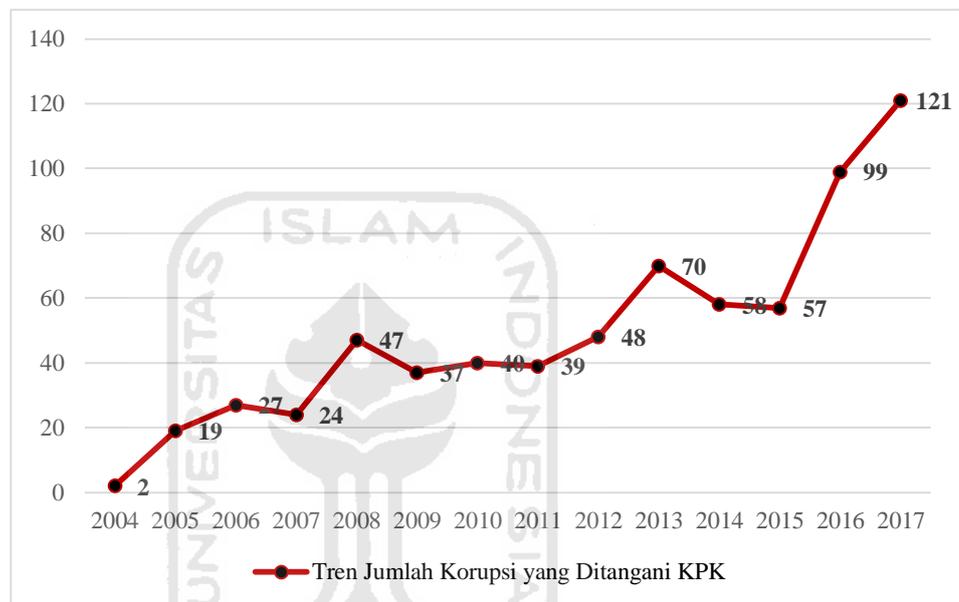
Setiap organisasi—baik organisasi swasta maupun pemerintah—tentunya memiliki risiko *fraud* masing-masing, bergantung dengan struktur dan aktivitas dari organisasi tersebut. Menurut Prabowo (2014c) dalam Prabowo (2016) dengan banyaknya pengumpulan dana publik kepada organisasi pemerintah maka dapat menimbulkan peluang terjadinya *fraud* pada organisasi sektor publik.

Pusat Penelitian dan Pengembangan BPKP (Puslitbang BPKP) melakukan penelitian pada tahun 2004. Penelitian tersebut mengenai “Etika dan Kewaspadaan terhadap *Fraud* dalam Pemerintahan” dengan melakukan survei pada 246 pejabat pada unit pemerintah daerah, 36 anggota DPRD serta 7 media massa dan atau LSM. Hasilnya, bahwa *fraud* pada pemerintah daerah dapat dikelompokkan atas intensitas terjadinya (*likelihood*), nilai-nilai yang dianut serta kepedulian responden terhadap *fraud* yang terjadi. Para responden juga mengakui bahwa *fraud* pada lingkungan pemerintah daerah ‘pernah terjadi’.

Selanjutnya, dalam kurun waktu 13 tahun (2004-2017) tren jumlah korupsi yang ditangani oleh KPK cenderung mengalami kenaikan sebagaimana grafik di bawah ini:

Grafik 2.1

Tren Jumlah Korupsi yang Ditangani oleh KPK



Sumber: KPK, Diolah (2018)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa risiko *fraud* atau korupsi pada pemerintahan bukan lagi berada pada level ‘pernah terjadi’ sebagaimana penelitian Puslitbang BPKP pada tahun 2004, namun cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Kasus *fraud* atau korupsi yang terjadi pada pemerintahan di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti: besarnya jumlah sumber daya publik, adanya kepentingan pribadi yang didukung dan terhubung dengan jaringan politik, rendahnya gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS), kualitas regulasi yang kurang baik serta independensi

peradilan yang lemah (Sriyana *et al.*, 2017). Adapun faktor utama atas terjadinya kasus korupsi pada pemerintahan di Indonesia adalah fakta bahwa tindakan tersebut merupakan suatu tindakan yang dianggap logis oleh para pelaku untuk mencapai tujuannya karena pelaku menganggap bahwa korupsi adalah bagian normal dari pekerjaannya (Sriyana *et al.*, 2017).

2.2.2.5 Perkembangan *Fraud* pada BPR di Indonesia

Sejak 31 Desember 2013 pengawasan terhadap Bank resmi diambil alih oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan) dari BI (Bank Indonesia) sehingga Laporan Tahunan Perbankan di Indonesia disusun dan diterbitkan oleh OJK yang dibagi dalam IV (empat) Triwulan. Laporan Tahunan Perbankan terbaru yang diterbitkan OJK adalah laporan untuk periode 1 Januari 2019 – 31 Desember 2019.

Seiring dengan perkembangan industri perbankan, pelaku *fraud* juga terus berupaya memanfaatkan berbagai kelemahan Bank, baik dalam ketentuan maupun pengawasan yang telah ditetapkan (OJK, 2019). Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, Bank dibagi kedalam dua jenis berdasarkan fungsinya, yaitu Bank Umum (BU) dan Bank Pengkreditan Rakyat (BPR).

Menurut OJK (2019a) selama Triwulan I-2019, terdapat 19 PKP (Penyimpangan Ketentuan Perbankan) yang terjadi pada 5 (lima) kantor Bank, 4 (empat) diantaranya merupakan BPR dan 1 (satu) lainnya merupakan BU. Selanjutnya, PKP tersebut dianalisis dan dikoordinasikan

untuk memastikan apakah dapat ditindaklanjuti dengan investigasi atau tidak.

Tabel 2.3

Statistik Penanganan Dugaan Tindak Pidana Bank (Triwulan I-2019)

Tahapan Kegiatan	Triwulan I-2019					
	Kantor Bank		Kasus (PKP)		Total	
	BU	BPR	BU	BPR	Kantor Bank	Kasus (PKP)
1. PKP yang Diterima	1	4	4	15	5	19
2. PKP dalam Proses Analisis	2	3	9	10	5	19
3. PKP yang Diinvestigasi	3	6	6	18	9	24
a. Persiapan dan atau Proses Investigasi	1	1	3	5	2	8
b. Investigasi Selesai dan atau Tindak Lanjut dalam Proses Pelimpahan ke Satker Penyidikan OJK	2	5	3	13	7	16
4. Pelimpahan kepada Satker Penyidikan OJK	0	8	0	24	8	24

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan I OJK (2019)

Pada periode yang sama, terdapat terdapat 19 PKP pada 5 (lima) kantor Bank (2 kantor BU dan 3 kantor BPR) yang masih dalam proses analisis untuk menentukan tindak lanjut penanganannya serta 24 PKP pada 9 kantor Bank (3 kantor BU dan 6 kantor BPR) dalam proses investigasi dan atau dalam proses pelimpahan. Adapun rincian penanganan PKP, yaitu 8 (delapan) PKP pada 2 (dua) kantor Bank (1 kantor BU dan 1 kantor BPR) dalam proses pemeriksaan investigasi dan 16 PKP pada 7 (tujuh) kantor Bank (2 kantor BU dan 5 kantor BPR) dalam proses pelimpahan kepada Satuan Kerja Penyidikan OJK. Selanjutnya, sebagai bentuk tindaklanjut atas hasil investigasi, selama Triwulan I-2019 terdapat 24 pelimpahan PKP pada 8 (delapan) kantor BPR kepada Satuan Kerja Penyidikan OJK.

Pelaku dugaan tipibank didominasi oleh pejabat eksekutif sejumlah 7 (tujuh) orang, diikuti oleh 6 (enam) orang pemegang saham dan 5 (lima) orang direksi.

Tabel 2.4
Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan I-2019)

Pelaku Dugaan	Jumlah	Persentase
Direksi	5	28%
Karyawan	6	33%
Pejabat Eksekutif	7	39%
Total	18	100%

*Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan
Triwulan II OJK, Diolah (2019)*

Menurut Undang-Undang Perbankan, ruang lingkup tipibank (Tindak Pidana Bank) adalah sebagai berikut:

1. Tindak pidana berkaitan dengan perizinan;
2. Tindak pidana berkaitan dengan rahasia Bank;
3. Tindak pidana berkaitan dengan pengawasan Bank;
4. Tindak pidana berkaitan dengan kegiatan usaha Bank;
5. Tindak pidana berkaitan dengan pihak terafiliasi;
6. Tindak pidana berkaitan dengan pemegang saham;
7. Tindak pidana berkaitan dengan ketaatan terhadap ketentuan.

Bank Indonesia (2011) menyebutkan bahwa tipibank merupakan salah satu jenis perbuatan yang tergolong *fraud*. Adapun penyebab dugaan tipibank pada umumnya bersumber dari internal Bank, seperti:

kelemahan pengawasan internal, kurangnya integritas pegawai, dan kelemahan sistem Bank.

Selanjutnya, selama Triwulan II-2019 terdapat 14 PKP yang terjadi pada 7 (tujuh) kantor BPR dan sebagai tindak lanjut dari PKP yang telah diterima pada periode sebelumnya maka pada periode ini terdapat 5 (lima) PKP pada 2 (dua) kantor BPR yang masih dalam proses analisis untuk mengetahui tindaklanjut penanganannya. Pada periode juga terdapat 7 (tujuh) PKP pada 3 (tiga) kantor Bank (1 kantor BU dan 2 kantor BPR) yang dikembalikan ke Satuan Kerja Pengawasan OJK sebelum dilakukan proses investigasi serta 31 PKP pada 11 kantor Bank (4 kantor BU dan 7 kantor BPR) yang diinvestigasi. Adapun rincian penanganan PKP yang diinvestigasi, yaitu 7 PKP pada 3 kantor Bank (1 kantor BU dan 2 kantor BPR) dalam proses persiapan dan atau proses investigasi, 23 PKP pada 7 (tujuh) kantor Bank (3 kantor BU dan 4 kantor BPR) merupakan investigasi selesai atau tindaklanjut dalam proses pelimpahan ke Satuan Kerja Penyidikan dan 2 (dua) PKP pada 1 (satu) kantor BPR dikembalikan kepada pengawas setelah dilakukan Investigasi. Sebagai tindak lanjut dari hasil investigasi, selama Triwulan II-2019, terdapat pelimpahan 7 PKP pada 3 kantor BPR kepada Satuan Kerja Penyidikan Sektor Jasa Keuangan OJK.

Tabel 2.5

Statistik Penanganan Dugaan Tindak Pidana Bank (Triwulan II-2019)

Tahapan Kegiatan	Triwulan II-2019					
	Kantor Bank		Kasus (PKP)		Total	
	BU	BPR	BU	BPR	Kantor Bank	Kasus (PKP)
1. PKP yang Diterima	0	7	0	14	7	14
2. PKP dalam Proses Analisis	0	2	0	5	2	5
3. PKP yang Dikembalikan sebelum Investigasi	1	2	4	3	3	7
4. PKP yang Diinvestigasi	4	7	11	20	11	31
a. Persiapan dan atau Proses Investigasi	1	2	3	4	3	7
b. Investigasi Selesai dan atau Tindak Lanjut dalam Proses Pelimpahan ke Satker Penyidikan OJK	3	4	8	15	7	23
c. Tindaklanjut oleh Satker Pengawasan Bank	0	1	0	2	1	2
5. Pelimpahan kepada Satker Penyidikan OJK	0	3	0	7	3	7

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan II OJK (2019)

Sebagian besar kasus tipibank pada Triwulan II-2019 merupakan kasus terkait pengkreditan, yaitu sebanyak 3 (tiga) kasus dari 7 (kasus) dan sisanya sebanyak 2 (dua) kasus merupakan kasus yang terkait dengan pendanaan dan 2 (dua) kasus lainnya merupakan kasus penyalahgunaan aset. Pelaku dugaan tipibank didominasi oleh direksi dengan jumlah 5 (lima) orang, diikuti oleh 1 (satu) orang pemegang saham dan 1 (satu) orang pejabat eksekutif.

Tabel 2.6

Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan II-2019)

Pelaku Dugaan	Jumlah	Persentase
Direksi	5	72%
Pemegang Saham	1	14%
Pejabat Eksekutif	1	14%
Total	7	100%

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan II OJK, Diolah (2019)

Selama Triwulan III-2019 terdapat 13 (tiga belas) PKP yang terjadi pada 7 (tujuh) kantor Bank (2 kantor BU dan 5 kantor BPR). Selanjutnya, PKP tersebut dianalisis dan dikoordinasikan untuk memastikan apakah dapat ditindaklanjuti dengan investigasi. Selain itu, pada periode yang sama terdapat 3 (tiga) PKP pada 2 (dua) kantor BPR yang masih dalam proses analisis untuk menentukan tindak lanjut penanganannya, 5 (lima) PKP pada 2 (dua) kantor Bank (1 kantor BU dan 1 kantor BPR) yang dikembalikan kepada satker pengawasan sebelum dilakukan investigasi dan 5 (lima) PKP pada 3 kantor Bank (1 kantor BU dan 2 kantor BPR) yang diinvestigasi.

Adapun rincian penanganan PKP yang diinvestigasi, yaitu 2 (dua) PKP pada 1 (satu) kantor BPR dalam proses persiapan dan atau proses investigasi dan 3 (tiga) PKP pada 2 kantor Bank (1 kantor BU dan 1 kantor BPR) investigasi selesai atau tindak lanjut dalam proses pelimpahan ke Satuan Kerja Penyidikan. Sebagai tindak lanjut dari hasil investigasi, selama triwulan III-2019, terdapat pelimpahan 12 (dua belas) PKP pada 7 kantor Bank (3 kantor BU dan 4 kantor BPR) kepada Satuan Kerja Penyidikan Sektor Jasa Keuangan OJK.

Tabel 2.7
Statistik Penanganan Dugaan Tindak Pidana Bank (Triwulan III-2019)

Tahapan Kegiatan	Triwulan III-2019					
	Kantor Bank		Kasus (PKP)		Total	
	BU	BPR	BU	BPR	Kantor Bank	Kasus (PKP)
1. PKP yang Diterima	2	5	4	9	7	13
2. PKP dalam Proses Analisis	0	2	0	3	2	3
3. PKP yang Dikembalikan sebelum Investigasi	1	1	2	3	2	5
4. PKP yang Diinvestigasi	1	2	2	3	3	5
a. Persiapan dan atau Proses Investigasi	0	1	0	2	1	2
b. Investigasi Selesai dan atau Tindak Lanjut dalam Proses Pelimpahan ke Satker Penyidikan OJK	1	1	2	1	2	3
5. Pelimpahan kepada Satker Penyidikan OJK	3	4	3	9	7	12

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan III OJK (2019)

Keseluruhan kasus dugaan tipibank pada Triwulan III-2019 terkait dengan pengkreditan. Pelaku dugaan didominasi oleh direksi sejumlah 7 (tujuh) orang, selanjutnya dilakukan oleh 1 (satu) orang komisaris, 1 (satu) orang pemegang saham dan 1 (satu) orang karyawan.

Tabel 2.8
Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan III-2019)

Pelaku Dugaan	Jumlah	Persentase
Direksi	7	70%
Komisaris	1	10%
Pemegang Saham	1	10%
Karyawan	1	10%
Total	10	100%

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan III OJK, Diolah (2019)

Terakhir, pada Triwulan IV-2019, terdapat 13 PKP yang terjadi pada 5 (lima) kantor BPR. PKP tersebut selanjutnya dianalisis dan dikoordinasikan untuk memastikan apakah dapat ditindaklanjuti dengan investigasi. Di samping itu, pada periode yang sama terdapat 12 (dua belas) PKP pada 4 (empat) kantor BPR yang masih dalam proses analisis untuk menentukan tindak lanjut penanganannya dan 1 (satu) PKP pada 1 kantor BPR yang diinvestigasi.

Tabel 2.9
Statistik Penanganan Dugaan Tindak Pidana Bank (Triwulan IV-2019)

Tahapan Kegiatan	Triwulan IV-2019						Total 2019	
	Kantor Bank		Kasus (PKP)		Total		Kantor Bank	Kasus (PKP)
	BU	BPR	BU	BPR	Kantor Bank	Kasus (PKP)		
1. PKP yang Diterima	0	5	0	13	5	13	25	63
2. PKP dalam Proses Analisis	0	4	0	12	4	12	13	39
3. PKP yang Dikembalikan sebelum Investigasi	0	0	0	0	0	0	5	12
4. PKP yang Diinvestigasi	0	1	0	1	1	1	24	62
a. Persiapan dan atau Proses Investigasi	0	1	0	1	1	1	7	18
b. Investigasi Selesai dan atau Tindak Lanjut dalam Proses Pelimpahan ke Satker Penyidikan OJK	0	0	0	0	0	0	16	42
c. Tindaklanjut oleh Satker Pengawasan Bank	0	0	0	0	0	0	1	2
5. Pelimpahan kepada Satker Penyidikan OJK	2	4	2	5	6	7	24	50

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan IV OJK (2019)

Dengan demikian, selama tahun 2019 telah diterima 63 PKP yang terjadi pada 25 kantor Bank, dilakukan investigasi terhadap 62 PKP pada 24 kantor Bank dan terdapat 50 PKP pada 24 kantor Bank yang dilimpahkan untuk dilakukan penyidikan lebih lanjut.

Adapun pelaku dugaan tipibank pada triwulan ini didominasi oleh direksi (6 orang), diikuti oleh pejabat eksekutif sebanyak 4 (empat) orang

dan 2 (dua) orang karyawan dengan keseluruhan kasus masih pada bidang pengkreditan.

Tabel 2.10
Pelaku Dugaan Tipibank (Triwulan IV-2019)

Pelaku Dugaan	Jumlah	Persentase
Direksi	6	50%
Pejabat Eksekutif	4	33%
Karyawan	2	17%
Total	12	100%

Sumber: Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan IV OJK, Diolah (2019)

Menurut Lembaga Penjamin Simpanan (2018) telah dilakukan likuidasi pada 92 kantor Bank dengan rincian 1 (satu) BU dan 91 BPR sejak berdirinya LPS (Lembaga Penjamin Simpanan), yaitu pada tahun 2005. Banyaknya BPR yang dilikuidasi ini mayoritas disebabkan oleh *fraud* yang dilakukan mulai dari tingkatan Direksi sampai dengan Pegawai Bank itu sendiri, seperti: laporan keuangan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan dengan menuliskan kredit yang sebenarnya macet, namun ditulis kredit lancar. Hal ini tentunya dapat membahayakan kelangsungan kegiatan BPR sebagaimana BI melalui Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 32/54/KEP/DIR Tahun 1999 Pasal 2b yang menyebutkan bahwa salah satu dilakukannya pencabutan izin usaha BPR adalah karena keadaan suatu BPR dapat membahayakan kelangsungan usahanya (menurut penilaian BI).

2.2.3 Strategi Anti *Fraud*

Berdasarkan Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP pada Tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum yang melaksanakan kegiatan secara konvensional maupun dengan prinsip syariah maka dalam melaksanakan proses pengendalian *fraud* diperlukan penerapan strategi anti *fraud*. Tujuan diterapkannya strategi anti *fraud* adalah sebagai wujud kebijakan mengendalikan *fraud*, memperkuat pengendalian internal Bank, meningkatkan pencegahan serta pendeteksian *fraud* dan proses investigasi agar dapat terciptanya budaya anti *fraud* di seluruh aspek organisasi, baik dari manajemen maupun karyawan.

2.2.3.1 Pencegahan

Pada pilar pencegahan ini dimuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk mengurangi potensi terjadinya *fraud*, mencakup:

1. Anti *Fraud Awareness*

Anti *fraud awareness* merupakan upaya untuk menumbuhkan kesadaran seluruh pihak terkait tentang pencegahan *fraud*. Sesuai dengan diterapkannya manajemen risiko melalui pengawasan aktif manajemen maka manajemen atau pimpinan melalui kebijakan atau ketentuan yang ditetapkan sangat berpengaruh dalam menumbuhkan moral dan *awareness* seluruh pihak terkait. Hal ini dapat diwujudkan dengan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Sosialisasi tentang penyusunan Anti *Fraud Statement*, seperti: kebijakan *zero tolerance* terhadap *fraud*;
 - b. Program *employee awareness*, bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran para pegawai terkait *fraud*, mulai dari bentuk-bentuk *fraud*, pengungkapan dan tindak lanjut *fraud*. Program ini dapat dilakukan melalui penyelenggaraan seminar atau diskusi terkait anti *fraud*, training ataupun publikasi terkait anti *fraud*;
 - c. Program *customer awareness*, bertujuan untuk meningkatkan kewaspadaan dan kepedulian nasabah melalui sosialisasi secara elektronik maupun media cetak terkait pentingnya anti *fraud*.
2. Identifikasi Kerawanan
- Identifikasi kerawanan bertujuan untuk mengidentifikasi kerawanan terjadinya *fraud* yang berpotensi merugikan Bank. Proses ini juga merupakan bagian dari proses manajemen risiko dalam mengidentifikasi, menganalisis dan menilai potensi risiko terjadinya *fraud*. Hasil dari proses-proses tersebut harus didokumentasikan dan diinformasikan kepada pihak yang berkepentingan atas Bank.
3. *Know Your Employee*
- Mencegah terjadinya *fraud* yang dilakukan oleh pegawai atau pihak internal dapat dilakukan dengan menerapkan sistem pengendalian pada SDM yang mencakup pengenalan dan pemantauan karakter, perilaku serta gaya hidup pegawai.

Hal tersebut dimulai dengan menerapkan prosedur rekrutmen yang efektif untuk mengetahui rekam jejak calon pegawai (*pre screening employee*) secara akurat dan lengkap. Selanjutnya, proses seleksi dilakukan secara objektif dan transparan dengan mengedepankan kualifikasi, baik untuk prosedur mutasi maupun promosi. Efektivitas proses-proses tersebut sangat berpengaruh terhadap risiko terjadinya *fraud* karena penempatan pegawai ditentukan dari proses-proses tersebut.

2.2.3.2 Deteksi

Pilar deteksi ditujukan untuk mengidentifikasi dan menemukan *fraud*. Perangkat pilar deteksi adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan dan Mekanisme *Whistleblowing*

Whistleblowing system merupakan sistem pengendalian *fraud* yang menitikberatkan pada pengungkapan dan pengaduan dari *whistleblower* atau pengadu serta diberikan perlindungan kerahasiaan identitasnya. Sebagai salah satu kebijakan untuk mendukung budaya anti *fraud*, *whistleblowing system* harus dilaksanakan secara efektif agar dapat mendorong kesadaran para pegawai dan pejabat Bank untuk melaporkan *fraud* yang terjadi. Kebijakan tersebut mencakup:

- a. Perlindungan kepada *Whistleblower*;
- b. Regulasi yang terkait dengan Pengaduan *Fraud*;
- c. Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindak Lanjut Laporan *Fraud*.

Semua kebijakan tersebut harus diterapkan secara konsisten serta dilakukan transparansi agar seluruh pegawai dan pejabat Bank dapat memberikan kepercayaannya terhadap keandalan dan kerahasiaan mekanisme *whistleblowing*.

2. *Surprise Audit*

Surprise audit dilaksanakan untuk meningkatkan kewaspadaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, terutama pada unit bisnis yang berisiko tinggi atau rawan terhadap terjadinya *fraud*. Dapat dilakukan ketika organisasi sedang berada pada puncak penjualan atau ketika aktivitas operasi organisasi sedang sangat sibuk.

3. *Surveillance System*

Surveillance system dilaksanakan oleh pihak independen dan atau internal Bank. Melalui sistem ini, efektivitas kebijakan anti *fraud* diuji dan dipantau melalui pemeriksaan terhadap pihak-pihak tertentu tanpa diketahui oleh pihak-pihak tersebut bahwa mereka sedang diuji atau diperiksa.

2.2.3.3 Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Dalam pilar ini dimuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk menggali informasi, sistem pelaporan dan penerapan sanksi atas kejadian *fraud*. Adapun perangkat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Investigasi

Dalam sistem pengendalian *fraud*, investigasi merupakan bagian yang terpenting karena memberikan sinyal atau pesan kepada para

pihak terkait bahwa semua indikasi tindakan *fraud* akan diproses sebagaimana standar investigasi yang berlaku dan pelakunya juga akan diproses sebagaimana standar atau ketentuan yang berlaku. Pada pilar ini, bukti-bukti yang diduga tindakan *fraud* akan dikumpulkan. Bank harus memiliki standar investigasi paling kurang mencakup:

- a. Pihak yang berwenang untuk melakukan investigasi ditentukan dari independensi dan kompetensi yang dibutuhkan;
- b. Mekanisme investigasi dilakukan untuk menindaklanjuti hasil deteksi dengan tetap menjaga kerahasiaan dari informasi yang diperoleh.

2. Pelaporan

Pelaporan yang dilakukan mencakup pelaporan internal kepada pihak manajemen Bank maupun kepada Bank Indonesia. Setiap Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif atas pelaksanaan investigasi terhadap *fraud* yang terjadi.

3. Pengenaan Sanksi

Setiap Bank wajib untuk memiliki mekanisme kebijakan pengenaan sanksi yang efektif serta dilaksanakan secara konsisten dan transparan untuk memberikan efek jera kepada para pelaku *fraud*. Kebijakan tersebut mencakup:

- a. Mekanisme dalam penentuan pengenaan sanksi;
- b. Pihak yang berwenang dalam mengenakan sanksi.

2.2.3.4 Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut

Pilar ini memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk memantau, mengevaluasi dan menindak lanjuti kejadian *fraud*.

1. Pemantauan

Memantau tindak lanjut atas kejadian *fraud* merupakan salah satu langkah penting dalam menerapkan sistem pengendalian *fraud*. Pemantauan ini tentunya harus berpedoman pada ketentuan internal Bank dan Undang-Undang yang berlaku.

2. Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dan penyebab terjadinya *fraud* sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Tentunya, sebelum melaksanakan evaluasi, Bank sudah harus memelihara data kejadian *fraud* (*fraud profiling*) untuk memudahkan proses investigasi.

3. Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil evaluasi maka Bank perlu menerapkan langkah-langkah perbaikan yang telah ditentukan dengan tujuan untuk memperkuat Sistem Pengendalian Internal, memperbaiki kelemahan-kelemahan dan mencegah terulangnya kejadian *fraud*.

2.2.4 Tinjauan Umum Regulasi Otoritas Jasa Keuangan

Bank Indonesia melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP pada Tanggal 9 Desember 2011 telah mengatur ketentuan mengenai acuan minimum penerapan strategi anti *fraud* bagi Bank Umum.

Bank umum yang dimaksud adalah Bank Umum yang melaksanakan kegiatannya secara konvensional dan atau yang menerapkan prinsip syariah. Sedangkan BPR yang menjadi objek dalam penelitian ini tidak dapat dikategorikan sebagai Bank Umum karena dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas dan perasuransian sehingga tidak diwajibkan untuk menerapkan acuan minimum strategi anti *fraud* sebagaimana yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Dalam upaya pengendalian *fraud* (*fraud control system*), BPR mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) tentang Penerapan Tata Kelola bagi BPR, Penerapan Manajemen Risiko dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern bagi BPR.

2.2.4.1 Penerapan Tata Kelola bagi BPR

Penerapan strategi anti *fraud* dalam upaya pengendalian *fraud* tidak terlepas dari pelaksanaan tata kelola yang baik (*good corporate governance*). Untuk itu, OJK mengatur tentang penerapan tata kelola bagi BPR melalui POJK Nomor 4/POJK.03/2015 dan untuk mekanisme pelaksanaannya diatur melalui SEOJK Nomor 5/SEOJK.03/2016. Tata kelola yang dimaksud adalah tata kelola BPR dengan menerapkan lima prinsip, yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*) dan kewajaran (*fairness*) (OJK, 2016).

Selanjutnya, sebagai upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas penerapan tata kelola, BPR wajib melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) secara komprehensif terhadap kecukupan tata kelola yang diterapkannya. Penilaian dilakukan dengan metode kualitatif berdasarkan data dan informasi sebenarnya yang mencakup data kepengurusan, data kepemilikan, laporan tahunan BPR, laporan pokok-pokok pelaksanaan tugas anggota direksi yang membawahkan fungsi kepatuhan, laporan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Audit Intern pada BPR, laporan profil risiko, dokumen rencana dan realisasi bisnis, laporan dewan komisaris dan laporan yang berkaitan dengan penerapan tata kelola lainnya. Penilaian tersebut paling sedikit diwujudkan dan difokuskan ke dalam 11 (sebelas) faktor, yaitu:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab direksi;
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dewan komisaris;
3. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas atau fungsi komite;
4. Penanganan benturan kepentingan;
5. Penerapan fungsi kepatuhan;
6. Penerapan fungsi audit intern;
7. Penerapan fungsi audit ekstern;
8. Penerapan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian intern;
9. Batas maksimum pemberian kredit;
10. Rencana bisnis BPR; dan

11. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan.

2.2.4.2 Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR

Penerapan manajemen risiko bagi BPR diatur oleh OJK melalui POJK Nomor 13/POJK.03/2015 dan mekanisme penerapannya diatur melalui SEOJK Nomor 1/SEOJK.03/2019. Pedoman standar penerapan manajemen risiko ini berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh risiko yang dihadapi oleh BPR diidentifikasi, diukur, dipantau dan dikendalikan dengan tepat. Penerapan manajemen risiko dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan kompleksitas usaha, kondisi dan permasalahan yang dihadapi oleh BPR dengan tetap mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Manajemen risiko juga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penerapan strategi anti *fraud*.

Sebagai bentuk pencegahan *fraud*, manajemen risiko yang diterapkan di BPR berperan dalam melakukan identifikasi kerawanan dengan mengidentifikasi, menganalisis dan menilai potensi risiko terjadinya *fraud*. Risiko tersebut mencakup enam risiko, yaitu risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi dan risiko strategik.

Selanjutnya, analisis risiko yang dilakukan merupakan analisis risiko yang bersifat inheren, yaitu risiko yang melekat pada kegiatan bisnis BPR dan berpengaruh signifikan dalam kondisi keuangan BPR, baik risiko yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal BPR. Faktor internal yang dapat memengaruhi, antara lain: sumber daya

manusia dan kecukupan teknologi informasi yang digunakan. Sedangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi di antaranya adalah regulasi pemerintah dan kondisi alam. Analisis tersebut harus dilakukan secara komprehensif dengan mempertimbangkan signifikansi keterkaitan antar parameter dan antar pilar sebagai dasar dalam penetapan tingkat risiko.

Penetapan tingkat risiko terdiri dari lima peringkat, yaitu Peringkat 1 (sangat rendah), Peringkat 2 (rendah), Peringkat 3 (sedang), Peringkat 4 (tinggi) dan Peringkat 5 (sangat tinggi) dengan memerhatikan prinsip umum sebagai berikut:

1. Berorientasi risiko;
2. Proporsionalitas;
3. Signifikansi dan materialitas;
4. Komprehensif dan terstruktur.

2.2.4.3 Pelaksanaan Fungsi Audit Intern bagi BPR

Dalam pengelolaan BPR, transparansi dan kejelasan merupakan suatu hal yang sangat penting sehingga kebijakan audit intern diatur oleh OJK melalui SEOJK Nomor 7/SEOJK.03/2016. Fungsi audit intern merupakan bagian dari sistem pengendalian intern dan mendukung terlaksananya sistem pengendalian intern yang efektif guna menjaga dan mengamankan harta kekayaan BPR, mengurangi dampak kerugian termasuk kecurangan, meningkatkan efektivitas organisasi dan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi biaya (OJK, 2016).

Audit intern bertugas untuk membantu tugas direktur utama dan dewan komisaris dalam melakukan pengawasan operasional BPR yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil audit. Untuk itu, audit intern perlu melakukan analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya dengan melakukan pemeriksaan langsung, analisis dokumen serta memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen. Selain itu, audit intern juga harus mampu mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.

Secara umum, kegiatan audit terdiri atas proses perencanaan dan pelaksanaan audit. Proses perencanaan audit dimulai dengan menentukan tujuan audit, jadwal kerja audit dan merencanakan sumber daya manusia dan dana yang akan digunakan. Sedangkan proses pelaksanaan audit dibedakan ke dalam lima tahap, yaitu tahap persiapan audit, penyusunan program audit, pelaksanaan penugasan audit, pelaporan hasil audit dan tindak lanjut hasil audit.

2.2.4.4 Penerapan Fungsi Kepatuhan bagi BPR

Menurut OJK (2016) fungsi kepatuhan merupakan serangkaian tindakan yang bersifat pencegahan untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, prosedur, sistem serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh BPR sesuai dengan peraturan OJK dan peraturan perundang-undangan lainnya.

Selain itu, fungsi kepatuhan juga memastikan bahwa BPR melaksanakan komitmennya kepada OJK dan atau otoritas lain.

Untuk itu, OJK mengatur mekanisme penerapan fungsi kepatuhan melalui SEOJK Nomor 6/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Fungsi Kepatuhan bagi BPR. Satuan Kerja Kepatuhan yang bertanggungjawab atas fungsi kepatuhan memiliki tugas pokok dan tanggungjawab atas melakukan pengkinian pedoman kerja, sistem dan prosedur kepatuhan. Selain itu, Satuan Kerja Kepatuhan juga memiliki tanggungjawab untuk berkoordinasi dengan Satuan Kerja Manajemen Risiko terkait dengan pengendalian risiko kepatuhan serta berkoordinasi dengan Satuan Kerja Audit Intern terkait dengan pelanggaran kepatuhan yang dilakukan oleh pegawai BPR.

2.2.5 Pencegahan *Fraud*

Pada umumnya, pencegahan *fraud* merupakan aktivitas yang dilakukan dalam rangka menetapkan kebijakan, sistem dan prosedur yang dapat membantu dewan komisaris, manajemen dan para pegawai lain dalam organisasi untuk memberikan keyakinan bahwa tindakan yang dilakukannya sesuai dengan tujuan organisasi, yaitu: efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (COSO, 1992: 13).

Merujuk pada Karyono dalam Gaurina dan Atmadja (2017), pencegahan *fraud* dilakukan sebagai solusi untuk menangkal pelaku

potensial, mempersempit ruang gerak dan mengidentifikasi kegiatan yang berisiko tinggi terjadinya kecurangan. Oleh karena itu, dengan melakukan pencegahan *fraud* secara efektif maka akan menjadi penghalang yang kuat bagi pelaku potensial *fraud* serta meminimalisir terjadinya *fraud*.

Pencegahan *fraud* dapat dilakukan melalui perbaikan pada pengendalian internal, mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko sampai pada aktivitas pengendalian (Albrecht *et al.*, 2006). Perancangan pengendalian internal bertujuan untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarnya (Sunyoto, 2014). Dalam industri perbankan, khususnya BPR, OJK (2016) melalui Surat Edaran Nomor 7/SEOJK.03/2016/2016 menyatakan bahwa pengendalian internal pada BPR berfungsi untuk menjaga dan mengamankan harta kekayaan BPR, mengurangi dampak kerugian termasuk kecurangan, meningkatkan efektivitas organisasi serta diharapkan dapat meningkatkan efisiensi biaya.

Agar pencegahan *fraud* dapat terimplementasi secara tepat dan akurat, penting untuk mengetahui bagaimana budaya anti *fraud* yang efektif ditetapkan dalam organisasi. Budaya anti *fraud* juga dipandang sebagai bagian yang integral atau bagian yang memiliki dampak signifikan dalam pencegahan *fraud*. Sebagaimana Button dan Brooks (2009) mengemukakan:

“Creating an anti-fraud culture, in which all staff understand the standards of conduct required, their personal responsibilities in preventing fraud and the importance of controls, is vital in preventing external fraud (as well as internal fraud)” (HM Treasury dan NAO (2004: 23)).

Kualitas dan keberhasilan penerapan budaya anti *fraud* dipengaruhi oleh dukungan aktif dari manajemen sebagai “*tone at the top*” serta sebagai bagian yang penting dalam menerapkan budaya anti *fraud* (Kovacich, 2007).

2.2.6 Pendeteksian *Fraud*

Untuk mengendalikan *fraud*, menurut Amrizal (2004:12) pencegahan saja tidaklah memadai, diperlukan tindakan pendeteksian secara dini agar tujuan dalam meminimalkan *fraud* dapat efektif. Teknik yang dipilih dalam mendeteksi *fraud* pun harus fleksibel, mudah beradaptasi dan dapat terus berevolusi sebagaimana risiko *fraud* yang berubah-ubah (Chairunnisa dan Ibrahim, 2019).

Amrizal (2004:12) juga mengatakan bahwa biasanya, *fraud* ditunjukkan oleh beberapa gejala (*symptoms*), baik yang langsung maupun yang tidak langsung, seperti: adanya perubahan gaya hidup atau perilaku seseorang, tidak ingin berbagi pekerjaan serta mendapat keluhan dari rekan kerja dan pelanggan. Gejala atau *symptoms* ini dikenal dengan istilah *red flags*. Menurut Napoli (2012) dalam Arsendy (2017), *red flags* merupakan suatu indikasi dari kondisi yang janggal atau berbeda dari kejadian yang normal terjadi sehingga perlu ditindaklanjuti. *Red flags* tidak selalu menjadi indikasi terjadinya *fraud*, namun selalu muncul hampir di setiap kasus

fraud (Amrizal, 2004:12). Menurut Rustiarini *et al.*, (2016) *red flags* telah memenuhi kriteria efektif untuk mendeteksi *fraud*.

Dalam penerapannya, *red flags* dapat diperoleh dengan membandingkan antara peristiwa yang sebenarnya terjadi (*what is there*) dengan peristiwa yang seharusnya terjadi (*what should be there*) untuk menemukan kesenjangan (*gap*). Tujuannya untuk memperoleh bukti yang dapat digunakan sebagai dasar proses selanjutnya.

2.2.7 Sumber Daya Manusia

Menurut Samsuni (2017) untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif diperlukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap SDM. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kemampuan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi. SDM merupakan suatu modal dasar dan yang utama bagi organisasi, tanpa adanya SDM maka roda organisasi tidak akan bergerak (Yusuf, 2015: 26). Untuk menciptakan organisasi yang baik maka organisasi perlu menciptakan kinerja yang baik (Hadiyatno, 2012).

Dalam kaitannya dengan kinerja SDM untuk mencegah, mendeteksi, memastikan terjadi atau tidaknya *fraud*, menghitung kerugian materil atas terjadinya *fraud* serta membantu proses penyelesaian hukum dan upaya pemulihan aset melalui penelusuran aset, menurut LPFA (Lembaga Pengembangan Fraud Auditing) diperlukan SDM yang berkompentensi dalam bidang audit forensik yang sesuai dengan Standar

Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Bidang Audit Forensik (SKKNI AF). Kompetensi yang harus dimiliki adalah sebagai berikut:

1. Pencegahan dan pendeteksian *fraud*;
2. Pelaksanaan audit forensik;
3. Pemberian pernyataan ahli;
4. Penghitungan kerugian dan penelusuran aset.

Dalam referensi lain, Purjono (2012) membagi kompetensi yang harus dimiliki oleh auditor forensik ke dalam dua tahap, yaitu tahap penerimaan dan perencanaan pekerjaan. Dalam tahap penerimaan pekerjaan, auditor forensik harus mampu mempertimbangkan apakah mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut atau tidak. Pengetahuan mengenai investigasi *fraud* dan hukum yang luas serta mendalam menjadi bahan pertimbangan dalam tahap ini. Selanjutnya, pada tahap perencanaan pekerjaan diperlukan kompetensi auditor forensik untuk mengidentifikasi jenis *fraud* yang terjadi, tempo atau waktu *fraud* tersebut berlangsung, siapa pelakunya serta mengkuantifikasikan kerugian materil yang diterima oleh auditee. Auditor forensik juga harus mampu untuk mempertimbangkan cara terbaik dalam memperoleh bukti serta memberikan saran untuk meminimalkan *fraud*.

Amrizal (2013) dalam Durnila dan Santoso (2018) menyebutkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh SDM dalam bidang audit forensik atau auditor forensik menunjukkan kualitasnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penguasaan pengetahuan dan profesionalitas dalam

menjalankan audit forensik akan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh auditor forensik.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dalam bagian ini, peneliti menjabarkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian kedepannya. Penelitian terdahulu yang dijabarkan oleh peneliti terdiri dari beberapa penelitian yang berkaitan langsung maupun tidak langsung sehingga peneliti dapat membandingkan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Kimani (2011) dalam “*Fraud Risk Assessment Plan for Barclays Bank of Kenya*” menyatakan bahwa terdeteksinya kecurangan yang terjadi sebagian besar melalui tip yang dilaporkan oleh karyawan, vendor atau *whistleblower*. Bank ini sangat dihormati di negaranya karena kinerja dan citranya yang baik. Namun, Bank ini terus menghadapi kecurangan yang dilakukan oleh karyawan, vendor ataupun pihak ketiga. Agar Bank of Kenya dapat mengurangi dan mencegah kecurangan seminimal mungkin maka tim penilai risiko *fraud* Bank harus mengikuti strategi penilaian risiko *fraud*. Penilaian risiko *fraud* dapat membantu untuk mengetahui melalui mana kecurangan dilakukan dan membantu dalam mencegah *fraud* agar tidak terjadi lebih lanjut serta memberi panduan mengenai penanganan tindakan terhadap pelaku. Dalam penilaian risiko *fraud*, sangat penting untuk mengembangkan budaya anti *fraud* dan semua pegawai Bank perlu untuk memahami dan menerapkannya. Mengembangkan budaya anti *fraud* salah satunya dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada seluruh pegawai Bank

tentang budaya anti *fraud*. Organisasi yang memberikan pelatihan anti *fraud* kepada pegawainya dapat mengurangi risiko terjadinya kecurangan hingga 52%.

Ciptaningsih (2012) dalam “*Memahami Lebih Lanjut Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum di Indonesia*” menyatakan bahwa sektor perbankan dan jasa keuangan memiliki tingkat kasus *fraud* yang tertinggi daripada sektor industri lainnya. Terkait hal tersebut, Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum sebagai upaya pencegahan kasus-kasus *fraud* di perbankan. Selain melalui peraturan, penerapan kebijakan anti *fraud* juga perlu didukung dengan program-program lainnya yang berkesinambungan terkait pengendalian anti *fraud*, seperti: menerapkan sistem pengendalian internal dan eksternal yang baik.

Rustiarini *et al.* (2016) melalui “*Red Flags and Fraud Prevention on Rural Banks*” menyebutkan bahwa indikator kecurangan (*red flags*) efektif dalam mendeteksi *fraud*. Selain itu, upaya-upaya yang dilakukan BPR melalui penciptaan budaya kejujuran dan etika yang tinggi, mengevaluasi pelaksanaan dan pengendalian strategi anti *fraud* serta mengembangkan proses pengawasan yang tepat, efektif dalam mendeteksi *fraud*. Dukungan dan peran dari para pemimpin puncak dalam manajemen BPR juga penting agar langkah-langkah pencegahan *fraud* dapat berjalan efektif. Sangat penting bagi para pemimpin puncak untuk memahami serta mengenali berbagai risiko dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya dan jenis faktor pencegahan yang diperlukan dalam lingkungan dimana kecurangan dilakukan.

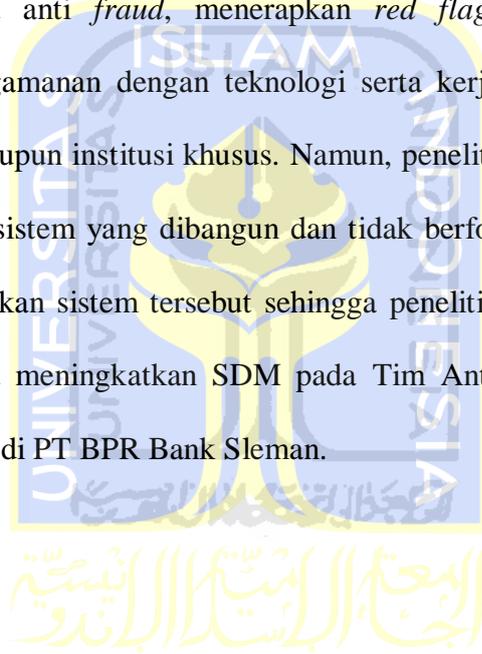
Disebutkan dalam Butcovan (2015) melalui penelitian yang berjudul “*Banking Security in The Context of International Relations*” bahwa kejahatan dalam sistem perbankan sulit dihentikan. Meskipun metode *fraud* selalu berevolusi, namun masalah *fraud* selalu ada. Kemampuan Bank dalam menghadapi adanya kejahatan seperti *fraud* sangat memengaruhi reputasi dan kemampuan Bank untuk bertahan dalam dunia perekonomian. Dalam menghadapi hal tersebut, sistem perbankan perlu ditingkatkan dengan melakukan kolaborasi antara institusi perbankan, pemerintah dan institusi khusus. Bank juga dapat mengadopsi strategi keamanan nasional. Reputasi dan kemampuan Bank untuk tetap berdiri dipengaruhi dari kemampuannya dalam mengatasi tindak kriminal yang melibatkan Bank.

Suhartono (2016) dalam “*Komite Anti Fraud: Solusi Menuju Zero Fraud*” menyebutkan bahwa perlunya menerapkan strategi anti *fraud* dalam organisasi karena adanya bahaya *fraud* yang potensial. Menerapkan strategi anti *fraud* di lingkungan organisasi dapat dengan membentuk Komite Anti *Fraud* yang berperan untuk mengidentifikasi, menilai dan mengevaluasi risiko-risiko potensial yang mungkin muncul dan dapat mengganggu keberlangsungan aktivitas organisasi. Dengan adanya Komite Anti *Fraud*, diharapkan *zero fraud* pada organisasi dapat tercapai sehingga kinerja dan nilai perusahaan dapat terus meningkat.

Miharjo (2018) dalam “*Kajian Optimalisasi Peran Auditor Internal dalam Penerapan Sistem Anti Fraud (Studi Kasus Bank Sleman)*” menemukan bahwa peran auditor internal pada Bank Sleman sudah baik. Auditor internal berfokus untuk memastikan bahwa kegiatan operasional sudah sesuai dengan aturan dan

ketentuan yang berlaku. Mekanisme pencegahan dan pendeteksian *fraud* juga sudah baik. Namun, masih perlu peningkatan upaya pengembangan untuk meningkatkan efektivitas dalam meminimalkan *fraud*. Bank Sleman menyadari kekurangannya dalam hal SDM sehingga untuk mengatasinya, Bank Sleman melakukan sinergi dengan unit kerja lain.

Beberapa penelitian terdahulu berfokus pada upaya yang dibangun dalam meminimalkan *fraud* melalui pencegahan dan pendeteksian *fraud* dengan menciptakan budaya anti *fraud*, menerapkan *red flags*, pelaporan melalui *whistleblowing*, pengamanan dengan teknologi serta kerjasama antara institusi Bank, pemerintah ataupun institusi khusus. Namun, penelitian-penelitian tersebut lebih berfokus pada sistem yang dibangun dan tidak berfokus pada peningkatan SDM untuk menerapkan sistem tersebut sehingga peneliti melakukan penelitian mengenai bagaimana meningkatkan SDM pada Tim Anti *Fraud* dalam upaya meminimalkan *fraud* di PT BPR Bank Sleman.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pengenalan Bab

Dalam bab ini, peneliti menjabarkan mengenai metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia Tim Anti *Fraud* dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* sebagai upaya meminimalkan *fraud* yang ada di PT BPR Bank Sleman. Pembahasan dalam bab ini digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam melakukan penelitian yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Jenis penelitian, instrumen penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengujian keabsahan data dan teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dijabarkan melalui bab ini.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena atau kejadian terkait apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti: perilaku, persepsi dan motivasi tindakan yang dilakukan dengan mendeskripsikan suatu kejadian dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Data primer pada penelitian kualitatif berasal dari hasil wawancara dengan individu terkait (Sekaran dan Bougie, 2017).

Melalui penelitian kualitatif, penulis berinteraksi langsung dengan sumber data serta dapat secara langsung melihat dan mengetahui keadaan di lapangan

sehingga untuk menganalisis strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia Tim Anti *Fraud* dalam meminimalkan *fraud* yang ada di PT BPR Bank Sleman, peneliti menggunakan metode kualitatif. Peneliti membandingkan peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia tentang penerapan strategi anti *fraud* untuk Bank Umum dan mengetahui bagaimana peraturan tersebut diterapkan, khususnya pada pilar pendeteksian dan pencegahan. Penulis juga mencari tahu kekurangan atas kendala yang dihadapi oleh PT BPR Bank Sleman dalam menerapkan strategi anti *fraud* serta memberikan saran yang dapat meningkatkan Tim Anti *Fraud* dalam meminimalkan *fraud*.

3.3 Instrumen Penelitian

Penelitian kualitatif sebagai *human instrument* melibatkan peneliti atau penulis itu sendiri sebagai instrumen utama dalam penelitian. Peneliti akan melakukan wawancara langsung kepada sumber data untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Adapun instrumen pendukung wawancara menurut Sekaran dan Bougie (2017), yaitu berupa *tape recorder* ataupun telepon seluler sebagai alat perekam serta alat pengambilan gambar dan dokumen yang diperlukan.

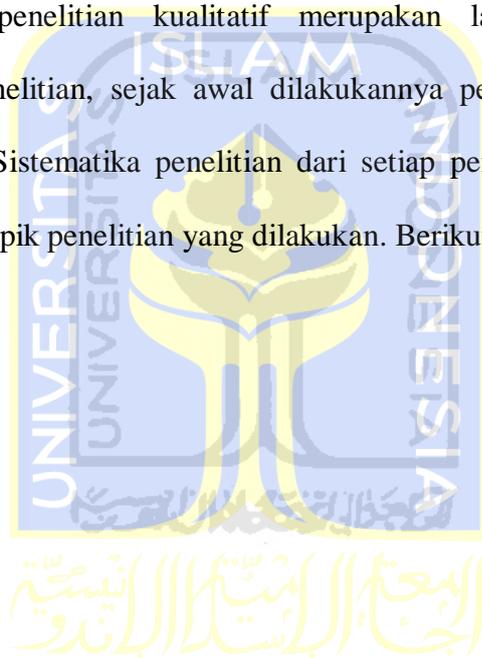
Dalam penelitian kualitatif, peneliti dianggap sebagai instrumen yang paling berpengaruh. Sedangkan objek penelitian berfungsi sebagai pembawa pengetahuan dan pendukung dari suatu penciptaan yang baru (Leavy, 2014). Selain itu, peneliti sebagai instrumen utama juga harus menghabiskan waktu di lingkungan yang menjadi objek penelitiannya untuk mengumpulkan serta menganalisis data (Hancock dan Algozzine, 2006: 8).

3.4 Fokus Penelitian

Fokus penelitian bertujuan untuk membatasi penelitian yang dilakukan agar sesuai dengan tujuan serta dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini, yaitu mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman mulai Januari 2019 sampai Desember 2019.

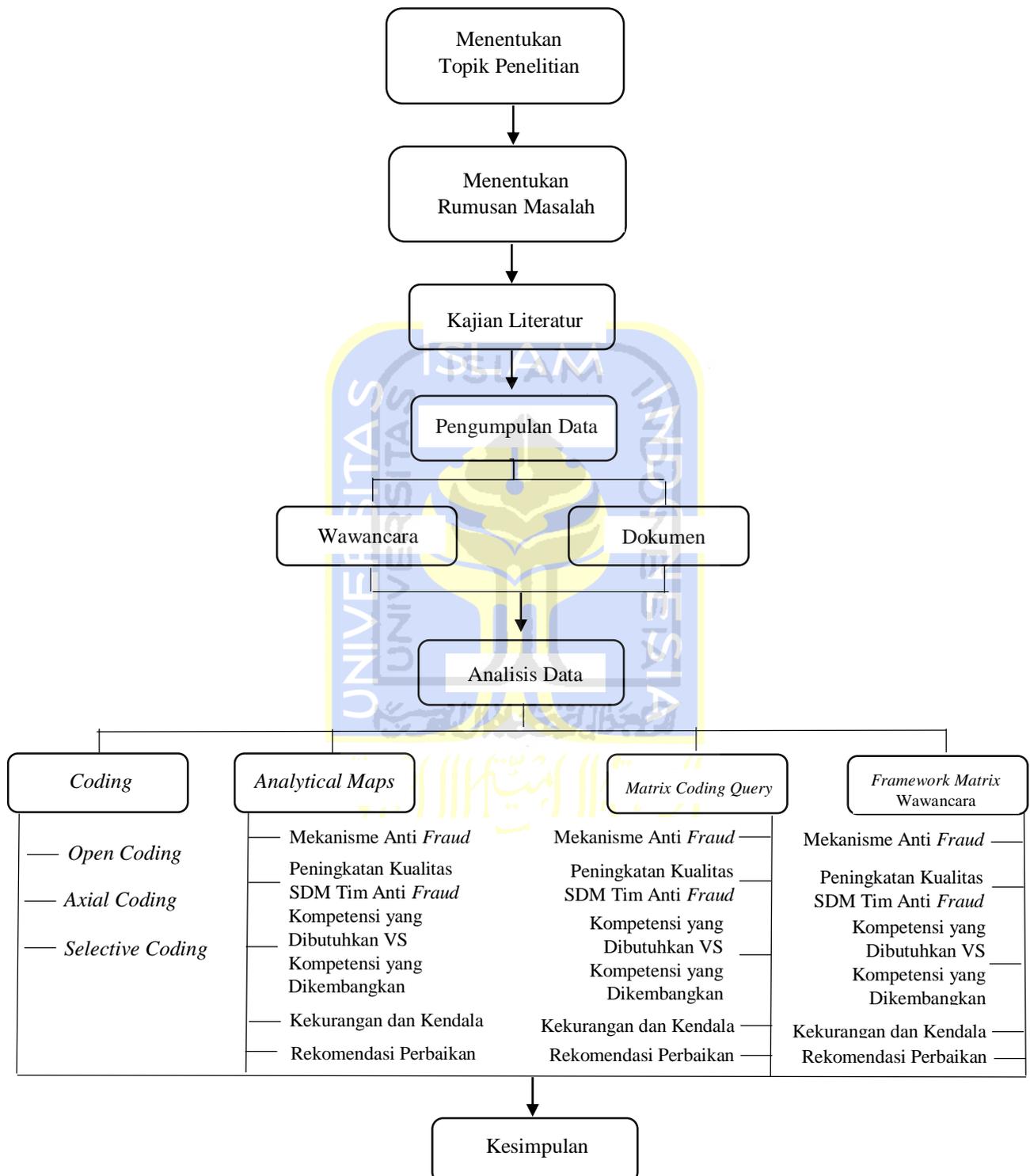
3.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian kualitatif merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian, sejak awal dilakukannya penelitian hingga dapat ditarik kesimpulan. Sistematika penelitian dari setiap penelitian akan berbeda, bergantung dengan topik penelitian yang dilakukan. Berikut sistematika penelitian dalam penelitian ini:



Gambar 3.1

Sistematika Penelitian



3.5.1 Menentukan Topik Penelitian

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mencari topik penelitian yang dilakukan dengan mengamati berita terkait Peraturan Bank Indonesia tentang Strategi Anti *Fraud* dan dilanjutkan dengan melakukan kajian penelitian terdahulu. Selanjutnya, peneliti melakukan kajian terkait berbagai jenis-jenis bank, salah satunya adalah Bank Pengkreditan Rakyat (BPR). Peneliti memilih BPR sebagai objek penelitian karena berdasarkan data dari LPS, banyak terdapat BPR yang dilikuidasi akibat kasus *fraud*. Peneliti memutuskan untuk mengangkat topik mengenai strategi anti *fraud* dalam penerapannya pada PT BPR Bank Sleman sebagai salah satu BPR yang sudah menerapkan strategi anti *fraud*, khususnya untuk meningkatkan kualitas pegawainya dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*.

3.5.2 Menentukan Rumusan Masalah

Setelah menentukan topik penelitian, peneliti menentukan rumusan masalah penelitian. Masing-masing rumusan masalah memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Rumusan masalah pertama yang ditentukan menjadi dasar untuk menentukan rumusan masalah yang kedua, begitupun selanjutnya. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan untuk membahas mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*, kendala yang dihadapi oleh Tim Anti *Fraud* dalam meningkatkan kualitas SDMnya dan rekomendasi upaya perbaikan kualitas SDM yang dapat dilakukan dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*. Dasar

penelitian ini adalah Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP yang dikeluarkan pada tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud*.

3.5.3 Kajian Literatur

Selanjutnya, setelah menentukan rumusan masalah, peneliti melakukan kajian literatur yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Kajian literatur sudah dibahas pada BAB II.

3.5.4 Pengumpulan Data

Setelah melakukan kajian literatur, peneliti mengumpulkan data yang terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara pada pihak-pihak yang berkaitan dengan penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* pada PT BPR Bank Sleman. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen yang berhubungan dengan proses penerapan strategi anti *fraud* pada PT BPR Bank Sleman.

3.5.5 Analisis Data

Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisis untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Untuk menghindari terjadinya bias dan hasil wawancara yang bersifat subjektif, peneliti melakukan wawancara dengan menambah partisipan jika diperlukan. Hal ini juga dilakukan untuk menambah validitas dari hasil sebelumnya. Analisis data dilakukan menggunakan *software* NVivo 11. Menurut Bazeley dan Jackson (2013), untuk membantu peneliti dalam menganalisis data

kualitatif, seperti: gambar, diagram, audio, halaman *website* dan sumber dokumen lainnya peneliti dapat menggunakan *software* NVivo 11.

Penelitian kualitatif memiliki tiga unsur, yaitu data bersumber dari subjek penelitian, analisis data dan interpretasi untuk melakukan *coding* serta pencatatan ulang transkrip wawancara dan dokumen tertulis yang akan melengkapi hasil pembuatan laporan (Corbin, 2015). Para peneliti kualitatif banyak menggunakan *software* NVivo 11 karena cara kerja *software* NVivo 11 memudahkan peneliti dalam mengimport teks atau transkrip wawancara, rekaman wawancara dan teks dari kajian pustaka terkait untuk membentuk pola hubungan dari semua sumber data kualitatif yang digunakan. *Software* NVivo 11 secara otomatis mencari kata-kata yang terdapat dalam hasil wawancara dan menghubungkannya dengan kata-kata yang terdapat pada teori sehingga memudahkan peneliti. Namun, pembahasan dan kesimpulan kembali kepada kemampuan peneliti itu sendiri sebagai *human instrument*.

3.5.5.1 Coding

Penelitian kualitatif menghasilkan data yang sangat banyak sehingga diperlukan reduksi data melalui pengekodean (*coding*) dan kategorisasi (Huberman dan Miles, 2010). *Coding* merupakan proses mengumpulkan seluruh data untuk diolah menjadi data yang kemudian diintegrasikan menjadi sebuah kategori. Sedangkan kode (*code*) merupakan label atas teks yang nantinya akan dikelompokkan ke dalam suatu kategori. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan sebelum membuat

coding, yaitu kata, kalimat, tema dan paragraf. Tema merupakan unsur yang sering dipakai karena memuat banyak kategori dan subkategori.

Sebelumnya, *internal source* berupa sumber data dimasukkan terlebih dahulu ke dalam NVivo 11. *Internal source* dalam penelitian ini berupa dokumen dan transkrip hasil wawancara, Peraturan Bank Indonesia dan dokumen lainnya yang berkaitan.

Selanjutnya, setelah melakukan *coding*, dilakukan kategorisasi untuk mengolah, menyusun dan mengklasifikasikan hasil *coding*. Dari proses ini peneliti dapat menemukan pola hubungan antardata. Melalui *software* NVivo 11, peneliti terbantu dalam mengolah dan mengakses kategori dari proses *coding* yang sudah dilakukan. Daftar kategori maupun subkategori dapat berubah selama proses analisis data karena analisis data dapat dilakukan berulang kali hingga menghasilkan kesimpulan yang valid.

Semua *sources* yang terdapat dalam penelitian digunakan untuk *nodes* sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan sebagai referensi dari setiap *nodes* dalam melakukan proses *coding*. Menurut Bazeley dan Jackson (2013) *nodes* digunakan untuk menyimpan semua sumber data yang dijadikan referensi sehingga memudahkan peneliti untuk melihat kembali konsep, topik, ide, kasus dan hubungan yang berbeda untuk setiap *nodes*. *Nodes* dibuat dengan mangacu pada empat rumusan masalah dalam penelitian ini.

Peneliti juga membuat *node* dalam bentuk *case* (*case nodes*) yang berguna untuk menyimpan seluruh data hasil wawancara dari setiap partisipan yang berbeda. Setiap *case nodes* diberi nama sesuai dengan nama partisipan. Selanjutnya, peneliti membuat *case classification* dalam *case nodes* yang berisikan jenis kelamin, kelompok umur, jabatan dan kelompok masa kerja.

Langkah terakhir dari proses *coding* adalah membuat *relationship* yang menghubungkan setiap *nodes* rumusan masalah sehingga dapat diketahui adanya hubungan antar *nodes*. *Relationship* akan membentuk sebuah node sehingga peneliti perlu melakukan proses *coding* untuk mengisi *node relationship*. Menurut Saunders *et al.* (2012) proses *coding* ini dinamakan sebagai *axial coding*.

3.5.5.2 Analytical Maps

Setelah melakukan proses reduksi data melalui *coding*, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menyajikan data. Data yang disajikan harus secara singkat dan teroganisir agar memudahkan dalam penarikan kesimpulan. Penyajian data dapat dilakukan dengan membuat matriks, bagan dan atau grafik sehingga konsep pola yang berhubungan dapat dengan mudah dilihat (Huberman dan Miles, 2010). Sebagai bentuk penyajian data, peneliti membuat *analytical maps*, *matrix coding query* dan *framework matrices* yang merupakan hasil olahan dari *software* NVivo 11.

Analytical maps dibuat setelah melakukan *coding* dan bertujuan untuk menggambarkan model penelitian terhadap setiap rumusan masalah yang telah ditentukan. Peneliti membuat lima *analytical maps* mengenai mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*, perbandingan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dikembangkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*, kendala yang dihadapi oleh Tim Anti *Fraud* dalam meningkatkan kualitas SDM dan upaya perbaikan SDM yang dapat dilakukan oleh Tim Anti *Fraud*. *Nodes*, *case nodes* dan *relationships* antar *nodes* dimunculkan dalam *maps* ini.

3.5.5.3 Matrix Coding Queries

Selanjutnya, penyajian *matrix coding queries* bertujuan untuk mendukung penjelasan dari analisis yang dilakukan oleh peneliti. Bazeley dan Jackson (2013) mengatakan bahwa informasi yang dihasilkan dari *matrix coding query* berupa tabel untuk menemukan atribut yang telah dilakukan *coding* pada dua atau lebih *node* yang sama. Tabel tersebut terdiri dari *row* dan *coloumn* yang berisikan dua *nodes* yang memiliki *relationship*. Angka yang tertera pada perpotongan antara *row* dan *coloumn* merupakan jumlah *coding*.

3.5.5.4 Framework Matrices

Tahap terakhir dari analisis data adalah menyajikan *framework matrices* dalam bentuk tabel. *Framework matrices* merupakan hasil dari

proses *coding* semua *internal source* wawancara yang digunakan sebagai referensi.

3.5.6 Kesimpulan

Tahap terakhir dari analisis data dan sistematika penelitian adalah penarikan kesimpulan berdasarkan semua data yang reliabel dan valid serta sudah dianalisis. Reliabilitas data sangat penting dalam penarikan kesimpulan (Huberman dan Miles, 2010).

Penarikan kesimpulan merupakan proses untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan dalam penelitian. Menginterpretasikan pola hubungan dalam *coding* serta membandingkan antar pola hubungan sangat diperlukan dalam proses ini. Tujuan dari penarikan kesimpulan adalah untuk mengetahui hasil pembahasan secara garis besar.

3.6 Sumber dan Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah sumber data primer yang berasal dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian kualitatif juga dapat berupa pembicaraan lisan, tulisan dalam notulen rapat, tulisan dalam media, kebijakan pemerintah dan aktivitas yang dilakukan oleh orang (Afrizal, 2014).

3.6.1 Sumber Data Primer

3.6.1.1 Wawancara

Menurut Moloeng (2014) wawancara merupakan proses tanya jawab yang memiliki maksud tertentu antara pewawancara dan orang

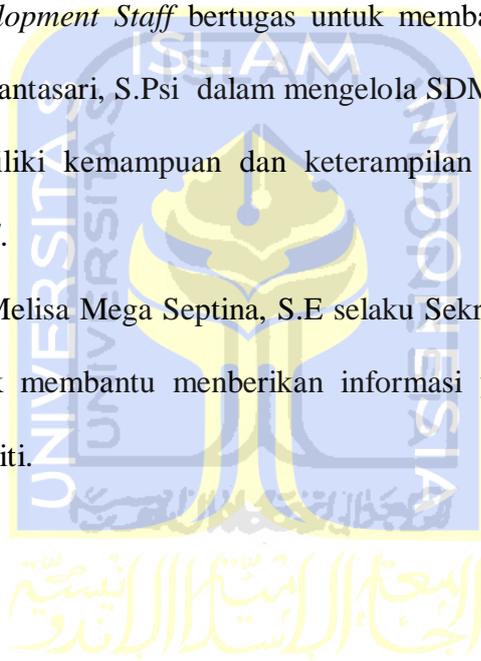
yang diwawancara. Dalam melakukan wawancara yang mendalam, peneliti membuat pertanyaan yang bersifat umum kemudian dikembangkan serinci mungkin untuk menjadi pertanyaan berikutnya. Pertanyaan yang bersifat umum menjadi pedoman wawancara dan peneliti akan mendapatkan banyak data dengan mengajukan pertanyaan terbuka dalam wawancara (Afrizal, 2014).

Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai partisipan yang berjumlah enam orang dan memiliki pengetahuan serta pemahaman terkait mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* di PT BPR Bank Sleman dalam meminimalkan *fraud*. Hasil dari wawancara ini tercantum pada Lampiran 2 sampai dengan Lampiran 13. Adapun partisipan yang diwawancarai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Ibu Widy Retno Hapsari, S.P selaku *Senior Internal Audit* bertugas untuk memastikan proses audit serta penerapan strategi anti *fraud* berjalan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia.
2. Ibu Oktaria Tri Handari, S.P selaku *Legal, Compliance and APU PPT Manager* bertugas untuk memastikan bahwa aturan yang digunakan relevan dengan keadaan yang ada serta membantu Ibu Widy Retno Hapsari, S.P dalam memantau penerapan strategi anti *fraud*.
3. Bapak Dwi Handoyo Miharjo, S.E., M.Ak selaku *Risk Management Staff* bertugas untuk melaksanakan penilaian risiko

yang kemudian dijadikan dasar pertimbangan oleh Ibu Widy Retno Hapsari, S.P dalam melakukan tugas audit.

4. Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi selaku *Human Resources and Development Officer* bertugas untuk memastikan SDM Tim *Anti Fraud* memiliki kemampuan dan keterampilan dalam meminimalkan *fraud*.
5. Ibu Siti Khalimah Rohmah, S.Psi selaku *Human Resources and Development Staff* bertugas untuk membantu Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi dalam mengelola SDM Tim *Anti Fraud* agar memiliki kemampuan dan keterampilan untuk meminimalkan *fraud*.
6. Ibu Melisa Mega Septina, S.E selaku Sekretaris Direksi bertugas untuk membantu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.



Tabel 3.1
Profil Partisipan Wawancara

Partisipan	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan	Kelompok Usia (Tahun)	Lama Bekerja (Tahun)
Ibu Widy Retno Hapsari, S.P	Perempuan	<i>Senior Internal Audit</i>	S1	25 - 30	1 - 5
Ibu Oktaria Tri Handari, S.P	Perempuan	<i>Legal, Compliance and APU PPT Manager</i>	S1	36 - 40	>10
Bapak Dwi Handoyo Miharjo, S.E., M.Ak	Laki-Laki	<i>Risk Management Staff</i>	S2	25 - 30	1 - 5
Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi	Perempuan	<i>Human Resources and Development Officer</i>	S1	25 - 30	1 - 5
Ibu Siti Khalimah Rohmah, S.Psi	Perempuan	<i>Human Resources and Development Staff</i>	S1	25 - 30	6 - 10
Ibu Melisa Mega Septina, S.E	Perempuan	Sekretaris Direksi	S1	25 - 30	6 - 10

Sumber: PT BPR Bank Sleman

3.6.2 Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder berfungsi sebagai penguat sumber data primer.

Sumber data sekunder dapat berasal dari laporan tahunan perusahaan, peraturan pemerintah, publikasi peraturan, artikel jurnal dan internet.

3.6.2.1 Dokumen

Menurut Silverman (2013) dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mempelajari arsip atau dokumen tertulis, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Data dapat berupa tulisan, gambar ataupun karya monumental seseorang. Pengumpulan dokumen digunakan untuk mencari kecocokan antara

kebenaran informasi yang didapat secara lisan dengan peraturan, tanggal dan angka yang terdapat dalam dokumen untuk meningkatkan akurasi informasi. Dokumen yang digunakan berupa notulen rapat, Peraturan Perusahaan dan Peraturan Bank Indonesia. Adapun dokumen yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Laporan Tahunan PT BPR Bank Sleman Tahun 2018;
2. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* yang dikeluarkan pada tanggal 9 Desember 2011;
3. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/SEOJK.03/2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Pengkreditan Rakyat.

3.7 Objek Penelitian

Pemilihan objek didasarkan pada topik dan rumusan masalah dalam penelitian ini sehingga objek dalam penelitian ini adalah PT BPR Bank Sleman, khususnya Satuan Kerja Manajemen Risiko yang berhubungan dengan penerapan strategi anti *fraud*. Sedangkan rumusan masalah yang akan diajukan, yaitu bagaimanakah mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Sleman, bagaimakah peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* Bank Sleman dalam mencegah dan mendeteksi adanya tindakan *fraud*, apakah dapat meminimalkan *fraud* yang ada, bagaimana kendala yang dihadapi serta upaya peningkatan apa yang dapat dilakukan.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah wawancara dan dokumentasi. Dokumen sangat membantu kelengkapan data yang diambil karena dokumen merupakan bukti fisik dari wawancara yang dilakukan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk memenuhi data mengenai mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*, peneliti melakukan wawancara dengan partisipan yang berkaitan dan bertanggungjawab atas penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*.
2. Untuk menghindari data yang bersifat subjektif, peneliti juga melakukan wawancara dengan partisipan yang terlibat dalam proses penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*.
3. Untuk mendukung hasil wawancara yang merupakan sumber data primer maka peneliti menggunakan dokumen yang berkaitan dengan penerapan strategi anti *fraud* PT BPR Bank Sleman.

3.9 Teknik Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi data untuk menguji keabsahan data. Moloeng (2014) mengatakan bahwa triangulasi merupakan teknik pengujian keabsahan data dengan memanfaatkan informasi di luar data serta digunakan sebagai pembanding terhadap data tersebut. Proses pengumpulan data yang tidak bias dalam teknik ini sangat membantu untuk

memeroleh informasi yang valid. Teknik triangulasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan cara untuk menguji kredibilitas data yang mana data tersebut diperoleh dari berbagai sumber. Untuk mengetahui bagaimana mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* di PT BPR Bank Sleman maka dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan berbagai partisipan yang terdapat dalam subjek penelitian.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik merupakan cara menguji kredibilitas data dengan memeriksa data kepada sumber yang sama, namun dengan teknik yang berbeda. Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dan pengecekan dokumen pada satuan kerja yang dijadikan objek penelitian.

Selain menggunakan teknik triangulasi, peneliti juga menggunakan *software* NVivo 11 untuk menguji keabsahan data. *Software* NVivo 11 digunakan oleh peneliti dalam analisis data pada penelitian kualitatif ini karena dapat membantu peneliti untuk mencari dan menghubungkan sumber atau *sources* maupun hasil *coding* dengan *nodes*.

1. *Matrix Coding Queries*

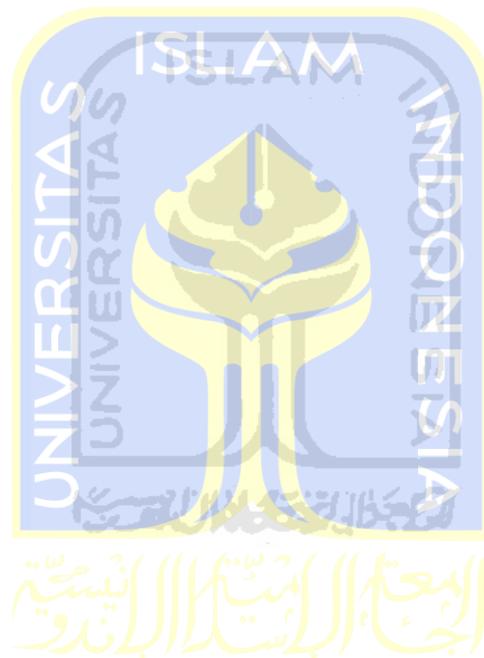
Langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan melakukan *matrix coding queries* yang berfungsi untuk menemukan

kombinasi item (*node* dan atribut) serta menampilkan hasil dalam tabel. Tabel tersebut terdiri atas *row* dan *coloumn*. *Row* dan *coloumn* terdiri atas dua *nodes* yang memiliki *relationship*. Peneliti membuat lima *matrix coding query* yang terkait dengan mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*, perbandingan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dikembangkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*, kendala yang dihadapi oleh Tim Anti *Fraud* dan upaya perbaikan SDM yang dapat dilakukan.

2. *Framework Matrices*

Langkah selanjutnya setelah melakukan *matrix coding query*, yaitu peneliti membuat *framework matrices* yang berfungsi untuk memetakan apa saja yang sudah di *coding* oleh peneliti di tahap awal. *Framework matrices* memudahkan peneliti untuk membuktikan validitasnya, bahwa apa yang ditulis oleh peneliti berdasarkan data yang ada. Hasil dari *framework matrices* berupa tabel yang terdiri dari baris sebagai *case node* atau partisipan wawancara dan kolom sebagai tema dari *node*. Dalam penelitian ini, terdapat lima *framework matrices* yang dibuat oleh peneliti, yaitu *framework matrix* mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud*, perbandingan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dikembangkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*, kendala yang dihadapi oleh Tim Anti *Fraud* dan *framework matrix* upaya perbaikan

SDM yang dapat dilakukan. Hasil dari *framework matrices* tercantum dalam Lampiran 14 sampai dengan Lampiran 18.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan Bab

Dalam bab ini, peneliti menjabarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT BPR Bank Sleman mengenai strategi peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* sebagai upaya meminimalkan *fraud*. Pertama, peneliti menjabarkan profil PT BPR Bank Sleman. Selanjutnya, peneliti menjabarkan jawaban atas rumusan masalah berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen yang sudah dilakukan. Pada bagian akhir, peneliti memberikan rekomendasi perbaikan atas kendala yang dihadapi dalam melakukan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman untuk mencegah dan mendeteksi *fraud*.

4.2 Profil PT BPR Bank Sleman

4.2.1 Sejarah PT BPR Bank Sleman

PT BPR Bank Sleman memulai aktivitasnya di bidang perbankan pada tahun 1970 dengan modal dasar sebesar Rp 230,000,000,000 (dua ratus tiga puluh miliar rupiah) dan 100% kepemilikan adalah milik Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Sebelumnya, Bank ini bernama Bank Pasar berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 3 Tahun 1962 tanggal 19 Mei 1962 tentang Mengadakan Bank Pasar yang kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Bupati Nomor 6/K/1969 tanggal 21 Januari 1969 tentang Penetapan Bank-Bank Pasar dan Keputusan Bupati

Sleman Nomor 3/K/1970 tanggal 24 Maret 1970 tentang Pelaksanaan Pedoman Bank Pasar Daerah Kabupaten Sleman.

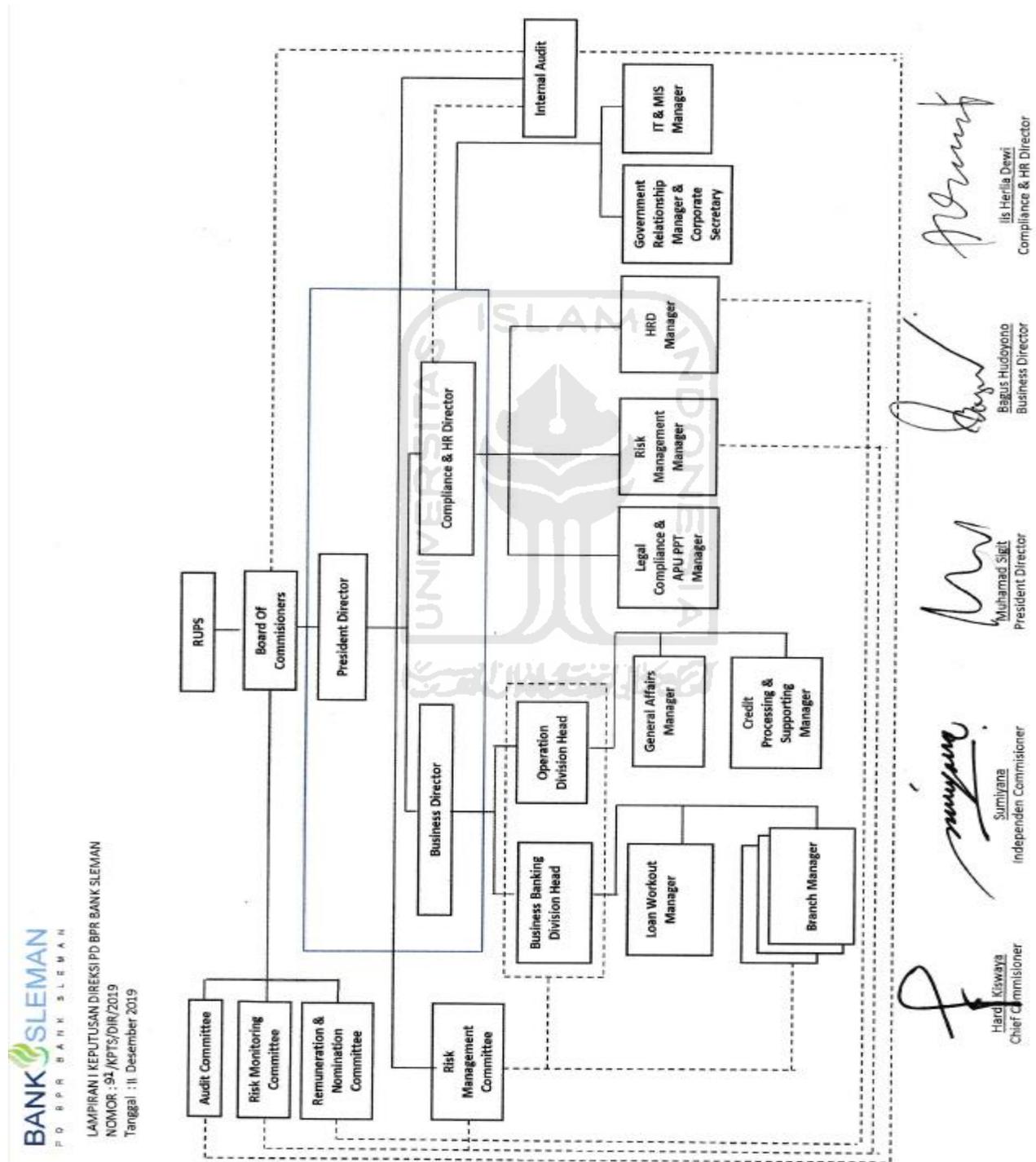
Seiring dengan perkembangan usahanya, pada tahun 1981 ditetapkan Anggaran Dasar Sementara bagi PT BPR Bank Sleman melalui penerbitan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sleman Nomor 076/Kep.KDH/1981 tanggal 21 Juli 1981. Anggaran Dasar Sementara tersebut disempurnakan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Sleman Nomor 15 Tahun 1983 tanggal 21 Juni 1983 dan disahkan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 109/KPTS/1983 tanggal 21 November 1983. Pada tanggal 28 November 1983 PT BPR Bank Sleman mendapat Surat Keterangan Izin Usaha dari Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor S-387/MK.11/1981.

Pada tahun 1996 bentuk hukum Bank ini berubah menjadi PD BPR “Bank Pasar” Kabupaten Dati II Sleman yang semula bernama PD “Bank Pasar” Kabupaten Dati II Sleman berdasarkan Keputusan Daerah Kabupaten Dati II Sleman Nomor 30 Tahun 1995 dan disahkan oleh Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Surat Keputusan Nomor 95/KPTS/1996 tanggal 15 April 1996.

Selanjutnya, perubahan nama Bank ini terjadi kembali pada tahun 2008 yang semula bernama PD BPR “Bank Pasar” Kabupaten Dati II Sleman menjadi PD BPR Bank Sleman dan pada tahun 2020 bentuk hukum Bank ini berubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) sehingga mulai tahun 2020 nama Bank ini menjadi PT BPR Bank Sleman.

4.2.2 Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT BPR Bank Sleman



Sumber: PT BPR Bank Sleman

4.2.3 Produk dan Layanan

Dalam perkembangannya, PT BPR Bank Sleman selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya masyarakat Kabupaten Sleman karena Bank Sleman memiliki prioritas utama untuk memberikan layanan yang berkualitas dan tulus kepada nasabahnya sehingga produk dan layanan yang ditawarkan Bank Sleman pun semakin berkembang. Bank Sleman membagi produk dan layanannya ke dalam tiga kategori, yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana serta jasa dan layanan.

Produk penghimpunan dana terdiri dari Tabungan Bank Sleman, Tabungan Mutiara, Tabungan Tamasya Plus, Tabungan Arofah, Tabungan Pemerintah, TabunganKu, Tabungan Tapan, Tabungan Kredit, Tabungan SimPel dan Tabungan Berlian.

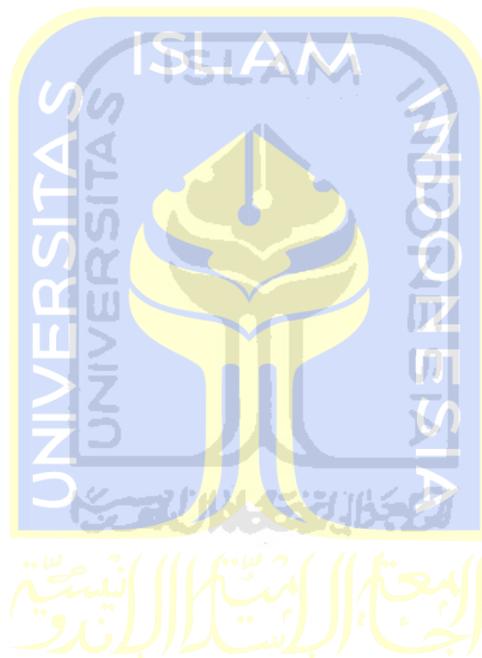
Untuk produk penyaluran dana, Bank Sleman memiliki produk-produk, yaitu Kredit Multiguna, Kredit UMKM, Kredit Krisan, Kredit Krido dan Kredit KUBS.

Sesuai dengan komitmennya untuk selalu berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat, Bank Sleman memberikan layanan dan jasa berupa transfer, pembayaran telepon, pembayaran listrik, pembayaran air, pembelian pulsa dan pembelian tiket kereta serta pesawat.

4.3 Mekanisme Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

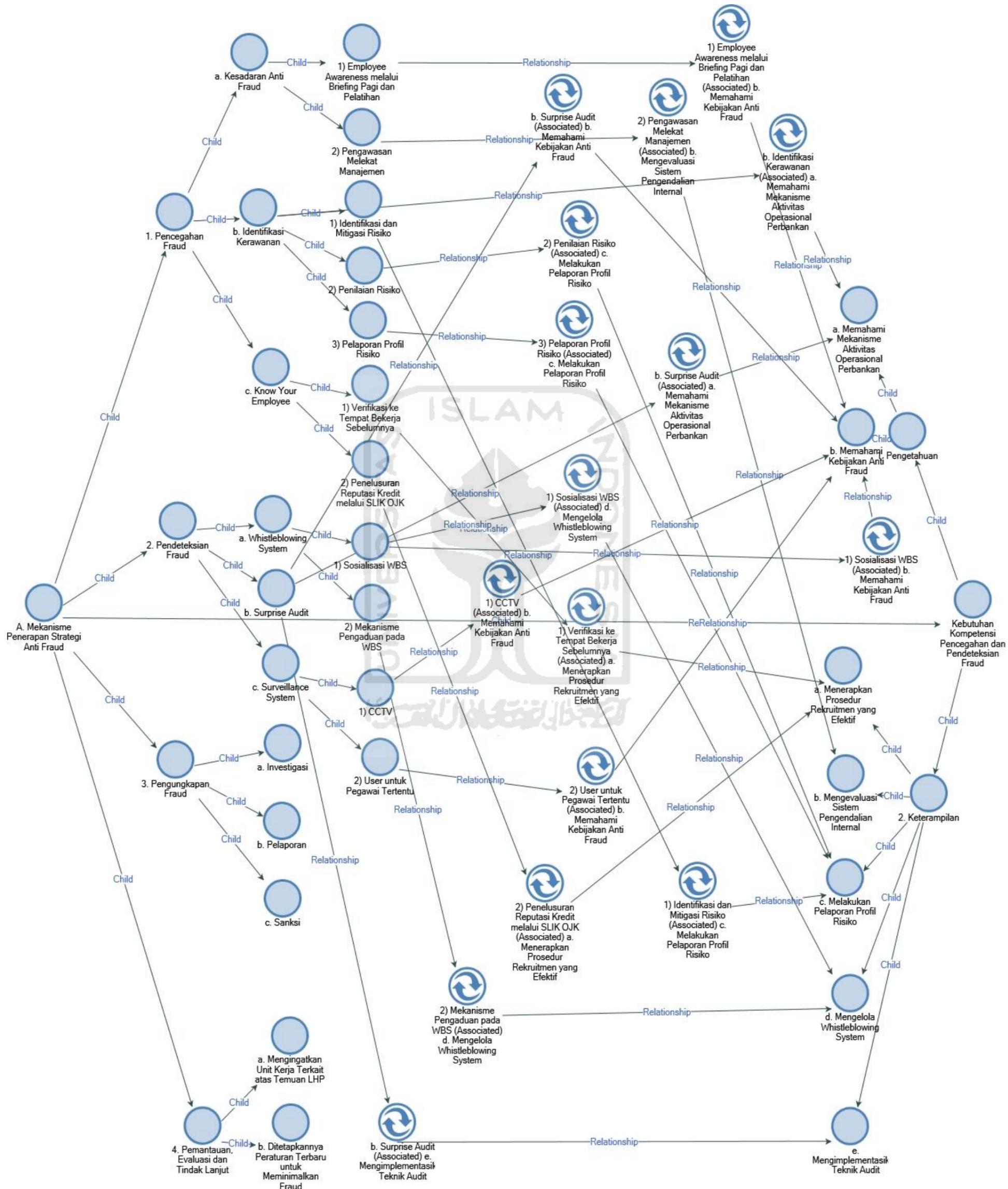
Penerapan strategi anti *fraud* pada PT BPR Bank Sleman terdiri dari empat pilar, yaitu (1) Pencegahan; (2) Pendeteksian; (3) Investigasi, Pelaporan dan Sanksi; (4) Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut. Strategi anti *fraud* yang

diterapkan oleh PT BPR Bank Sleman sudah sesuai dengan Strategi Anti *Fraud* yang ditetapkan oleh Bank Indonesia melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP yang dikeluarkan pada tanggal 9 Desember 2011. Mekanisme penerapan strategi anti *fraud* beserta kompetensi SDM Tim Anti *Fraud*—baik pengetahuan maupun keterampilan—yang dibutuhkan pada PT BPR Bank Sleman dijelaskan melalui *analytical maps* dan *matrix coding* hasil olahan *software* NVivo 11 dan berikut ini:



Gambar 4.2

Analytical Maps Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT BPR Bank Sleman



Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

Tabel 4.1

Matrix Coding Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT BPR Bank Sleman¹

Kompetensi yang Dibutuhkan Strategi Anti Fraud	A : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	B : b. Memahami Kebijakan Anti Fraud	C : a. Menerapkan Prosedur Rekrutmen yang Efektif	D : b. Mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal	E : c. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	F : d. Mengelola Whistleblowing System	G : e. Mengimplementasikan Teknik Audit
1 : 1) <i>Employee Awareness</i> melalui <i>Briefing</i> Pagi dan Pelatihan	0	3	0	0	0	0	0
2 : 2) Pengawasan Melekat Manajemen	0	0	0	2	0	0	0
3 : b. Identifikasi Kerawanan	3	0	0	0	0	0	0
4 : 1) Identifikasi dan Mitigasi Risiko	0	0	0	0	1	0	0
5 : 2) Penilaian Risiko	0	0	0	0	5	0	0
6 : 3) Pelaporan Profil Risiko	0	0	0	0	5	0	0
7 : 1) Verifikasi ke Tempat Bekerja Sebelumnya	0	0	2	0	0	0	0
8 : 2) Penelusuran Reputasi Kredit melalui SLIK OJK	0	0	3	0	0	0	0
9 : 1) Sosialisasi WBS	0	9	0	0	0	8	0
10 : 2) Mekanisme Pengaduan pada WBS	0	0	0	0	0	3	0
11 : b. <i>Surprise Audit</i>	14	13	0	0	0	0	13
12 : 1) CCTV	0	3	0	0	0	0	0
13 : 2) <i>User</i> untuk Pegawai Tertentu	0	8	0	0	0	0	0

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

¹ Berdasarkan jumlah coding

Dalam menerapkan strategi anti *fraud*, PT BPR Bank Sleman sudah memiliki Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) yang menjadi acuan dalam mekanisme penerapan strategi anti *fraud*. Mekanisme penerapan strategi anti *fraud* dimulai dengan melakukan pencegahan *fraud* untuk mengurangi potensi terjadinya *fraud*. Pilar pencegahan *fraud* pada PT BPR Bank Sleman terdiri atas tiga proses, yaitu dengan menumbuhkan kesadaran anti *fraud*, melakukan identifikasi kerawanan dan mengetahui latar belakang pegawai (*know your employee*). Selanjutnya, pilar pendeteksian *fraud* pada PT BPR Bank Sleman yang merupakan pilar kedua mencakup tiga proses, yaitu sosialisasi dan mekanisme *whistleblowing system*, *surprise audit* dan *surveillance system*. Pilar ketiga adalah pengungkapan *fraud* yang terdiri atas investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi. Sedangkan pilar keempat yang merupakan pilar terakhir adalah pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut.

4.3.1 Pilar Pencegahan pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

4.3.1.1 Kesadaran Anti *Fraud*

Ibu Oktaria Tri Handari selaku selaku *Legal, Compliance and APU PPT Manager* mengatakan bahwa *fraud* merupakan suatu hal yang ditakuti oleh industri jasa yang bergerak di bidang perbankan. Untuk itu, sebagai bentuk pencegahan *fraud* PT BPR Bank Sleman berupaya untuk menumbuhkan kesadaran anti *fraud* kepada para pegawainya melalui *briefing* atau pengarahan dan pelatihan serta pengawasan melekat dari

manajemen terkait bahaya dan akibat yang ditimbulkan jika melakukan *fraud*.

1. *Employee Awareness* melalui *Briefing* Pagi dan Pelatihan

Disebutkan oleh Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer* bahwa dalam kurun waktu satu tahun sekali, setiap pegawai di PT BPR Bank Sleman wajib mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan *fraud*. Kemudian, para pegawai juga diberikan pengarahan secara berkesinambungan terkait kode etik bankir serta bahaya dan akibat yang ditimbulkan jika melakukan *fraud*. Biasanya, pengarahan tersebut dilakukan di pagi hari dalam kurun waktu satu kali dalam satu bulan dan diisi oleh Bagian *Internal Audit* (Hapsari, 2020). Tujuannya untuk menyegarkan kembali pengetahuan para pegawai terkait bahaya dan akibat dari *fraud* sebagai komitmen PT BPR Bank Sleman dalam upaya pencegahan *fraud* (Handari, 2020).

Untuk itu, SDM Tim Anti *Fraud* yang bertanggungjawab atas penerapan strategi anti *fraud* perlu untuk mengetahui dan memahami kebijakan anti *fraud* yang diterapkan oleh PT BPR Bank Sleman. Kebijakan anti *fraud* mencakup hal-hal yang mengatur tentang mekanisme diterapkannya strategi anti *fraud* sebagai bentuk pengendalian *fraud*.

2. Pengawasan Melekat Manajemen

Tentunya, dalam menumbuhkan kesadaran anti *fraud* tidak terlepas dari peran manajemen. Manajemen dalam hal ini adalah jajaran direksi dan manajer yang bertanggung jawab atas segala aktivitas yang terjadi pada PT BPR Bank Sleman. Manajemen tidak henti-hentinya untuk melakukan pengawasan melekat, yaitu pengawasan aktif dan langsung yang dilakukan oleh manajemen kepada para pegawai yang menjadi tanggungjawabnya sehingga hal-hal yang berpotensi menjadi *fraud* dapat segera dicegah (Handari, 2020). Sebagai contoh, Ibu Siti Khalimah Rohmah selaku *Human Resources and Development Staff* menyebutkan bahwa setiap pegawai yang lembur harus berdasarkan perintah dan sepengetahuan manajer.

Menurut Ibu Oktaria Tri Handari, pengawasan melekat yang dilakukan oleh manajemen merupakan bagian dari penerapan Sistem Pengendalian Internal yang dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman. Dengan demikian, SDM Tim Anti *Fraud* harus memiliki kemampuan untuk dapat mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal sebagai upaya pencegahan *fraud* yang efektif.

4.3.1.2 Identifikasi Kerawanan

Identifikasi kerawanan merupakan proses kedua dalam melakukan pencegahan *fraud*. Pada PT BPR Bank Sleman, identifikasi kerawanan dilakukan oleh Bagian Manajemen Risiko yang merupakan bagian dari

Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman. Bapak Dwi Handoyo Miharjo selaku *Risk Management Staff* menyebutkan bahwa tujuan utama dari dilakukannya identifikasi kerawanan adalah untuk melakukan pemetaan risiko yang berpotensi terjadi dan dapat melemahkan Bank, baik dari pihak internal maupun eksternal PT BPR Bank Sleman. Sebelum melakukan proses identifikasi risiko, SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman perlu untuk mengetahui dan memahami bagaimana mekanisme aktivitas operasional perbankan yang mengacu pada peraturan OJK. Kompetensi tersebut bertujuan untuk memudahkan SDM Tim Anti *Fraud* dalam melihat potensi terjadinya risiko dari setiap aktivitas yang terjadi di PT BPR Bank Sleman, mulai dari prosedur untuk pencairan kredit sampai dengan kredit macet. Adapun proses identifikasi kerawanan—yang juga merupakan bagian dari penerapan manajemen risiko—yang dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman terdiri atas tiga proses, yaitu identifikasi dan mitigasi risiko, penilaian risiko dan pelaporan profil risiko.

1. Identifikasi dan Mitigasi Risiko

Menurut Bapak Dwi Handoyo Miharjo, proses identifikasi risiko yang dilakukan pada PT BPR Bank Sleman dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis sebagai berikut:

a. Identifikasi Risiko untuk Setiap Unit Kerja

Dalam melakukan identifikasi risiko untuk setiap unit kerja, Bagian Manajemen Risiko melakukannya dengan dua cara, yaitu

dengan melakukan identifikasi langsung ke unit kerja terkait atau sebaliknya, unit kerja terkait melaporkan kepada Bagian Manajemen Risiko mengenai risiko apa saja yang berpotensi dapat terjadi dan melemahkan pihak PT BPR Bank Sleman.

b. Memantau Setiap Aktivitas Baru di PT BPR Bank Sleman

Pemantauan ini dilakukan untuk setiap aktivitas baru yang terjadi di PT BPR Bank Sleman, baik aktivitas yang terdapat kerjasama dengan pihak ketiga maupun aktivitas yang terjadi di internal PT BPR Bank Sleman. Semua aktivitas tersebut dikaji oleh Bagian Manajemen Risiko agar dapat diketahui apakah aktivitas tersebut mengandung risiko dan dapat melemahkan PT BPR Bank Sleman atau tidak.

Dalam menentukan aktivitas mana yang berpotensi dapat melemahkan PT BPR Bank Sleman, Bagian Manajemen Risiko tidak memiliki spesifikasi khusus. Namun, tetap memantau melalui enam macam risiko yang dijadikan indikator, yaitu risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi dan risiko strategis. Sebagaimana Bapak Dwi Handoyo Miharjo menyebutkan bahwa:

“Kalau itu by case sih ya, ini kayaknya merugikan Bank deh, jadi kita tidak ada spesifikasi khusus, tapi secara sadar kita melihat apakah ini merugikan Bank atau tidak. Yang jelas kita akan memantau dari enam macam risiko, yang pertama risiko kredit, operasional, kepatuhan, likuiditas, reputasi dan risiko strategis.”

Langkah selanjutnya setelah melakukan identifikasi risiko adalah menentukan mitigasi risiko berdasarkan risiko yang telah teridentifikasi. Mitigasi risiko berlaku untuk semua jenis risiko yang berpotensi melemahkan PT BPR Bank Sleman, baik risiko yang berhubungan dengan pihak eksternal maupun internal PT BPR Bank Sleman. Secara umum, bentuk dari mitigasi risiko pada PT BPR Bank Sleman adalah dengan ditetapkannya beberapa program untuk memperkuat posisi PT BPR Bank Sleman (Miharjo, 2020).

Tentunya, untuk dapat mewujudkan proses identifikasi dan mitigasi risiko sebagaimana tujuan yang ingin dicapai, diperlukan SDM Tim Anti *Fraud* yang mampu untuk melakukan pelaporan profil risiko. Ketika Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat melakukan pelaporan profil risiko secara benar maka proses-proses yang dilakukan sebelumnya pun harus dilakukan dengan benar. Hal ini sebagaimana yang disebutkan oleh Bapak Dwi Handoyo Miharjo, yaitu:

“Ketika pelaporannya itu benar otomatis kita harus identifikasinya benar, mitigasinya benar dan collecting datanya juga benar, jadi arahnya itu kesitu. Karena kalau pelaporannya itu sudah benar, harapannya proses-proses yang sebelumnya juga sudah benar.”

2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko yang dilakukan pada PT BPR Bank Sleman diklasifikasikan ke dalam enam macam risiko, yaitu risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi

dan risiko strategis dengan mengacu pada Surat Edaran OJK Nomor 1/SEOJK.03/2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR (Miharjo, 2020). Menurut OJK (2019) penilaian risiko yang dilakukan adalah penilaian risiko inheren, yaitu risiko yang melekat pada kegiatan bisnis BPR dan berpengaruh secara signifikan terhadap keuangan BPR, baik yang dapat dikuantifikasi maupun yang tidak dapat dikuantifikasi.

Parameter yang digunakan dalam melakukan penilaian risiko adalah parameter yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Parameter kuantitatif mencakup rasio *Non Performing Loan* atau perbandingan antara total kredit bermasalah terhadap total kredit yang diberikan dan rasio *Loan to Deposit* atau perbandingan antara total kredit yang diberikan terhadap total dana pihak ketiga bukan Bank. Sedangkan parameter kualitatif mencakup keberagaman produk dan jasa yang ditawarkan oleh BPR dan kredibilitas pihak yang berasosiasi dengan BPR.

Dalam melakukan penilaian risiko pada PT BPR Bank Sleman dibutuhkan kemampuan SDM Tim Anti *Fraud* yang dapat melakukan pelaporan profil risiko dengan benar. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam proses identifikasi dan mitigasi risiko, Bapak Dwi Handoyo Miharjo mengatakan bahwa dengan dimilikinya kemampuan untuk melakukan pelaporan profil risiko

dengan benar maka diharapkan proses yang dilakukan sebelum pelaporan profil risiko pun sudah benar.

3. Pelaporan Profil Risiko

Pelaporan profil risiko ditujukan kepada pihak internal dan eksternal PT BPR Bank Sleman. Untuk pihak internal—yang dalam hal ini adalah jajaran Direksi PT BPR Bank Sleman—pelaporan dilakukan satu kali dalam satu bulan. Sedangkan pelaporan kepada OJK sebagai pihak eksternal dilakukan per semester atau per enam bulan (Miharjo, 2020). Pelaporan profil risiko mencakup hal-hal yang dapat menggambarkan keadaan risiko pada PT BPR Bank Sleman mulai dari risiko apa saja yang teridentifikasi, bagaimana mitigasinya dan bagaimana hasil dari penilaian risiko yang terdapat pada PT BPR Bank Sleman. Selanjutnya, Miharjo (2020) mengatakan bahwa Laporan Profil Risiko diberikan kepada jajaran direksi dan OJK dalam bentuk *hardcopy*.

Dalam proses pelaporan profil risiko ini tentunya SDM Tim Anti *Fraud* harus memiliki kemampuan untuk dapat melakukan pelaporan profil risiko secara benar berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan oleh OJK. Pelaporan profil risiko yang baik dan benar dapat mencerminkan bahwa proses identifikasi, mitigasi dan penilaian risiko telah dilakukan dengan baik dan benar.

4.3.1.3 *Know Your Employee*

Proses *know your employee* bertujuan untuk mengetahui latar belakang pegawai pada saat rekrutmen dan menjadi bagian penting dalam upaya pencegahan *fraud*. Untuk itu, SDM PT BPR Bank Sleman yang bertanggungjawab atas proses ini diharapkan mampu untuk dapat menerapkan prosedur rekrutmen yang efektif sebagai salah satu upaya pencegahan *fraud*.

Pada PT BPR Bank Sleman, proses *know your employee* dilakukan dengan penelusuran kinerja calon pegawai melalui verifikasi performa ke organisasi sebelumnya dimana calon pegawai tersebut bekerja dan penelusuran reputasi kredit calon pegawai melalui SLIK OJK pada saat proses rekrutmen.

Proses rekrutmen pada PT BPR Bank Sleman diawali dengan melakukan *screening* calon pegawai melalui *Curriculum Vitae* (CV) yang dikirimkan oleh calon pegawai ke PT BPR Bank Sleman. Biasanya di dalam CV tersebut tertera pengalaman bekerja sebelumnya atau Surat Keterangan dari organisasi tempat bekerja sebelumnya. Kemudian pihak PT BPR Bank Sleman melakukan verifikasi ke organisasi sebelumnya yang mencakup masa kerja calon pegawai tersebut, alasan mengundurkan diri dari pekerjaan sebelumnya (kemauan sendiri/habis kontrak/dikeluarkan) dan bagaimana kinerja calon pegawai tersebut. Sebagaimana disebutkan oleh Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer*:

“Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut, masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.”

Selanjutnya, rekam jejak calon pegawai ditelusur melalui SLIK OJK. Menurut Ibu Siti Khalimah Rohmah selaku *Human Resources and Development Staff*, SLIK OJK membantu PT BPR Bank Sleman untuk dapat mengetahui rekam jejak transaksi calon pegawai, hutang yang pernah dilakukan, reputasi kredit dan apakah calon pegawai tersebut memiliki kredit bermasalah atau tidak. Penelusuran reputasi kredit diperlukan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam penempatan posisi jika calon pegawai tersebut diterima bekerja di PT BPR Bank Sleman.

4.3.2 Pilar Pendeteksian pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

4.3.2.1 *Whistleblowing System*

Pendeteksian *fraud* pertama kali dilakukan melalui *whistleblowing system* (WBS). Pada PT BPR Bank Sleman kebijakan WBS yang merupakan dasar pedoman dalam menangani pelaporan atau pengaduan pelanggaran terdiri atas sosialisasi WBS secara berkesinambungan kepada para pegawai dan mekanisme pengaduan pada WBS. Karena WBS merupakan bagian dari mekanisme kebijakan anti *fraud* maka SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman perlu mengetahui

kebijakan anti *fraud* yang diterapkan di PT BPR Bank Sleman serta memiliki kemampuan untuk dapat mengelola WBS guna mendorong efektivitas dalam implementasinya agar pengaduan yang dilakukan melalui WBS dapat segera teratasi dan ditindaklanjuti.

1. Sosialisasi *Whistleblowing System*

Sosialisasi WBS kepada para pegawai di PT BPR Bank Sleman menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer* dilakukan pada saat *briefing* atau pengarahan pagi. Biasanya sosialisasi WBS diisi oleh manajer dari setiap bagian (Hapsari, 2020). Ibu Siti Khalimah Rohmah dan Ibu Chitra Endyantasari mengatakan bahwa sosialisasi yang dilakukan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya WBS di lingkungan PT BPR Bank Sleman yang bertujuan agar para pegawai tidak terkejut ketika terdapat pengaduan-pengaduan yang terjadi di lingkungan PT BPR Bank Sleman;
- b. Mekanisme pengaduan pada WBS yang bertujuan untuk memudahkan para pegawai dalam menggunakan WBS guna meningkatkan efektivitas penggunaan WBS.

2. Mekanisme Pengaduan pada *Whistleblowing System*

Pengaduan melalui WBS di lingkungan PT BPR Bank Sleman dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu melalui telepon, *e-mail*

dan surat terbuka (Handari, 2020). WBS ini dikelola oleh Bagian Sumber Daya Manusia PT BPR Bank Sleman.

Ibu Oktaria Tri Handari selaku *Legal, Compliance and APU PPT Manager* mengatakan bahwa pelaporan yang dilakukan melalui WBS akan diterima oleh Bagian SDM PT BPR Bank Sleman yang kemudian diteruskan ke Bagian *Internal Audit* untuk dilakukan investigasi atas kebenarannya. Selanjutnya, Bagian SDM melakukan perlindungan kepada pelapor dengan merahasiakan identitas pelapor (Rohmah dan Endyantasari, 2020).

Bagian *Internal Audit* berkoordinasi dengan Bagian Manajemen Risiko, Kepatuhan dan SDM dalam mengkaji dan menindaklanjuti laporan tersebut (Handari, 2020). Adapun pembagian tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Bagian *Internal Audit* melakukan penyelidikan atas kasus yang dilaporkan;
- b. Bagian Kepatuhan mengkaji prosedur yang dilakukan dalam melakukan penyelidikan, apakah sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau belum;
- c. Bagian Manajemen Risiko memantau tindak lanjut penyelesaian kasus;
- d. Bagian SDM memberikan *punishment* kepada pelaku atas saran dan rekomendasi dari Bagian *Internal Audit*.

4.3.2.2 *Surprise Audit*

Surprise audit perlu diterapkan pada unit bisnis yang memiliki risiko tinggi terhadap terjadinya *fraud*. Pelaksanaan *surprise audit* dapat meningkatkan kewaspadaan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Ibu Oktaria Tri Handari, *surprise audit* dapat menjadi salah satu cara untuk mengetahui pemicu terjadinya *fraud*. *Surprise audit* pada PT BPR Bank Sleman dilaksanakan oleh Bagian *Internal Audit* yang merupakan bagian dari Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman.

Menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit*, pelaksanaan *surprise audit* pada PT BPR Bank Sleman sudah menjadi rencana kerja Bagian *Internal Audit*. Namun, jadwal tetap dilaksanakannya proses *surprise audit* tidak disusun karena proses *surprise audit* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan, tingkat risiko, kejadian-kejadian yang bersifat insidental serta permintaan langsung dari jajaran direksi yang diketahui oleh direktur utama sebagai atasan langsung Bagian *Internal Audit* PT BPR Bank Sleman. Sebagaimana disebutkan oleh Ibu Widy Retno Hapsari:

“Tergantung dari direksi minta pemeriksaan kemana, karena misal direksi merasa di bagian tertentu ada yang aneh atau gimana, jadi kita meriksanya dua bagian. Bagian yang sudah sesuai rencana itu tahu kalau kita periksa, bagian yang satunya tidak tahu kalau kita periksa.”

Pelaksanaan proses *surprise audit* pada PT BPR Bank Sleman diawali dengan melihat rasio *Non Performing Loan* (NPL) karena akan

berpengaruh langsung terhadap pendapatan yang diterima oleh PT BPR Bank Sleman (Hapsari. 2020). Bagian *Internal Audit* akan melihat bagian mana saja yang menyebabkan naiknya rasio NPL. Selanjutnya, Bagian *Internal Audit* berkoordinasi dengan Bagian Manajemen Risiko untuk mengetahui kelemahan dan risiko dari masing-masing bagian. Tujuannya untuk mencocokkan dengan bagian yang menyebabkan NPL naik. Untuk dapat menentukan kasus tersebut tergolong ke dalam indikasi *fraud* atau tidak maka Bagian *Internal Audit* perlu untuk mengetahui *root cause* dari adanya kasus tersebut dengan melakukan pemeriksaan data yang dapat diakses melalui sistem terintegrasi antara bagian satu dengan bagian lainnya serta pemeriksaan langsung ke lapangan tanpa sepengetahuan bagian yang diperiksa (Hapsari, 2020). Kemudian Bagian *Internal Audit* melakukan pelaporan kepada jajaran direksi dan direktur utama atas *surprise audit* yang sudah dilakukan, mencakup mekanisme pelaksanaan *surprise audit* dan temuan-temuan yang ada. Jika terdapat indikasi terjadinya *fraud* maka dilakukan investigasi lebih lanjut.

Pelaksanaan *surprise audit* memerlukan SDM Tim Anti *Fraud*—yang dalam hal ini adalah Bagian *Internal Audit* PT BPR Bank Sleman—yang mengetahui mekanisme kebijakan anti *fraud* pada PT BPR Bank Sleman karena proses *surprise audit* termasuk bagian dari kebijakan anti *fraud* dan dalam prosesnya diperlukan berbagai cara pengauditan guna meningkatkan efektivitas *surprise audit* sehingga

SDM Tim Anti *Fraud* diharapkan mampu untuk dapat mengimplementasikan teknik audit dalam melakukan proses *surprise audit*.

4.3.2.3 *Surveillance System*

Surveillance system bertujuan untuk mengawasi organisasi dengan melakukan pemeriksaan dan pengujian dalam rangka meningkatkan efektivitas kebijakan anti *fraud* yang diterapkan oleh organisasi. Pada PT BPR Bank Sleman *surveillance system* dilakukan oleh pihak internal dengan mengkaji relevansi atas kebijakan anti *fraud* yang diterapkan pada PT BPR Bank Sleman (Hapsari, 2020). Kemudian dilaporkan kepada OJK setiap satu kali dalam enam bulan (Handari, 2020).

Selain pengkajian relevansi atas kebijakan anti *fraud*, *surveillance system* pada PT BPR Bank Sleman juga dilakukan pada para pegawai. Para pegawai di lingkungan PT BPR Bank Sleman selalu dipantau melalui CCTV yang terletak di berbagai sudut PT BPR Bank Sleman serta diberlakukan pembatasan akses pada *core banking system* sehingga hanya pegawai dengan ID dan *password* tertentu yang dapat mengakses sistem dan itu pun hanya yang berkaitan dengan pekerjaannya saja. Sebagaimana Bapak Dwi Handoyo Miharjo selaku *Risk Management Staff* menyebutkan:

“Oke kalau sistem pengawasan dan keamanan itu kita ada CCTV, itu penting ya. Yang kedua itu user, jadi user tidak boleh sembarangan dan komputer kita lock. Jadi hal-hal yang teman pegawai tidak berwenang melakukan yang bukan hak-nya. Jadi itu tidak semua pegawai mengakses, misalnya saya pegawai, saya mengoperasikan user atasan saya, nah itu tidak bisa karena itu khusus untuk atasan, tidak bisa untuk pegawai atau ada user untuk khusus input data, nah itu yang bukan bagian input data tidak bisa buka.”

Terciptanya lingkungan di PT BPR Bank Sleman yang kondusif dalam mendukung pendeteksian *fraud* perlu diimbangi dengan SDM Tim Anti *Fraud* yang mengetahui dan memahami kebijakan anti *fraud*. SDM Tim Anti *Fraud* perlu mengetahui *tools* dan kegiatan apa yang dapat diimplementasikan pada PT BPR Bank Sleman untuk mendeteksi terjadinya *fraud* dalam rangka meminimalkan *fraud*.

4.3.3. Pilar Pengungkapan *Fraud* pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

Pengungkapan *fraud* merupakan proses tindaklanjut atas pendeteksian *fraud* yang sudah dilakukan. Pilar ini terdiri atas tiga proses, yaitu proses investigasi, pelaporan dan peneraan sanksi kepada pelaku *fraud*. Pengungkapan *fraud* menjadi tanggung jawab Tim Anti *Fraud*—yang dalam hal ini adalah Bagian *Internal Audit*—PT BPR Bank Sleman. Pilar ini tidak berhubungan dengan pembatasan masalah dalam penelitian sehingga tidak terdapat kompetensi SDM Tim Anti *Fraud* yang dibutuhkan.

4.3.3.1 Investigasi

Pada PT BPR Bank Sleman, proses investigasi dilakukan jika manajemen atau direksi membutuhkan pemeriksaan lebih lanjut.

Namun, jika kasus yang terdeteksi pada saat proses pendeteksian *fraud* dapat diselesaikan langsung oleh manajemen dengan bagian terkait maka Bagian *Internal Audit* tidak perlu melakukan proses investigasi atau pemeriksaan lebih lanjut, sebagaimana disebutkan oleh Ibu Widy Retno Hapsari:

“Kalau semisal dari manajemen membutuhkan pemeriksaan lebih lanjut, kita melakukan pemeriksaan lebih lanjut tapi sudah tidak surprise lagi, jadi benar-benar mereka tahu. Kalau masalahnya sudah bisa diselesaikan manajemen, manajemen langsung ke bagian terkait, ya kita tidak ada pemeriksaan lebih lanjut.”

Pemeriksaan lebih lanjut dilakukan oleh Bagian *Internal Audit* dengan mencari bukti melalui permintaan data kepada bagian terkait. Sebelumnya, Bagian *Internal Audit* sudah mengirimkan Surat Permintaan Data kepada bagian terkait untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Kemudian, data yang digunakan sebagai bukti tersebut dicocokkan dengan hasil wawancara pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut, apakah hasil wawancara sejalan dengan bukti yang diperoleh atau tidak dan apakah terdapat kelemahan atau tidak (Hapsari, 2020). Selanjutnya, dapat ditentukan apakah kasus tersebut termasuk ke dalam *fraud* atau tidak.

Dalam melakukan proses investigasi, Bagian *Internal Audit* dapat berkoordinasi dengan Bagian Manajemen Risiko sebagai bagian dari Tim Anti *Fraud*. Jika Bagian *Internal Audit* memerlukan data dari Bagian Manajemen Risiko maka Bagian Manajemen Risiko akan

memberikan data sebagaimana yang dikehendaki dan diperlukan oleh Bagian *Internal Audit* (Miharjo, 2020).

4.3.3.2 Pelaporan dan Sanksi

Kasus *fraud* yang terjadi pada PT BPR Bank Sleman dilaporkan kepada pihak internal dan eksternal PT BPR Bank Sleman. Laporan ini dikenal dengan istilah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) di lingkungan PT BPR Bank Sleman. Menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit*, pelaporan untuk pihak internal ditujukan kepada Direktur Utama PT BPR Bank Sleman dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan dan SDM. Sedangkan pelaporan untuk pihak eksternal ditujukan kepada OJK dan Dewan Pengawas PT BPR Bank Sleman sebagai perwakilan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman yang merupakan pemilik saham tunggal PT BPR Bank Sleman.

Adapun peneraan sanksi kepada pegawai atau unit kerja yang melakukan *fraud* di PT BPR Bank Sleman menjadi tanggungjawab manajemen dan Komite SDM (Hapsari 2020). Dalam pilar ini, Tim Anti *Fraud* yang diwakilkan oleh Bagian *Internal Audit* hanya bertanggungjawab atas proses investigasi dan pelaporan.

4.3.4 Pilar Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut pada Mekanisme Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

Pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut merupakan pilar terakhir dari mekanisme penerapan strategi anti *fraud*. Pilar ini tidak

berhubungan dengan pembatasan masalah dalam penelitian sehingga tidak terdapat kompetensi SDM Tim Anti *Fraud* yang dibutuhkan.

Dalam menjalankan pilar ini, Bagian Kepatuhan dan Internal Audit PT BPR Bank Sleman menjalankan tugasnya masing-masing. Bagian Kepatuhan secara berkala mengingatkan pegawai atau unit kerja terkait atas temuan yang terdapat dalam LHP. Sedangkan Bagian *Internal Audit* akan mengaudit unit kerja terkait secara berkala sebagai bentuk pengawasan (Handari, 2020).

Selanjutnya, evaluasi atas kasus *fraud* yang terjadi dilakukan dengan memperbaiki penyebab terjadinya *fraud*. Sebagaimana disebutkan oleh Ibu Oktaria Tri Handari selaku selaku *Legal, Compliance and APU PPT Manager* menyebutkan bahwa:

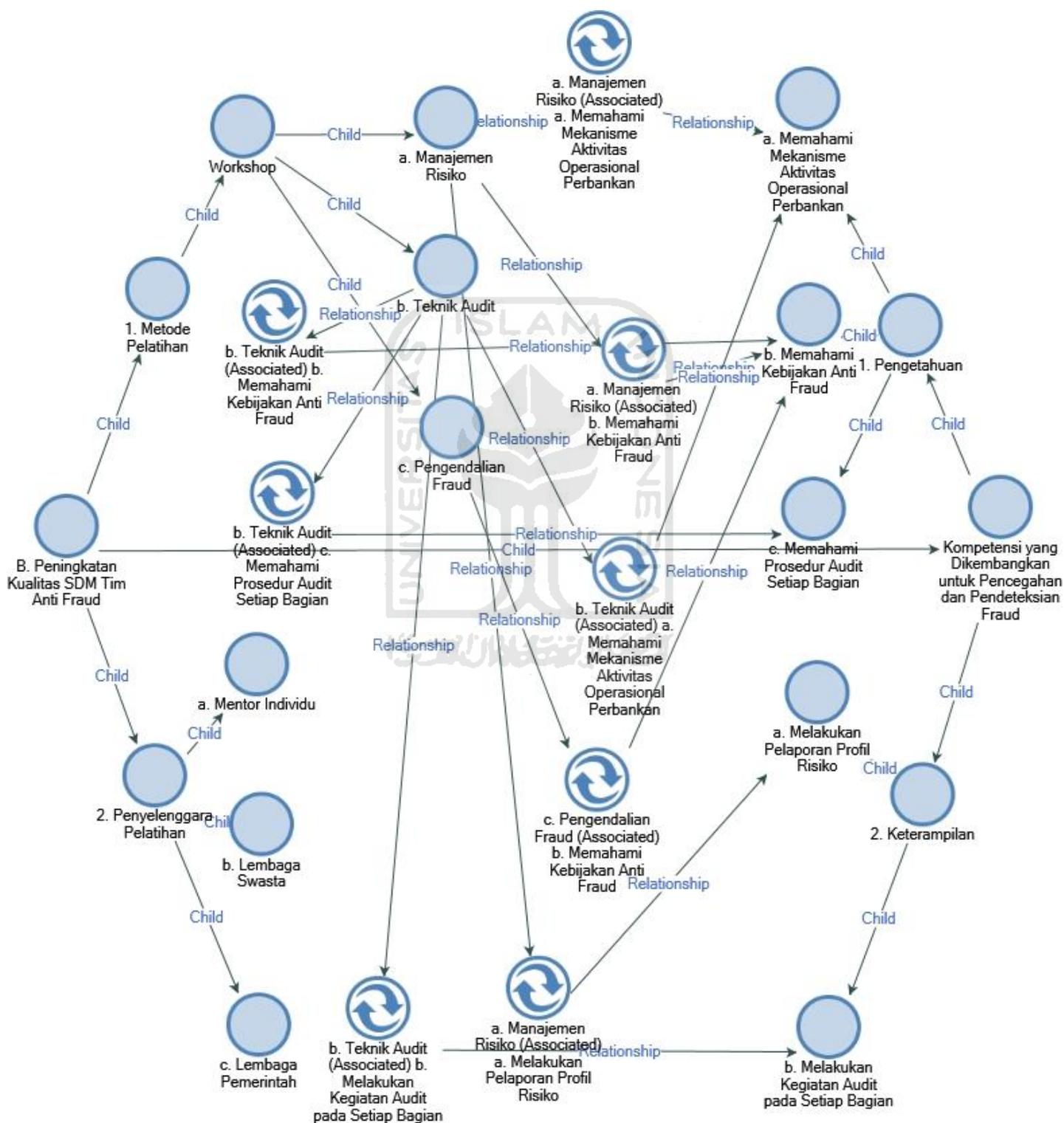
“Semisal prosedur yang ada sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, tugas kami selaku Kepatuhan itu merevisi aturan tersebut.”

4.4 Strategi Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

Peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* yang dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman beserta kompetensi—baik pengetahuan maupun keterampilan—yang dikembangkan untuk meningkatkan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* dijelaskan melalui *analytical maps* dan *matrix coding* hasil olahan *software NVivo 11* berikut ini:

Gambar 4.3

Analytical Maps Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti Fraud PT BPR Bank Sleman



Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

Tabel 4.2

Matrix Coding Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti Fraud PT BPR Bank Sleman²

Kompetensi yang Dikembangkan Jenis Pelatihan	A : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	B : b. Memahami Kebijakan Anti <i>Fraud</i>	C : c. Memahami Prosedur Audit Setiap Bagian	D : a. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	E : b. Melakukan Kegiatan Audit pada Setiap Bagian
1 : a. Manajemen Risiko	1	2	0	4	0
2 : b. Teknik Audit	2	2	2	0	3
3 : c. Pengendalian <i>Fraud</i>	0	1	0	0	0

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

² Berdasarkan jumlah *coding*

Peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* pada PT BPR Bank Sleman dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada para pegawai yang tergabung dalam Tim Anti *Fraud* dengan penyelenggara pelatihan yang berasal dari berbagai lembaga. Pelatihan ini diberikan kepada SDM Tim Anti *Fraud* dengan metode *workshop*. Menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit*, metode ini memudahkan para pegawai yang mengikuti pelatihan untuk dapat memahami materi yang disampaikan serta penerapannya dalam industri perbankan. Dengan metode *workshop*, peserta pelatihan diberikan pemaparan teori dan studi kasus yang harus diselesaikan. Adapun pelatihan yang diberikan kepada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu Manajemen Risiko, Teknik Audit dan Pengendalian *Fraud*.

4.4.1 Jenis Pelatihan

4.4.1.1 Manajemen Risiko

Pelatihan manajemen risiko yang diberikan kepada Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat dibagi ke dalam dua materi pelatihan, yaitu materi mengenai pengetahuan atas regulasi dan aktivitas operasional perbankan dalam kaitannya terhadap penerapan manajemen risiko serta penerapan manajemen risiko di BPR. Dalam satu tahun terakhir, pelatihan ini dilaksanakan sebanyak lima kali (Miharjo, 2020).

1. **Aktivitas Operasional Perbankan terhadap Penerapan Manajemen Risiko**

Dalam materi pelatihan ini, Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman diberikan pengetahuan mengenai regulasi dan berbagai

jenis aktivitas operasional perbankan, khususnya di BPR, seperti: peraturan yang diterbitkan oleh OJK tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR, prosedur pemasaran, prosedur pelayanan nasabah, prosedur pencairan kredit sampai dengan penyusunan laporan keuangan. Tujuannya adalah untuk memberikan pengetahuan kepada Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman mengenai prosedur atau mekanisme kerja unit lain, meningkatkan prinsip kehati-hatian serta memudahkan dalam melakukan mitigasi risiko. Sebagaimana disebutkan oleh Bapak Dwi Handoyo Miharjo selaku *Risk Management Staff*:

“Jadi saya orang MR tapi saya diberikan pelatihan akuntansi. Tujuannya untuk kita mendalami unit lain, dasarnya unit tersebut bagaimana atau ikut pelatihan marketing, bisa gitu sih. Jadi salah satu yang terpenting dalam MR itu memahami cara kerja setiap unit kerja.”

“Jadi disitu kita banyak mendapatkan referensi dan dari segi pengetahuan juga kita banyak bertambah, dari prinsip kehati-hatian juga dan dari aktivitas operasional juga, termasuk mitigasi risiko karena kalau di sini kan pandangannya semua risiko ya.”

Materi pelatihan ini memudahkan Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam melakukan proses manajemen risiko dan identifikasi kerawanan secara akurat dan komprehensif sebagai upaya pencegahan *fraud* pada PT BPR Bank Sleman. Melalui materi ini Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman juga dapat mengetahui dan memahami regulasi yang dapat dijadikan sebagai kebijakan anti *fraud* yang diterapkan di BPR karena kebijakan

khusus anti *fraud* untuk BPR belum diterbitkan oleh OJK maupun Bank Indonesia.

2. Penerapan Manajemen Risiko

Melalui materi pelatihan ini, Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman diberikan pembekalan keterampilan dalam melakukan proses manajemen risiko dan identifikasi kerawanan sebagai upaya pencegahan *fraud*.

Menurut Bapak Dwi Handoyo Miharjo, keterampilan yang dikembangkan meliputi keterampilan dalam mengumpulkan data, perencanaan program dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko, penilaian risiko sampai pada *tools* yang baik dalam melakukan pelaporan kepada OJK. Tujuan akhir dari pembekalan keterampilan ini—selain untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko dan identifikasi kerawanan—adalah untuk melakukan pelaporan profil risiko, terutama pelaporan kepada OJK sebagai pihak yang mengawasi perbankan di Indonesia dan pihak eksternal PT BPR Bank Sleman. Pelaporan profil risiko yang baik, benar dan komprehensif mencerminkan keakuratan dari proses yang dilakukan sebelumnya.

4.4.1.2 Teknik Audit

Sebagaimana materi dalam pelatihan manajemen risiko, pelatihan teknik audit pun meliputi dua materi utama, yaitu materi mengenai aktivitas operasional perbankan dalam kaitannya terhadap pelaksanaan

kegiatan audit serta pelaksanaan kegiatan audit di BPR. Dalam satu tahun terakhir, pelatihan ini diberikan lebih dari lima kali kepada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman (Hapsari, 2020).

1. Aktivitas Operasional Perbankan terhadap Pelaksanaan Kegiatan Audit

Menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit*, karena Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman bukan pelaksana dari setiap aktivitas operasional di PT BPR Bank Sleman maka Tim Anti *Fraud* dituntut untuk dapat mengetahui dan memahami aktivitas operasional dan prosedur audit dari masing-masing unit kerja, seperti analisa kredit, prosedur manajemen risiko, kepatuhan, perpajakan dan akuntansi. Pengetahuan tersebut dibutuhkan untuk memudahkan Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam melaksanakan kegiatan audit. Sebagaimana Ibu Widy Retno Hapsari menyebutkan bahwa:

“Kalau analisa kredit kan itu karena kita meriksa kredit, kan kita harus tahu kan apa yang kita periksa, jadi kita ikut. Terus tentang perpajakan juga kita ikut, akuntansi juga. Jadi tidak sebatas tentang audit. Jadi kita tahu struktur dan garis besarnya aja dalam kaitan pemeriksaan untuk kebutuhan audit.”

“Kita dikasih materi tentang apa saja yang harus diperiksa di bagian manajemen risiko. Jadi ada yang kita belajar cara memeriksa manajemen risiko, ada juga yang kita belajar manajemen risiko itu seperti apa sih. Jadi sebelum kita periksa, kita sudah tahu apa yang kita periksa.”

Selain untuk keperluan dalam melaksanakan kegiatan audit secara keseluruhan maupun pelaksanaan *surprise audit* sebagai upaya pendeteksian *fraud*, materi pelatihan ini juga bertujuan agar

Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat mengetahui sistem pengendalian internal sebagai bagian dari pengendalian *fraud* serta mengetahui dan memahami kebijakan anti *fraud* yang diterapkan di BPR dengan harapan dapat dilakukan pengawasan yang optimal (Hapsari, 2020).

2. Pelaksanaan Kegiatan Audit

Dalam kebijakan anti *fraud*, materi pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam melaksanakan kegiatan *surprise audit* sebagai upaya pendeteksian *fraud*.

Keterampilan yang dikembangkan melalui materi pelatihan ini adalah keterampilan SDM Tim Anti *Fraud* dalam melakukan perencanaan audit, pemeriksaan sampai pada evaluasi atas kegiatan audit yang sudah dilakukan. Tahapan tersebut mencakup kegiatan audit untuk semua bagian, termasuk untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal sehingga Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat melakukan proses pelaksanaan audit maupun *surprise audit* secara cepat dan akurat.

4.4.1.3 Pengendalian *Fraud*

Menurut Ibu Widy Retno Hapsari, pelatihan ini dilakukan sebanyak satu sampai tiga kali dalam setahun. Adapun materi yang disampaikan dalam pelatihan ini adalah materi mengenai strategi anti *fraud* dan penerapannya pada BPR berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

(POJK) tentang BPR, Tata Kelola BPR, Manajemen Risiko, Audit Intern dan Kepatuhan karena untuk strategi anti *fraud* pada BPR belum terdapat kebijakan secara khusus yang ditetapkan oleh OJK maupun Bank Indonesia. Dalam materi pelatihan ini, SDM Tim Anti *Fraud* diberikan pengetahuan mengenai kebijakan dan penerapan strategi anti *fraud* pada BPR, sistem pengendalian internal dan *four eyes principle* pada BPR.

Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan SDM Tim Anti *Fraud* dalam mengendalikan *fraud* (Hapsari, 2020). Pelatihan ini, menurut Ibu Siti Khalimah Rohmah selaku *Human Resources and Development Staff* juga bertujuan untuk meningkatkan prinsip kehati-hatian serta diharapkan dapat menghindari terjadinya *fraud* di PT BPR Bank Sleman.

4.4.2 Penyelenggara Pelatihan

PT BPR Bank Sleman bekerjasama dengan beberapa lembaga untuk memberikan pelatihan kepada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman. Adapun penyelenggara pelatihan yang bekerjasama dengan PT BPR Bank Sleman adalah sebagai berikut:

1. Mentor Individu

Menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer*, pemilihan mentor individu didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman mentor tersebut dalam bidang perbankan dan kasus-kasus *fraud* serta gaya komunikasi yang interaktif dalam

menyampaikan materi sehingga diharapkan dapat memberikan pelatihan yang maksimal.

2. Lembaga Swasta

Lembaga swasta yang bekerjasama dengan PT BPR Bank Sleman adalah Perhimpunan Bank Pengkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo). Hal ini karena PT BPR Bank Sleman merupakan anggota dari Perbarindo. Di samping itu, Perbarindo juga memiliki misi untuk meningkatkan profesionalisme SDM pada BPR sehingga sesuai dengan misi PT BPR Bank Sleman yang selalu berusaha untuk terus meningkatkan kinerja SDM-nya (Endyantasari, 2020).

3. Lembaga Pemerintah

PT BPR Bank Sleman bekerjasama dengan OJK dalam memberikan pelatihan kepada SDM Tim Anti *Fraud*, terutama untuk pelatihan yang terkait dengan *fraud* sebagai bentuk sinergi antara OJK dengan BPR serta sebagai bentuk tanggungjawab OJK dalam mengawasi dan mengatur kegiatan perbankan di Indonesia.

4.4.3 Pengembangan Lainnya

Selain melalui pelatihan, SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman juga melakukan berbagai kegiatan secara informal untuk mendukung proses pencegahan dan pendeteksian *fraud* yang dilakukan secara formal.

Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman senantiasa untuk selalu menjalin hubungan yang baik dengan rekan-rekan pegawai di lingkungan

PT BPR Bank Sleman. Tujuannya agar Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dapat mengetahui dan mengamati hal-hal terkait indikasi *fraud* yang terjadi pada bagian lain serta untuk mengamati perilaku para pegawai yang terlihat tidak seperti biasanya. Sebagaimana Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit* menyebutkan bahwa:

“Biasanya kita mencar ke bawah, kalau ada info-info ya biasanya kita ikut-ikutan nimbrung. Jadi kalau bisa kita gak yang jauh banget lah sama mereka supaya tahu apa yang terjadi di bawah. Termasuk memperhatikan gaya hidup juga, misalnya dia kok tiba-tiba naik mobil, nah yang seperti itu kan juga patut dicurigai.”

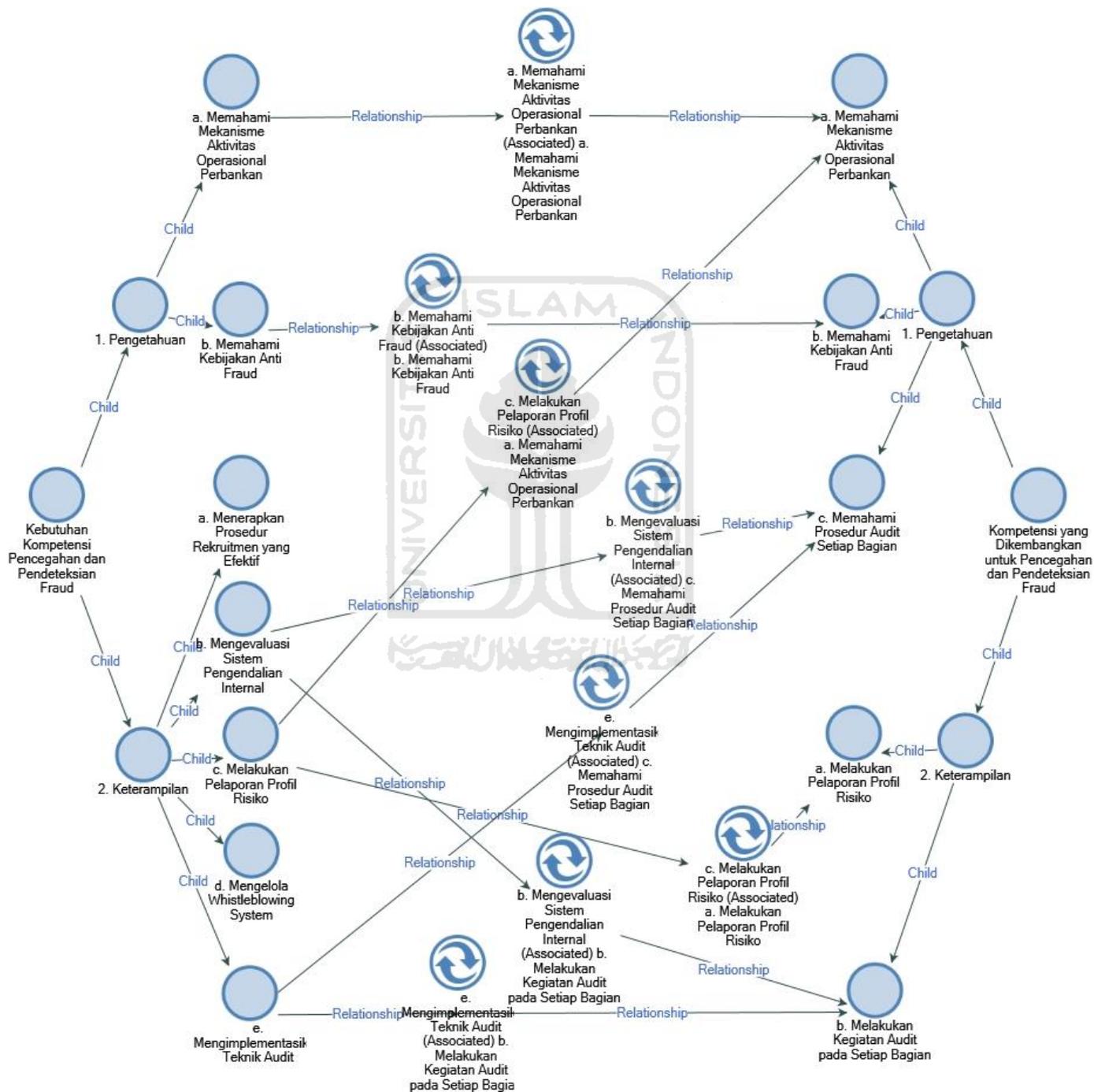
Melalui kegiatan ini, Tim Anti *Fraud* juga dapat mempelajari kasus-kasus baru mengenai risiko yang terjadi pada setiap bagian yang tidak didapat dari teori maupun pelatihan yang diberikan serta dapat terus mengingatkan rekan-rekan pegawai untuk meningkatkan kesadarannya mengenai risiko yang terjadi di lingkungan PT BPR Bank Sleman karena menurut Dwi Handoyo Miharjo selaku *Risk Management Staff*, risiko dapat berpotensi menjadi *fraud*.

4.5 Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

Untuk dapat melakukan analisis kekurangan yang disebabkan oleh kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman, terlebih dahulu peneliti membandingkan antara kompetensi yang dibutuhkan terhadap kompetensi yang dikembangkan dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud*. Analisis tersebut dijelaskan melalui *analytical maps* dan *matrix coding* hasil olahan *software* NVivo 11 berikut ini:

Gambar 4.4

Analytical Maps Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Pencegahan dan Pendeteksian *Fraud*



Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

Tabel 4.3

Matrix Coding Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Pencegahan dan Pendeteksian *Fraud*³

Pengembangan Kompetensi / Kebutuhan Kompetensi	A : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	B : b. Memahami Kebijakan Anti <i>Fraud</i>	C : c. Memahami Prosedur Audit Setiap Bagian	D : a. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	E : b. Melakukan Kegiatan Audit pada Setiap Bagian
1 : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	5	0	0	0	0
2 : b. Memahami Kebijakan Anti <i>Fraud</i>	0	4	0	0	0
3 : a. Menerapkan Prosedur Rekrutmen yang Efektif	0	0	0	0	0
4 : b. Mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal	0	0	5	0	5
5 : c. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	6	0	0	6	0
6 : d. Mengelola <i>Whistleblowing System</i>	0	0	0	0	0
7 : e. Mengimplementasikan Teknik Audit	0	0	4	0	4

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

³ Berdasarkan jumlah *coding*

Kompetensi yang dibutuhkan dan dikembangkan pada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dibagi atas dua jenis kompetensi, yaitu pengetahuan dan keterampilan. Berikut peneliti menjelaskan perbandingannya dengan kompetensi yang dibutuhkan sebagai pembanding.

1. Pengetahuan

a. Memahami Aktivitas Operasional Perbankan

Kompetensi ini **sudah terpenuhi** melalui materi dalam pelatihan manajemen risiko, teknik audit dan pengendalian *fraud* yang salah satu tujuannya menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit* adalah untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman mengenai aktivitas operasional perbankan, baik dalam hubungannya dengan penerapan manajemen risiko maupun pelaksanaan kegiatan audit.

b. Memahami Kebijakan Anti *Fraud*

Kompetensi ini **sudah terpenuhi** melalui materi dalam pelatihan manajemen risiko, teknik audit dan pengendalian *fraud* yang salah satu tujuannya menurut Ibu Oktaria Tri Handari dan Ibu Widy Retno Hapsari adalah untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman mengenai kebijakan anti *fraud* yang diterapkan pada BPR berdasarkan Peraturan OJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, Manajemen Risiko, Audit Intern dan Kepatuhan.

2. Keterampilan

a. Menerapkan Prosedur Rekrutmen yang Efektif

Kompetensi ini **belum terpenuhi** melalui kompetensi yang dikembangkan karena Menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer*, di PT BPR Bank Sleman sendiri pun belum terdapat prosedur secara tertulis mengenai prosedur rekrutmen pegawai.

b. Mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal

Menurut Ibu Widy Retno Hapsari, kompetensi ini **sudah terpenuhi** melalui materi dalam pelatihan teknik audit yang mengembangkan kompetensi SDM Tim Anti *Fraud* dalam memahami dan melaksanakan kegiatan audit sebagaimana prosedur yang sudah ditetapkan karena SPI merupakan bagian dari proses pelaksanaan kegiatan audit.

c. Melakukan Pelaporan Profil Risiko

Kompetensi ini **sudah terpenuhi** melalui materi dalam pelatihan manajemen risiko yang memiliki tujuan untuk mengembangkan keterampilan SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam melakukan pelaporan profil risiko secara komprehensif (Miharjo, 2020).

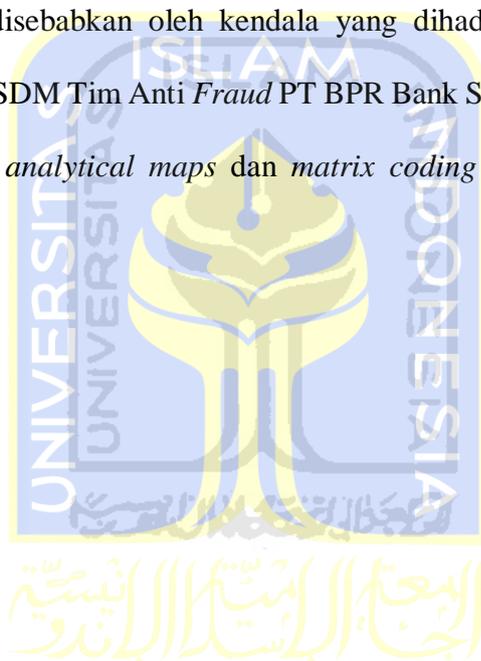
d. Mengelola *Whistleblowing System*

Kompetensi ini **belum terpenuhi** melalui kompetensi yang dikembangkan karena disebutkan oleh Ibu Rizky Chitra Endyantasari bahwa tidak terdapat penawaran dari pihak ketiga mengenai pembekalan untuk mengelola WBS.

e. Mengimplementasikan Teknik Audit

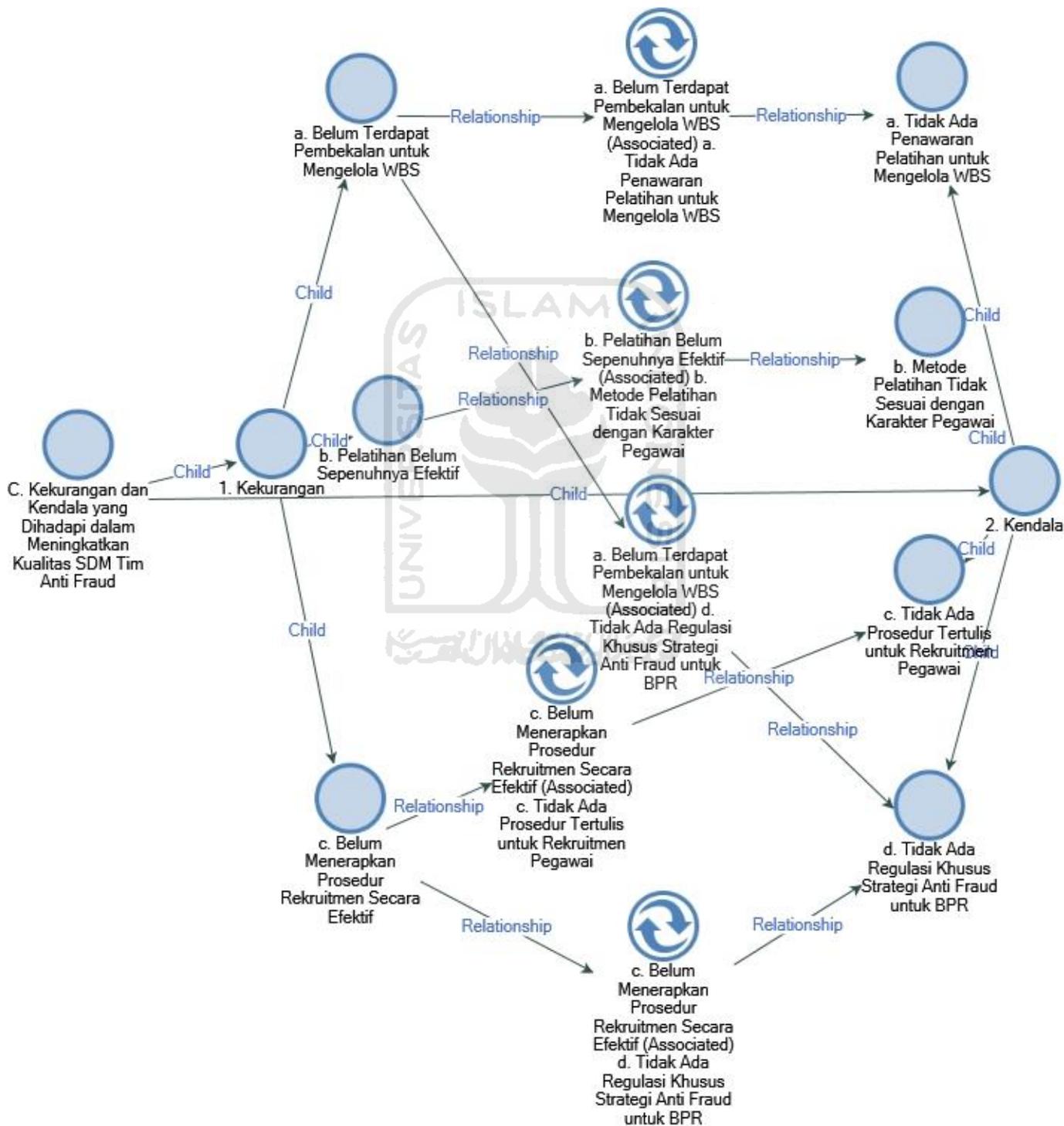
Kompetensi ini **sudah terpenuhi** melalui materi dalam pelatihan teknik audit yang mengembangkan kompetensi SDM Tim Anti *Fraud* dalam memahami dan melaksanakan kegiatan audit pada setiap bagian sebagaimana prosedur yang sudah ditetapkan (Hapsari, 2020).

Selanjutnya, peneliti dapat melakukan analisis kekurangan berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dikembangkan dan disebabkan oleh kendala yang dihadapi dalam melakukan peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman. Berikut peneliti menjelaskan melalui *analytical maps* dan *matrix coding* hasil olahan *software* NVivo 11 berikut ini:



Gambar 4.5

Analytical Maps Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti Fraud PT BPR Bank Sleman



Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

Tabel 4.4

Matrix Coding Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman⁴

Kendala Kekurangan	A : a. Tidak Ada Penawaran Pelatihan untuk Mengelola WBS	B : b. Metode Pelatihan Tidak Sesuai dengan Karakter Pegawai	C : c. Tidak Ada Prosedur Tertulis untuk Rekrutmen Pegawai	D : d. Tidak Ada Regulasi Khusus Strategi Anti <i>Fraud</i> untuk BPR
1 : a. Belum Terdapat Pembekalan untuk Mengelola WBS	3	0	0	2
2 : b. Pelatihan Belum Sepenuhnya Efektif	0	2	0	0
3 : c. Belum Menerapkan Prosedur Rekrutmen Secara Efektif	0	0	1	2

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

⁴ Berdasarkan jumlah *coding*

Berdasarkan kekurangan yang terdapat pada peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman maka peneliti menemukan hubungan antara kekurangan dengan kendala yang menyebabkan adanya kekurangan tersebut.

4.5.1 Belum Terdapat Pembekalan untuk Mengelola *Whistleblowing System* (WBS)

Kekurangan yang pertama dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman adalah belum adanya pembekalan untuk SDM Tim Anti *Fraud* dalam mengelola WBS. Menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer*, hal ini karena tidak ada penawaran dari pihak ketiga untuk memberikan pembekalan dalam mengelola WBS. Selain itu, tidak adanya kebijakan khusus yang ditetapkan oleh OJK maupun Bank Indonesia mengenai strategi anti *fraud* untuk BPR menjadi kendala lain dalam kekurangan ini. Tidak adanya kebijakan khusus dari OJK maupun Bank Indonesia ini menyebabkan tidak adanya penyeragaman standar mengenai strategi anti *fraud* yang diterapkan di BPR.

4.5.2 Pelatihan Belum Sepenuhnya Efektif

Selanjutnya, kekurangan yang kedua dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman adalah pelatihan—yang menjadi strategi penting dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman—belum sepenuhnya efektif. Menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari, hal ini disebabkan karena tidak sesuai metode pelatihan yang digunakan dengan karakter pegawai yang diikuti dalam

pelatihan. Biasanya hal ini diketahui ketika pegawai yang diikutkan pelatihan tidak dapat menyampaikan hasil atau materi dari pelatihan yang diikutinya sehingga berpengaruh pada proses *knowledge sharing* di PT BPR Bank Sleman.

4.5.3 Belum Menerapkan Prosedur Rekrutmen Secara Efektif

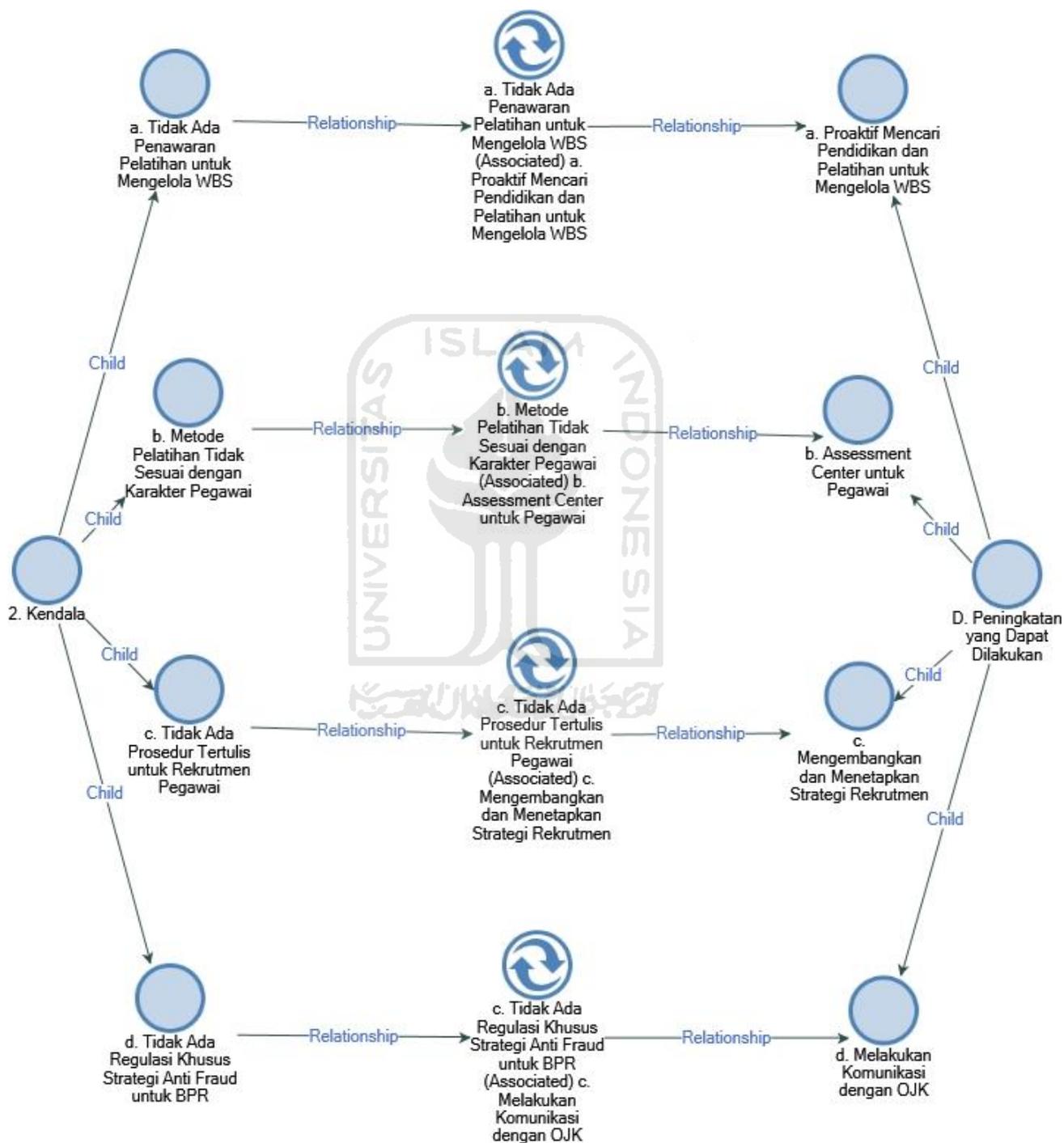
Kekurangan yang terakhir dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman, yaitu prosedur rekrutmen—sebagai bagian dari proses *know your employee*—yang diterapkan belum efektif. Hal ini karena PT BPR Bank Sleman tidak memiliki prosedur rekrutmen secara tertulis (Endyantasari, 2020). Kendala lain adalah karena tidak adanya regulasi khusus yang ditetapkan oleh OJK maupun Bank Indonesia mengenai strategi anti *fraud* untuk BPR sehingga BPR tidak memiliki penyeragaman standar penerapan strategi anti *fraud* yang diterapkan.

4.6 Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

Setelah melakukan analisis kekurangan yang disebabkan oleh kendala dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman maka selanjutnya peneliti melakukan analisis perbaikan atas kendala yang dihadapi. Analisis perbaikan ini dilakukan berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan, peraturan mengenai strategi anti *fraud* dengan pengembangan kualitas SDM yang dibutuhkan serta beberapa kajian literatur lainnya. Berikut peneliti menjelaskan melalui *analytical maps* dan *matrix coding* hasil olahan *software* NVivo 11 berikut ini:

Gambar 4.6

Analytical Maps Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman



Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

Tabel 4.5

Matrix Coding Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman⁵

Kendala Perbaikan	A : a. Tidak Ada Penawaran Pelatihan untuk Mengelola WBS	B : b. Metode Pelatihan Tidak Sesuai dengan Karakter Pegawai	C : c. Tidak Ada Prosedur Tertulis untuk Rekrutmen Pegawai	D : d. Tidak Ada Regulasi Khusus Strategi Anti <i>Fraud</i> untuk BPR
1 : a. Proaktif Mencari Pendidikan dan Pelatihan untuk Mengelola WBS	5	0	0	0
2 : b. <i>Assessment Center</i> untuk Pegawai	0	3	0	0
3 : c. Mengembangkan dan Menetapkan Strategi Rekrutmen	0	0	2	0
4 : d. Melakukan Komunikasi dengan OJK	0	0	0	2

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

⁵ Berdasarkan jumlah *coding*

4.6.1 Proaktif Mencari Pendidikan dan Pelatihan untuk Mengelola *Whistleblowing System (WBS)*

Perbaikan pertama yang dapat dilakukan, yaitu SDM Tim Anti *Fraud* secara proaktif mencari dan mengajukan pendidikan atau pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam mengelola WBS. Menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari selaku *Human Resources and Development Officer*, tidak adanya pendidikan ataupun pelatihan untuk SDM Tim Anti *Fraud* dalam mengelola WBS disebabkan karena tidak adanya penawaran dari pihak ketiga untuk memberikan pembekalan dalam mengelola WBS.

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas SDM (Pratiwi dan Cahyono, 2018). Menurut Ambar (2009:219) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan serta profesionalitas pegawai sehingga dapat memudahkan dan meningkatkan kinerja pegawai saat bertugas. Dalam penerapan strategi anti *fraud*, pengembangan kualitas SDM diperlukan untuk meningkatkan kesadaran anti *fraud* dan pengendalian *fraud* (Bank Indonesia, 2011).

Dalam melakukan pendidikan dan pelatihan untuk mengelola WBS, PT BPR Bank Sleman dapat bekerjasama dengan Lembaga Pengembangan Fraud Auditing (LPFA). Sebagai contoh, di tahun 2020 ini LPFA menyelenggarakan *Workshop Fraud Audit, Investigative and Forensic*

yang salah satu fokus pelatihannya mengenai teknik pengendalian kecurangan dan membangun WBS yang efektif.

4.6.2 *Assessment Center* untuk Pegawai

Perbaikan kedua yang dapat dilakukan, yaitu terkait dengan metode pelatihan yang digunakan. *Assessment Center* (AC) dilakukan untuk meminimalisir kesalahan atas metode pelatihan yang digunakan karena menurut Ibu Rizky Chitra Endyantasari, tidak efektifnya pelatihan yang dilakukan disebabkan karena metode pelatihan yang digunakan tidak sesuai dengan karakter pegawai.

Fredy Joko yang merupakan Asesor dari *Management Assessment Center* BPKP menyebutkan bahwa AC adalah suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan sehingga hasil dari proses AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. AC terdiri atas proses sistematis untuk menilai keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku sebagai berikut:

1. *In-Basket Exercise*;
2. *Group Discussion*;
3. *Case Analysis*;
4. *Presentation*;
5. *Test of Creative Thinking*;
6. *Behavioral Event Interview*;

7. *360 Degree Interview*;
8. *Role Play*;
9. *Personality Test*.

4.6.3 Mengembangkan dan Menetapkan Strategi Rekrutmen

Selanjutnya, perbaikan yang dilakukan adalah untuk meminimalisir dampak dari kurang efektifnya prosedur rekrutmen yang ditetapkan karena tidak adanya prosedur rekrutmen secara tertulis di PT BPR Bank Sleman (Endyantasari, 2020).

Perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan dan menetapkan strategi rekrutmen secara resmi dan tertulis karena menurut Setiani (2013) strategi rekrutmen dan seleksi yang baik dapat memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Dengan efektifnya proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi maka semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan yang mana dapat berpengaruh langsung dalam pada produktivitas dan kinerja finansial perusahaan. Hal ini perlu dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman agar proses *know your employee* sebagai salah satu upaya pencegahan *fraud* dapat mencapai hasil yang maksimal.

4.6.4 Melakukan Komunikasi dengan OJK

Perbaikan yang terakhir adalah melakukan komunikasi dengan OJK sebagai perbaikan atas ketiadaan regulasi atau kebijakan khusus dalam penerapan strategi anti *fraud* di BPR karena menurut Ibu Widy Retno Hapsari selaku *Senior Internal Audit*, strategi anti *fraud* yang diterapkan di

PT BPR Bank Sleman mengacu pada POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, Manajemen Risiko, Audit Intern dan Kepatuhan. Hal ini karena belum adanya regulasi atau kebijakan khusus yang ditetapkan oleh OJK mengenai strategi anti *fraud* untuk BPR.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang OJK, disebutkan bahwa OJK memegang asas kepentingan umum, yaitu asas yang membela dan melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat serta memajukan kesejahteraan umum. Asas ini memberikan peluang bagi masyarakat umum atau pihak di luar OJK untuk dapat melakukan komunikasi dengan OJK mengenai hal-hal atau saran yang dapat dilakukan dalam melindungi kepentingan konsumen dan memajukan kesejahteraan umum. Adanya kebijakan strategi anti *fraud* yang secara khusus diwajibkan untuk diterapkan oleh BPR dapat meminimalisir kasus *fraud* yang terjadi di BPR. Dengan demikian, kekayaan konsumen atau nasabah yang dititipkan pada BPR dapat terlindungi dengan baik.

Komunikasi dengan OJK dapat dilakukan secara lisan melalui telepon maupun secara tertulis melalui *faximile* atau *e-mail*. Komunikasi lisan dapat dilakukan secara langsung dengan OJK Pusat ataupun melalui perwakilan OJK di Kantor Regional 3 untuk daerah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan komunikasi tertulis dapat ditujukan langsung kepada OJK Pusat.

4.7 Kesimpulan Bab

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai penerapan strategi anti *fraud* serta peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* dapat diketahui bahwa PT BPR Bank Sleman sudah menerapkan empat pilar strategi anti *fraud* sebagaimana yang ditetapkan oleh Bank Indonesia melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP yang dikeluarkan pada tanggal 9 Desember 2011 meskipun Surat Edaran dari Bank Indonesia ini tidak diwajibkan bagi BPR.

PT BPR Bank Sleman juga sudah melakukan peningkatan kualitas untuk SDM Tim Anti *Fraud* dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan melalui beberapa pelatihan. Namun, masih terdapat beberapa pekerjaan dalam mencegah dan mendeteksi *fraud* yang kompetensinya belum dikembangkan sehingga menjadi kekurangan dalam penelitian ini. Adanya kekurangan tersebut tentu disebabkan karena adanya kendala.

Kekurangan yang pertama adalah belum adanya pembekalan untuk Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam mengelola WBS. Hal ini disebabkan oleh kendala tidak adanya penawaran dari pihak ketiga untuk memberikan pelatihan dalam mengelola WBS serta tidak adanya regulasi atau kebijakan anti *fraud* yang secara khusus menjadi acuan dan diperuntukan bagi BPR dalam menerapkan strategi anti *fraud*. Kendala ini dapat diatasi dengan mencari pendidikan dan pelatihan dalam mengelola WBS secara proaktif.

Selanjutnya, kekurangan yang kedua adalah pelatihan yang diberikan

kepada Tim Anti *Fraud* belum sepenuhnya efektif karena tidak sesuai metode pelatihan yang diberikan dengan karakter pegawai yang diikuti dalam pelatihan. Kendala ini dapat diatasi dengan melakukan *assessment center* yang disusun oleh BPKP untuk mengetahui perilaku dan karakter pegawai dalam melakukan pekerjaan serta potensi apa yang dimiliki oleh pegawai.

Kekurangan yang terakhir, yaitu PT BPR Bank Sleman belum menerapkan prosedur rekrutmen yang efektif sebagai salah satu bentuk pencegahan *fraud*. Hal ini disebabkan karena PT BPR Bank Sleman tidak memiliki prosedur rekrutmen secara tertulis dan tidak adanya regulasi atau kebijakan khusus strategi anti *fraud* untuk BPR yang dapat dijadikan pedoman bagi PT BPR Bank Sleman dalam menerapkan strategi anti *fraud* secara komprehensif. Perbaikan yang dapat dilakukan untuk meminimalisir kendala ini adalah dengan mengembangkan dan menetapkan strategi rekrutmen sebagai bagian dari upaya pencegahan *fraud*.

Adapun kendala dari tidak adanya kebijakan atau regulasi khusus dari OJK maupun Bank Indonesia mengenai pedoman strategi anti *fraud* bagi BPR dapat diatasi dengan melakukan komunikasi langsung kepada OJK, baik melalui komunikasi lisan (telepon) maupun komunikasi tertulis (*faximile dan atau e-mail*).

BAB V

PENUTUP

5.1 Pengenalan Bab

Dalam bab ini, peneliti memberikan kesimpulan atas penelitian yang sudah dilakukan. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil analisa yang dilakukan dengan melakukan wawancara kepada para partisipan dan analisa dokumen yang mengacu kepada rumusan masalah. Keterbatasan penelitian dan saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya juga dijabarkan dalam bab ini.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada PT BPR Bank Sleman sudah sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, meskipun kebijakan ini tidak diwajibkan diterapkan oleh BPR. PT BPR Bank Sleman sudah menerapkan empat pilar dalam penerapan strategi anti *fraud* dengan kebutuhan kompetensi dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* sebagai berikut:
 - a. Pengetahuan
 - 1) Memahami mekanisme aktivitas operasional perbankan;
 - 2) Memahami kebijakan anti *fraud*.
 - b. Keterampilan
 - 1) Menerapkan prosedur rekrutmen yang efektif;

- 2) Mengevaluasi sistem pengendalian internal;
 - 3) Melakukan pelaporan risiko;
 - 4) Mengelola *whistleblowing system*;
 - 5) Mengimplementasikan teknik audit.
2. Peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dilakukan melalui Pelatihan Manajemen Risiko, Teknik Audit dan Pelatihan Pengendalian *Fraud* dengan pengembangan kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan
 - a) Memahami mekanisme aktivitas operasional perbankan;
 - b) Memahami kebijakan anti *fraud*;
 - c) Memahami prosedur audit setiap bagian.
2. Keterampilan
 - a) Melakukan pelaporan profil risiko;
 - b) Melakukan kegiatan audit pada setiap bagian.

Adapun penyelenggara pelatihan yang bekerjasama dengan PT BPR Bank Sleman, yaitu mentor individu, lembaga swasta (Perbarindo) dan lembaga pemerintah (OJK).

3. Kekurangan dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* diperoleh dengan membandingkan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dikembangkan sehingga dapat diketahui kekurangan yang disebabkan oleh kendala dalam melakukan peningkatan

kualitas SDM Tim Anti *Fraud*. Kendala pertama yang ditemui adalah tidak adanya penawaran pelatihan untuk mengelola WBS dari pihak ketiga. Selanjutnya, tidak sesuainya metode pelatihan dengan karakter pegawai yang diikutkan dalam pelatihan menjadi kendala kedua. Sedangkan kendala ketiga berkaitan dengan rekrutmen pegawai, yaitu tidak adanya prosedur tertulis untuk rekrutmen pegawai dan kendala yang terakhir adalah tidak adanya regulasi khusus strategi anti *fraud* untuk BPR yang ditetapkan oleh OJK maupun Bank Indonesia.

4. Untuk mengatasi kendala dalam peningkatan kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman sebagai upaya melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* maka dapat dilakukan beberapa perbaikan. Perbaikan pertama, yaitu Tim Anti *Fraud* proaktif untuk mencari pendidikan dan pelatihan dalam mengelola WBS seperti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh LPFA. Perbaikan yang kedua adalah melakukan *assessment center* yang disusun oleh BPKP untuk pegawai karena hasil dari *assessment center* dapat digunakan sebagai strategi pengembangan SDM dalam organisasi. Selanjutnya, perbaikan ketiga yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan dan menetapkan strategi rekrutmen untuk dapat memperoleh pegawai yang tepat bagi PT BPR Bank Sleman sebagai salah satu upaya dalam pencegahan *fraud*. Perbaikan keempat sebagai perbaikan terakhir, yaitu melakukan komunikasi dengan OJK baik secara tertulis melalui *faximile* dan atau *e-mail*, maupun secara lisan melalui telepon.

5. Secara umum, pengembangan SDM Tim Anti *Fraud* yang dilakukan oleh PT BPR Bank Sleman dapat berpengaruh dalam melakukan pencegahan dan pendeteksian *fraud* pada organisasi milik pemerintah. Namun, perlu dukungan dan pengawasan dari para pemangku kepentingan dan pembuat keputusan dengan melakukan *multi-layer strategy* untuk dapat menciptakan persepsi bahwa tindakan *fraud* adalah suatu tindakan yang tidak rasional serta menguatkan independensi peradilan bagi para pelaku *fraud*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, peneliti menemukan beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Laporan Tahunan PT BPR Bank Sleman yang digunakan adalah laporan tahunan tahun 2018 karena laporan tahunan tahun 2019 belum dikeluarkan.
2. Tidak diberikan izin atas Dokumen Penerapan Strategi Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman sehingga analisa penerapan strategi anti *fraud* hanya diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan partisipan wawancara.

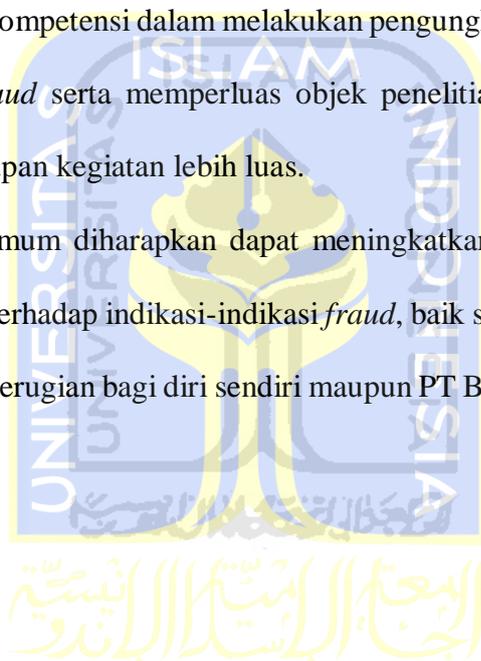
5.4 Saran Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran yang ditujukan kepada PT BPR Bank Sleman, Otoritas Jasa Keuangan, peneliti selanjutnya dan kepada masyarakat umum sebagai berikut:

1. Agar strategi anti *fraud* yang sudah diterapkan dapat berjalan maksimal maka PT BPR Bank Sleman perlu untuk segera mengembangkan dan menetapkan strategi rekrutmen yang efektif guna mendapatkan pegawai yang tepat sebagai salah satu sarana dalam pencegahan *fraud*. Selain itu,

peneliti juga menyarankan agar dilakukan pembekalan dan pelatihan kepada SDM Tim Anti *Fraud* untuk mengelola *whistleblowing system* sebagai salah satu sarana dalam melakukan pendeteksian *fraud*.

2. Untuk Otoritas Jasa Keuangan diharapkan dapat menetapkan strategi anti *fraud* secara khusus untuk BPR guna menyeragamkan standar penerapan strategi anti *fraud* pada BPR di Indonesia.
3. Peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambah pembahasan kompetensi dalam melakukan pengungkapan dan tindak lanjut atas kasus *fraud* serta memperluas objek penelitian ke perbankan yang memiliki cakupan kegiatan lebih luas.
4. Masyarakat umum diharapkan dapat meningkatkan prinsip kehati-hatian dan waspada terhadap indikasi-indikasi *fraud*, baik secara eskplisit maupun implisit agar kerugian bagi diri sendiri maupun PT BPR Bank Sleman dapat diminimalisir.



DAFTAR PUSTAKA

- (ACFE), A.O.C.F.E. 2016. *Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse*. <http://acfe.com>
- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. 1st edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ambar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amrizal, C. F. E. dan MM, C. 2004. *Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor*. Diklat BPKP.
- Albrecht, C. C., Albrecht, W. S., Albrecht, C. O. dan Zimbelman, M. F. 2006. *Forensic Accounting*. 4th edn. Singapore: South Westren-Cengange.
- Arsendy, M. T., Anugerah, R. dan Diyanto, V. 2017. *Pengaruh Pengalaman Audit, Skeptisme Profesional, Red Flags, dan Tekanan Anggaran Waktu terhadap Kemampuan Auditor dalam Mendeteksi Kecurangan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta)* (Doctoral Dissertation, Riau University).
- Bank Indonesia. 2011. *Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tentang Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum*. <http://www.bi.go.id>
- Bazeley, P. and Jackson, K. 2013. *Qualitative Data Analysis with NVivo 11*. 2nd edn. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- BPKP. 2004. *Etika dan Kewaspadaan Terhadap Fraud dalam Pemerintahan; Suatu Upaya Membangun Etika untuk Mencegah Fraud pada Pemerintah Daerah*. Jakarta: Laporan Hasil Penelitian Puslitbang BPKP.
- Buchholz, A. K. 2012. "SAS 99: Deconstructing The Fraud Triangle and Some Classroom Suggestions". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*.
- Butcovan, A. 2015. "Banking Security In The Context Of International Relations". *International Relations* 7: 7–14.
- Button, M. dan Brooks, G. 2009. "Mind The Gap, Progress Towards Developing Anti-Fraud Culture Strategies in UK Central Government Bodies". *Journal of Financial Crime*.

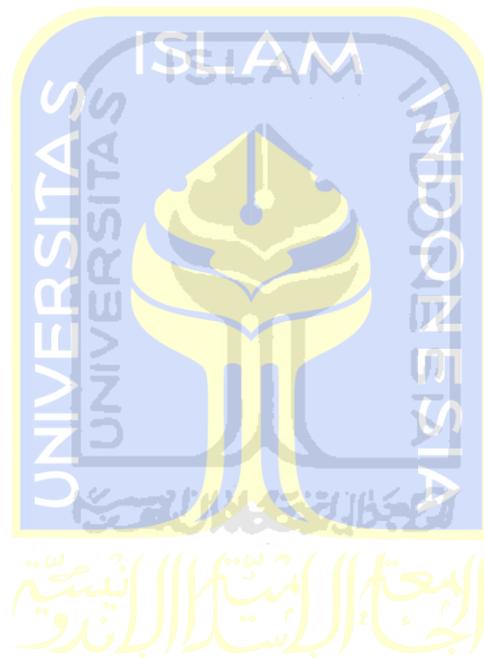
- Chairunnisa, C. dan Ibrahim, M. 2019. "Evaluasi Penerapan Strategi Anti Fraud dalam Mengelola Risiko Kecurangan pada PT X". *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* 7(3): 465-476.
- Ciptaningsih, T. 2012. "Memahami Lebih Lanjut Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum Di Indonesia". *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan* 1(2).
- Cressey, Donald. 1953. "The Internal Auditor as Fraud Buster". *Manegerial Auditing Journal*
- Corbin, J. dan Strauss, A. 2015. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif Tatalangkah dan Teknik-Teknik Teorisasi Data*. Edited by Kamdani. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission. 1992. "Internal Control – Integrated Framework. *The Institute of Monitoringors*".
- Durnila, K. dan Santoso, C. B. 2018. "Pengaruh Audit Forensik dan Kompetensi Auditor terhadap Pencegahan Fraud dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderating pada BPK RI Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau". *Measurement: Jurnal Akuntansi* 12(1).
- Endyantasari, R. C. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 13 April 2020, Yogyakarta.
- Endyantasari, R. C. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 7 Juli 2020, Dalam Jaringan.
- Endyantasari, R. C. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 21 Juli 2020, Yogyakarta.
- Hadiyatno, D. 2012. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan". *Prosiding Seminas* 1.
- Hancock, D. R. dan Algozzine, B. 2006. *Doing Case Study Research*. New York: Teachers College Press.

- Handari, O. T. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 6 Maret 2020, Yogyakarta.
- Hapsari, W. R. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 13 Maret 2020, Yogyakarta.
- Hapsari, W. R. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 7 Juli 2020, Dalam Jaringan.
- Hapsari, W. R. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 10 Agustus 2020, Yogyakarta.
- Huberman, A. M. dan Miles, M. 2010. *The Qualitative Researcher's Companion. Understanding and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks: SAGE Publication Inc.
- Joko, F. Management Assessment Center (MAC BPKP).
- Kimani, J. 2011. *Fraud Risk Assesment Plan for Barclays Bank of Kenya*. Tempere University of Applied Sciences.
- Kovacich, G. 2007. *Fighting Fraud: How to Establish and Manage an Anti-Fraud Program*. Elsevier.
- Leavy, P. 2014. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Lembaga Pengembangan Fraud Auditing. *Pelatihan dan Sertifikasi Auditor Forensik*. Jakarta. <http://lpfa.co.id>
- Lembaga Penjamin Simpanan. 2018. *Laporan Tahunan LPS 2018*. Jakarta. <http://lps.go.id>
- Miharjo, D. H. 2018. *Kajian Optimalisasi Peran Auditor Internal dalam Penerapan Sistem Anti Fraud (Studi Kasus Bank Sleman)* (Master's Thesis, Universitas Islam Indonesia).

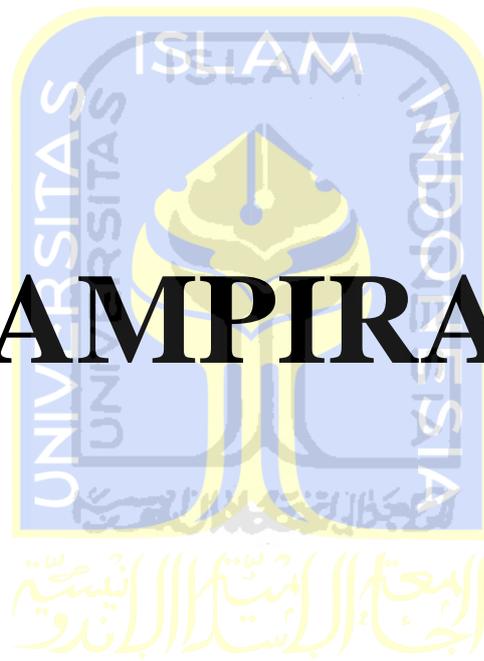
- Miharjo, D. H. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 13 Maret 2020, Yogyakarta.
- Miharjo, D. H. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 8 Juli 2020, Dalam Jaringan.
- Miharjo, D. H. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 4 Agustus 2020, Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Otoritas Jasa Keuangan. 2015. *POJK Nomor 13/POJK.03/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi BPR*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *SEOJK Nomor 5/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Pengkreditan Rakyat*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *SEOJK Nomor 6/SEOJK.03/2016 tentang Penerapan Fungsi Kepatuhan bagi Bank Pengkreditan Rakyat*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. *SEOJK Nomor 7/SEOJK.03/2016 tentang Pelaksanaan Fungsi Audit Intern bagi Bank Pengkreditan Rakyat*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. *SEOJK Nomor 1/SEOJK.03/2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Pengkreditan Rakyat*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019a. *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan I*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019b. *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan II*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019c. *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan III*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019d. *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan IV*. Jakarta. <http://ojk.go.id>

- Prabowo, H. Y. 2016. "Sight Beyond Sight". *Journal of Financial Crime*.
- Pratiwi, S. L. dan Cahyono, H. 2018. "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan". *Jurnal Ekonomi Islam* 1(2): 145-153.
- Presiden Republik Indonesia. 2011. *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan*. Jakarta. <http://ojk.go.id>
- PT BPR Bank Sleman. 2018. *Laporan Tahunan 2018 Bank Sleman*. Sleman <http://banksleman.co.id>
- Purjono. 2012. "Peranan Audit Forensik dalam Pemberantasan Korupsi di Lingkungan Instansi Pemerintah "Suatu Tinjauan Teoritis"". *Widyaiswara Pusklat Bea dan Cukai*.
- Rohmah, S. K. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 6 Maret 2020, Yogyakarta.
- Rustiarini, N. W. dan Sunarsih, N. M. 2015. "Fraud dan Whistleblowing: Pengungkapan Kecurangan Akuntansi oleh Auditor Pemerintah". *Simposium Nasional Akuntansi XVIII*.
- Rustiarini, N. W., Suryandari, N. N. A., dan Nova, I. K. S. 2016. "Red Flags and Fraud Prevention on Rural Banks. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan* 19(2): 177-206.
- Samsuni, S. 2017. "Manajemen Sumber Daya Manusia". *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan* 17(1): 113-124.
- Saunders, M., Lewis, P. dan Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students. 6th edn*. Edinburgh Gate: Pearson.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian. Ed 6*. Edited by A. N. Hanifah. Jakarta: Salemba Empat.
- Septina, M. M. 2020. "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)". *Hasil Wawancara Pribadi*: 13 April 2020, Yogyakarta.
- Setiani, B. 2013. "Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di perusahaan". *Jurnal Ilmiah Widya* 4(2).

- Silverman, D. 2013. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE Publications Limited.
- Sriyana, J., Prabowo, H. Y., dan Syamsudin, M. 2017. "Preventing Corruption in The Indonesian Public Sector". *European Research Studies Journal*.
- Suhartono, S. 2016. "Komite Anti Fraud: Solusi Menuju Zero Fraud". *Jurnal Akuntansi* 5(1).
- Yusuf, B. dan Al Arif, M. N. R. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Zikmund, P. E., 2008. "Reducing the Expectation Gap". *The CPA Journal*.



LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 49/SK/BS/X/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Iis Herlia Dewi, S.E.
 Jabatan : Direktur Kepatuhan & SDM
 Alamat : PT BPR Bank Sleman (Perseroda)
 Jl. Magelang Km. 10, Tridadi, Sleman

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Kharisma Fatmalina Fajri
 No. Mahasiswa : 16312219
 Program Studi : Akuntansi
 Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
 Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian di PT BPR Bank Sleman (Perseroda) untuk penulisan Skripsi dengan judul "Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Tim Anti Fraud dalam Upaya Meminimalkan Fraud (Studi Kasus pada PT BPR Bank Sleman)" sejak tanggal 6 Maret 2020 - 30 September 2020.

Guna melengkapi perpustakaan PT BPR Bank Sleman (Perseroda), maka mahasiswa yang bersangkutan agar menyampaikan 1 (satu) eksemplar copy hasil Skripsi yang telah disetujui.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan semestinya.

Dikeluarkan di : Sleman
 Pada tanggal : 09 Oktober 2020

Direktur Kepatuhan & SDM,

IIS HERLIA DEWI, S.E.

LAMPIRAN 2

TRANSKRIP WAWANCARA 1

Narasumber : Ibu Oktaria Tri Handari, S.P

Tanggal Wawancara : 6 Maret 2020

Jabatan : Legal, Compliance & APU PPT Manager

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana koordinasi tugas antara Kepatuhan dengan Internal Audit?

N : Kalau untuk koordinasinya itu kita karena Internal Audit langsung di bawah direktur utama jadi dia itu selain berkoordinasi dengan direksi yang lain, juga berkoordinasi dengan direktur utama. Kalau Kepatuhan itu kan di bawah Direktur Kepatuhan dan SDM, jadi garis koordinasinya via direksi, jadi kita sama-sama di bawah direksi dan untuk koordinasinya karena keterkaitan langsung, sehingga tugas utama dari Kepatuhan itu berkoordinasi langsung dengan Internal Audit, baik untuk pemenuhan regulasi ke OJK maupun sebagai reminder atas temuan Internal Audit terhadap unit kerja tertentu yang sebelumnya telah dilakukan penilaian profil oleh Manajemen Risiko untuk mengetahui tingkat risiko unit kerja. Jadi, untuk tugas utama Internal Audit itu kan mengaudit tiap unit kerja dengan periode tertentu. Nah, nanti atas temuan itu kita adakan LHP (Laporan Hasil Pemeriksaan) yang harus dipertanggungjawabkan dengan direktur utama, biasanya

pelaksanaanya itu di forum rapat LHP dan dihadiri Kapatuhan, MR, Internal Audit dan unit kerja yang diaudit. Nanti disitu terlihat temuan-temuannya dari Internal Audit. Tugas Kepatuhan setelah LHP adalah untuk me-remind unit kerja terkait terhadap temuan kewajiban LHP-nya Internal Audit.

P : Jadi Kepatuhan itu dalam hal ini hanya me-remind unit kerja terkait atas temuan Internal Audit ya Bu?

N : Iya dek.

P : Kalau dalam penerapan strategi anti fraud itu Kepatuhan tidak bertanggung jawab Bu?

N : Kalau strategi anti fraud itu kita kan sebagai jasa pelayanan publik memang rawan ya. Jadi Internal Audit secara random melakukan audit secara periodik. Nah ini sebagai salah satu cara untuk mengetahui adanya pemicu terjadinya fraud. Kalau memang dalam periode tertentu terindikasi adanya fraud, itu kita ada Peraturan Direksi terkait penanganan fraud, yaitu upaya-upaya pencegahan fraud. Jadi gini dek, jika di periode tertentu tidak terjadi fraud, itu kita juga tidak melakukan koordinasi terkait fraud dengan Internal Audit. Tapi sebagai bentuk pencegahan, pertama kita mengikutkan manajer-manajer secara bergantian dalam pelatihan pencegahan fraud. Terus yang kedua, itu Kepatuhan mengingatkan terhadap direksi dalam setiap koordinasi dengan para manajer yang rutin dilakukan, mingguan ada, bulanan juga ada. Disini Kepatuhan mengingatkan untuk adanya pengawasan melekat atasan langsung itu ialah upaya pencegahan adanya fraud.

P : Jadi sebagai pengendalian internalnya ya Bu?

N : Iya, jadi kita dari direksi dan manajer itu tidak henti-hentinya pengawasan melekat. Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud, nah itu kita mengirimkan beberapa manajer kesana. Jadi selalu di-refresh terkait bahayanya fraud karena kita sebagai lembaga perbankan kan sangat rentan terjadinya fraud. Kita dari Kepatuhan pun selalu evaluasi, apakah peraturan yang ada sesuai diterapkan dengan keadaan saat ini. Apalagi risiko kecurangan kan sangat besar ya dek peluangnya. Jadi kita dari Kepatuhan me-review apakah (peraturan internal) masih sinkron atau engga.

P : Kalau dalam review peraturan itu, bagaimana koordinasinya dengan Internal Audit?

N : Kan kondisi itu sangat berkembang ya dek. Jadi katakan Internal Audit mengaudit bagian pelayanan, terus dari pelaksanaan itu ada yang tidak sinkron dengan prosedur yang ada. Nah di forum LHP itu kan terjadi diskusi, apakah prosedur yang ada masih relevan atau tidak dengan keadaan saat ini. Semisal prosedur yang ada sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, tugas kami selaku Kepatuhan itu merevisi aturan tersebut.

P : Jadi bisa dikatakan kalau Kepatuhan itu bagian teknisnya Internal Audit?

N : Kalau dikatakan itu juga kurang tepat ya dek. Karena kalau seperti itu Kepatuhan seolah-olah di bawahnya Internal Audit. Jadi kita koordinasi bisa dibilang level disivi karena Kepala Internal Audit selevel Kepala Divisi. Jadi kita semacam apa ya, semacam simbiosis aja. Kalau misalkan tiap tahun itu kan kita

diperiksa OJK. Kalau untuk temuan-temuan yang ada itu kita satu pintu dari Internal Audit. Terus Internal Audit pun ngelist daftar apa yang kita pemenuhan ke OJK. Nah di Kepatuhan itu kan sebenarnya kita ada LHP juga. Jadi Internal Audit me-remind Kepatuhan terkait pemenuhannya, misalkan Semester I Tahun 2020 ini, nah kita saling mengingatkan terkait pemenuhan yang harus dipenuhi, Kepatuhan nanya nih ke Internal audit “Bagian ini sudah memenuhi kepatuhan atau belum terkait pemeriksaan OJK?”, seandainya disitu belum, kita bagi tugas antara Internal Audit dan Kepatuhan. Kita pun me-remind bagian unit kerja terkait, dan Internal Audit pun me-remind unit kerja terkait.

P : Jadi untuk mekanisme penangannya sangat dinamis ya Bu?

N : Betul dek, sangat dinamis. Karena fraud itu kan hal yang ditakuti perbankan dan OJK pun dalam pencegahan mengeluarkan peraturan dan mengadakan semacam pelatihan atau seminar agar si fraud ini tidak terjadi. Jadi kita melakukan upayanya ya pengawasan melekat dari manajemen. Selain itu, unit kerja terkait juga mendapat pengawasan dari Internal Audit, berupa secara periodik Internal Audit melakukan audit kepada unit kerja terkait.

P : Penentuan unit kerja terkait yang akan di audit itu bagaimana Bu?

Apakah semua unit kerja atau hanya tertentu saja?

N : Semua dek, jadi dari Internal Audit ada program kerja bulan ini mengaudit apa, nanti bulan depan mengaudit apa. Jadi semua bagian itu diaudit semua.

P : Jadi tiap unit kerja tidak harus setiap bulan diaudit?

N : Oh engga, jadi periodiknya satu tahun. Bisa satu tahun sekali bisa setahun dua kali. Jadi unit kerja terkait tidak tahu akan diaudit, yang tahu hanya Internal Audit dan pelaporannya langsung ke Dirut. OJK pun kan mengaudit itu periodenya tahunan.

P : Sebelum diaudit, apakah dilakukan penilaian risiko?

N : Jadi gini dek. Level BPR itu kan diwajibkan ada MR dan Kepatuhan tahun 2017. Jadi MR dan Kepatuhan itu termasuk unit kerja baru. Nah BPR itu memang diwajibkan untuk melakukan penilaian risiko tiap unit kerja, itu ada penilaian profil risiko dlsb yang harus di-review secara periodik juga oleh MR.

P : Sebelumnya kan dikatakan bahwa manajer diikutkan pelatihan, bagaimana outputnya? Apakah efektif dalam pencegahan fraud?

N : Efektif ya dek, karena memang di level manajer itu kan issue-nya tanggungjawab ya, sehingga ketika ada anak buahnya yang melakukan fraud kan berarti ada indikasi pengawasan melekat dari manajernya lemah, tanggung jawab manajer dipertanyakan. Jadi memang kembali ke manajer masing-masing, kesadaran dia sebagai leader itu kembali ke kesadaran masing-masing ya dek. Jadi kalau pelatihan itu sifatnya me-refresh, menguatkan “Anda adalah manajer, lakukanlah pengawasan melekat terhadap bawahan Anda”. Jadi fungsinya manajer disini adalah untuk mencegah adanya pemicu-pemicu fraud. Oh ya, pelatihan ini juga berlaku untuk semua staff dek atau semisal hanya manajernya yang diikutkan pelatihan, nanti manajer ini membagikan nih apa yang mereka dapat dari pelatihan itu, budaya di kami sih dek ini.

P : Kalau dari Bank Sleman sendiri sudah ada upaya untuk menambah kesadaran terkait fraud atau tidak?

N : Kalau itu memang masih ada PRnya ya dek. Jadi dari pelatihan terakhir itu kita disarankan untuk diadakan poster-poster terkait bahaya fraud yang ditempel di pojok-pojok ruangan sebagai upaya menumbuhkan kesadaran anti fraud dan pencegahan fraud. Tapi kok dinilai dari estetikanya seperti kurang, takut mengganggu atau gimana. Terus kita juga ada rencana untuk melepas sekat-sekat ruangan agar lebih terbuka, itu juga sebagai upaya pencegahan terjadinya fraud.

P : Kalau untuk WBS, hanya untuk internal atau bisa untuk eksternal juga?

N : Kalau untuk saat ini itu internal dek. Kalau untuk pihak luar itu melalui kotak saran. Karena kalau untuk peraturan intern itu kita tujukan untuk intern dulu dek. Untuk WBS bisa melalui telepon, email dan surat terbuka. Tapi kalau personel untuk tindak lanjut dari hasil WBS maupun kotak saran itu sama sih dek, muaranya SDM.

P : Siapa yang mengelola WBS?

N : Kalau yang mengelola WBS itu dari SDM diteruskan ke Internal Audit untuk dilakukan penyelidikan. Nanti Internal Audit melakukan investigasi atas kebenaran dari laporan tersebut.

P : Berarti yang terjun langsung bukan dari Tim Anti Fraud?

N : Kalau kami, Tim Anti Fraud itu sifatnya semacam SOP ya dek. Jadi pihak yang bertanggungjawab atas fraud itu Internal Audit, MR, Kepatuhan dan SDM. Jadi

Internal Audit menindaklanjuti atas temuan dari WBS yang dilaporkan oleh SDM. Nah nanti SDM harus melakukan perlindungan terhadap pelapor. Adapun MR dan Kepatuhan itu harus melakukan review atas kasus penyelidikan tersebut dan memonitor tindak lanjut penyelesaiannya. Disini Kepatuhan mereview, apakah prosedur yang dilakukan sudah sesuai atau belum. Kalau SDM nanti kaitannya dengan punishment terhadap pelaku fraud.

P : Apakah dilakukan surprise audit?

N : Setahu saya sering ya dek.

P : Surveillance System juga sering dilakukan Bu?

N : Iya dek sering.

P : Apakah mekanisme penanganan fraud di cabang sama dengan di pusat?

N : Sama sih dek, karena untuk tim penanganan fraud itu adanya hanya di pusat. Jadi staff dari cabang melaporkan ke pusat. Nanti ditindaklanjuti oleh pusat.

P : Kalau kendala yang dihadapi dalam pendeteksian fraud ini apa Bu?

N : Kalau kendalanya itu dari WBS dek, jadi WBS kan ada aturannya. Biasanya yang mau melapor itu masih takut karena takut ketahuan oleh orang yang dilaporinya.

LAMPIRAN 3**TRANSKRIP WAWANCARA 2**

Narasumber : Ibu Siti Khalimah Rohmah, S.Psi

Tanggal Wawancara : 6 Maret 2020

Jabatan : Human Resources & Development Staff

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana proses rekrutmen yang dilakukan untuk Tim Anti Fraud Bank Sleman?

N : Untuk rekrutmen pegawai ini kita melalui seleksi dulu ya, jadi kita itu pakai SLIK untuk melihat track record calon pegawai itu, terutama kan untuk Tim Anti Fraud. Jadi dari SLIK itu kita bisa melihat sebelumnya dia pernah melakukan transaksi dimana, hutang dimana, apakah pernah melakukan fraud atau tidak, reputasi kreditnya bagaimana, ada kredit bermasalah atau tidak. Tujuannya mengetahui itu sebagai pengambilan keputusan, calon pegawai tersebut baiknya ditempatkan dimana jika nanti diterima kerja di Bank Sleman, sebisa mungkin agar tidak salah ditempatkan.

P : Bagaimana pelatihan yang dilakukan oleh Bank Sleman untuk meningkatkan kualitas SDM Tim Anti Fraud dalam mencegah dan mendeteksi fraud?

N : Kalau kita pelatihan itu sesuai dengan kebutuhan, jadi semisal dibutuhkan peningkatan di bagian manajemen risiko, ya kita kirimkan tim manajemen risiko untuk mengikuti pelatihan.

P : Apakah pelatihan anti fraud selalu diadakan di setiap tahunnya?

N : Oh itu pasti ada tiap tahun atau kadang juga ada vendor yang menawarkan untuk memberikan pelatihan, ya kita ikutkan pelatihan.

P : Bagaimana output dari pelatihan tersebut? Apakah efektif atau tidak?

N : Efektif ya, karena trainer yang kita datang kan itu juga yang berpengalaman mengenai fraud dan anti fraud. Jadi peserta pelatihan diberikan materi-materi agar lebih hati-hati terhadap fraud dan menghindari fraud itu. Biasanya trainernya itu memberikan contoh nyata terkait kasus fraud yang pernah terjadi di perbankan, bagaimana kasusnya dan apa konsekuensi yang diterima jika melakukan fraud. Pelatihan ini sifatnya me-refresh saja, selebihnya melalui pengawasan manajer.

P : Selain Tim Anti Fraud, apakah terdapat SDM bagian lain yang mengikuti pelatihan anti fraud?

N : Hampir semua pegawai ya, bahkan sampai supir dan satpam kita ikutkan pelatihan. Jadi semua memiliki kesempatan yang sama.

P : Bagaimana cara Bank Sleman untuk menumbuhkan kesadaran para pegawai terkait fraud?

N : Kalau kesadaran kan kembali ke individu masing-masing, Alhamdulillah sampai saat ini tidak ada kasus fraud di Bank Sleman dan pegawai kita pun kesadaran terhadap fraud nya bagus. Manajer pun kan juga membudayakan pengawasan melekat, jadi manajer berperan untuk mencegah adanya pemicu-pemicu fraud.

P : Kalau untuk WBS itu diperuntukan untuk pihak internal atau eksternal?

N : Untuk internal, kalau untuk eksternal kita jarang dapat juga. Kalau kita dari SDM biasanya kalau ada laporan yang masuk melalui WBS, kita laporkan dulu ke Internal Audit. Nanti Internal Audit yang menindaklanjuti dan diolah oleh MR. Keputusan akhirnya juga ditentukan oleh Internal Audit, MR dan Kepatuhan, nanti SDM yang menjalankan.

P : Apa yang dilakukan terhadap whistleblower ketika sudah melaporkan kasus fraud?

N : Sebelumnya tentu ada sosialisasi dulu bahwa kita ada WBS nih dan cara kerjanya seperti ini, jadi tidak kaget kalau ada laporan-laporan. Perlindungan terhadap whistleblower tentunya dengan merahasiakan identitas ya.

P : Apakah dilakukan rotasi pegawai? Jika ada, dilakukan berapa tahun sekali?

N : Kalau rotasi pegawai biasanya sesuai kebutuhan juga biasanya ada yang 1 tahun atau lebih, itu sesuai kebutuhan ya kalau kita. Kita lihat passion-nya pegawai juga, nanti kita sesuaikan, kita bimbing dan bina juga.

P : Kalau untuk lembur, apakah manajer selalu memantau?

N : Iya, lembur sesuai perintah dari manajer.

P : Bagaimana evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap pegawai?

N : Kita kan ada pengawasan melekat ya, jadi dari situ manajer bisa langsung memantau bagaimana pegawainya. Kalau ada kesalahan-kesalahan, ya tentunya diingatkan terlebih dahulu.

P : Apa kendala yang dihadapi untuk meningkatkan kualitas SDM Tim Anti Fraud?

N : Kalau sampai sekarang Alhamdulillah belum ada karena dari pelatihan itu sudah efektif. Semisal yang diikuti pun tidak semua, nanti yang mengikuti pelatihan itu membagi ilmu yang didapatnya ke rekan kerja yang lain.

P : Apa ada masukan untuk perbaikan kualitas SDM Tim Anti Fraud untuk ke depannya?

N : Ya paling dari pelatihan itu aja ya, mungkin bisa ditambah dengan pelatihan yang lain untuk meningkatkan kredibilitas Tim Anti Fraud.

LAMPIRAN 4**TRANSKRIP WAWANCARA 3**

Narasumber : Ibu Widy Retno Hapsari, S.P

Tanggal Wawancara : 13 Maret 2020

Jabatan : Senior Internal Audit

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana koordinasi antara Internal Audit dengan MR dan Kepatuhan?

N : Kalau MR itu kan sebelum, jadi MR melakukan penilaian risiko. Nah, biasanya dari MR kita cek lagi risiko yang paling sering itu dimana, kok bisa terjadi. Kalau di Kepatuhan juga seperti itu, bagian mana sih yang biasanya tidak patuhnya. Mereka tidak ada keharusan ngasih data ke kita tapi kita bisa meminta ke mereka selama itu untuk mitigasi risiko itu tidak apa-apa.

P : Bagaimana mekanisme pemeriksaan dari Internal Audit dalam rangka menerapkan strategi anti fraud?

N : Jadi kita setiap akhir tahun atau awal tahun, sebelum masuk awal tahun sudah ada jadwal pemeriksian dan rencana kerja selama satu tahun, disitu sudah ada yang mau kita periksa itu apa, nanti sesuai dengan jadwal sebelum kita audit kita ngasih surat perintah pemeriksaan dulu ke auditee-nya dan permintaan data. Setelah itu

mereka kan ngasih data tuh, nah baru nanti kita periksa. Itu untuk yang setiap bagiannya, jadi kita setiap bulan itu ada pemeriksaan di tiap bagian yang berbeda. Tapi kita juga ada pemeriksaan harian, kita periksa transaksi, berkas kredit. Itu kita sampling dari bagian pelayanan, nanti kita kasih surat permintaan yang mana yang mau di periksa.

P : Kalau untuk menumbuhkan kesadaran anti fraud bagaimana?

N : Jadi setiap hari itu kan kita ada briefing pagi dan kita kadang kejatah untuk briefing, disitu kita ngasih tahu tentang whistleblowing, terus mengingatkan untuk sadar risiko juga. Kalau ada temannya yang istilahnya tidak sesuai ketentuan, ya harap dikoordinasikan dengan kami dan setiap pemeriksaan di setiap bagian pun kita selalu ingatkan dan mereka biasanya kalau ada yang aneh langsung melaporkan melalui WBS itu. Nanti yang menurut kita perlu ditindaklanjuti, ya kita tindaklanjuti.

P : Bagaimana proses identifikasi kerawanan dilakukan?

N : Ini dilakukan oleh MR, MR melakukan mitigasi risiko dan melakukan review risiko kalau ada yang tidak beres. Nah nanti semisal kita butuh data itu, kita minta ke MR.

P : Apakah dilakukan surprise audit?

N : Oh iya sering, biasanya kita opname kas di Kantor Cabang Utama, Godean, Kalasan dan Kantor-Kantor Kas lain. Jadi nanti kita tiba-tiba datang terus kita mau minta apa.

P : Ketika memeriksa Kantor Cabang, apakah Kantor Cabang sudah mengetahuinya?

N : Kalau yang untuk bulanan sudah karena kita mau masuk kan ada Surat Penugasan. Kalau kita tidak menggunakan Surat Penugasan kan juga salah, takutnya mengganggu operasional karena yang kita periksa kan tidak hanya satu bagian saja.

P : Kalau untuk surprise audit, apakah ada kemungkinan Kantor Cabang yang sudah dilakukan surprise audit memberi tahu ke Kantor Cabang lain yang belum dilakukan surprise audit?

N : Kalau kemungkinan mungkin ada, tapi kita kan datangnya gak mesti. Jadi mereka sudah tahu akan diperiksa tapi mereka tidak tahu kapan akan diperiksa dan bisa jadi pemeriksaan cabang satu dengan cabang lainnya berbeda.

P : Jika ditemukan temuan indikasi atau dugaan fraud, Internal Audit langsung menindaklanjuti?

N : Iya, tentu langsung turun. Kita langsung cari data buat bukti-bukti tapi tidak secara khusus menggunakan Surat Penugasan. Kita koordinasi juga dengan atasan dari divisi terkait sebagai informasi saja, tapi yang melakukan pemeriksaan dari kita.

P : Apakah dilakukan surveillance system?

N : Iya dilakukan, kita review kebijakan anti fraud dan sejauh ini masih relevan.

P : WBS diterapkan untuk internal atau eksternal dan siapa yang mengelola WBS?

N : Saat ini untuk internal dan dikelola oleh SDM, nanti diteruskan ke Internal Audit dan kita koordinasikan dengan MR. Selanjutnya, SDM yang melaksanakan keputusan dari Internal Audit dan MR.

P : Apa yang dilakukan kepada pelapor? Apakah terdapat kompensasi?

N : Oleh SDM identitasnya pasti dirahasiakan ya dan untuk kompensasi belum ada karena kan kadang, iya kalau benar, kadang juga setelah kita telusuri kok ternyata informasinya kurang valid.

P : Bagaimana proses tindak lanjut dari temuan fraud yang ada?

N : Kita ada laporannya tersendiri dan nanti ada pemeriksaan tersendiri. Laporannya itu kita langsung koordinasi dengan Direktur Kepatuhan dan SDM.

P : Apa yang dilakukan Internal Audit untuk meningkatkan kredibilitasnya dalam melaksanakan tugas?

N : Biasanya kita mencar ke bawah, kalau ada info-info ya biasanya kita ikut-ikut nimbrung. Jadi kalau bisa kita gak yang jauh banget lah sama mereka supaya tahu apa yang terjadi di bawah. Termasuk memperhatikan gaya hidup juga, misalnya dia kok tiba-tiba naik mobil, nah yang seperti itu kan juga patut dicurigai.

P : Apakah setiap tahun dilakukan pelatihan terkait anti fraud?

N : Oh iya kalau itu, tiap tahun ada. Biasanya satu sampai tiga kali.

P : Bagaimana dengan efektivitasnya terhadap kinerja Internal Audit?

N : Kadang tergantung pemateri juga. Kalau pelatihannya bentuk studi kasus dan praktek itu biasanya kita lebih mudah dan lebih efektif karena kita bisa langsung mengimplementasikannya.

P : Kalau yang sudah dilakukan selama ini berarti hanya pelatihan dalam bentuk studi kasus?

N : Oh engga, biasanya gabungan dengan teori juga. Kadang juga di pelatihan yang satu hanya teori terus nanti di pelatihan selanjutnya studi kasus, gitu sih.

P : Dari Internal Audit sendiri, apakah terdapat kriteria SDM khusus yang diusulkan untuk ditempatkan di Internal Audit?

N : Ya ada, biasanya kita juga ikut melihat interview calon pegawai. Tentunya yang memiliki sertifikasi diutamakan ya. Selebihnya SDM sih ya, pakai SLIK juga setahu saya untuk mengetahui latar belakang calon pegawai.

P : Kendala apa yang dihadapi untuk meningkatkan kualitas SDM Internal Audit?

N : Sampai saat ini belum ada kendala yang gimana-gimana. Tapi kita ini kurang personel, jadi itu mungkin kendalanya.

P : Apakah ada rekomendasi untuk meningkatkan kredibilitas SDM Internal Audit?

N : Mungkin nambah personel ya, agar bisa lebih efisien lagi karena dari pelatihan juga sudah cukup efektif.

LAMPIRAN 5**TRANSKRIP WAWANCARA 4**

Narasumber : Bapak Dwi Handoyo Miharjo, S.E., M.Ak

Tanggal Wawancara : 13 Maret 2020

Jabatan : Risk Management Staff

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana koordinasi antara MR dan Internal Audit?

N : Jadi untuk koordinasi karena secara struktur organisasi kita tidak ada garis secara langsung ya. Jadi kita ini sifatnya membantu teman-teman audit. Kenapa sifatnya membantu karena dari MR, dari Kepatuhan juga itu sifatnya mendukung pengawasan atau pengendalian internal yang dilakukan teman-teman Internal Audit. Secara mekanisme pekerjaan kita kan sebenarnya itu, Internal Audit kan kerjanya mengawasi setelah terjadinya aktivitas operasional, nah kalau MR itu sebelum. Jadi kita memitigasi risiko sebelum aktivitas atau operasional itu dilakukan, nah begitu juga Kepatuhan terkait aturan-aturannya. Jadi kita sifatnya membantu, nanti kalau misal kita melihat di awal ada sesuatu yang tidak beres, kita keluarkan review risikonya kemudian itu bisa membantu teman-teman audit dalam melihat risikonya.

P : Apakah ada kewajiban dari MR untuk memberikan hasil review risiko atau mitigasi risiko kepada Internal Audit?

N : Kalau secara kewajiban kita tidak ada, tapi kita adanya itu ketika itu memang nanti Internal Audit minta secara khusus.

P : Untuk Tim Anti Fraud apakah ada secara khusus?

N : Tim Anti Fraud itu kita ada SOP-nya tapi kalau tim nya itu diawasi oleh empat unit, yaitu MR, Internal Audit, Kepatuhan dan SDM. Jadi Tim Anti Fraud ini sifatnya tidak khusus Unit Kerja sendiri tapi sifatnya untuk SOP pelaksanaan Strategi Anti Fraud tersebut.

P : Jadi ketika terjadinya fraud, siapa yang terlebih dahulu mengangani?

N : Otomatis dari Internal Audit dulu, nanti semisal dari Internal Audit butuh data dari MR, kita bantu. Kalau investigasi semuanya itu Internal Audit.

P : Siapa yang mengelola WBS?

N : Setahu saya dari SDM nanti diteruskan ke Internal Audit.

P : Dari MR sendiri, apa yang dilakukan untuk meningkatkan SDM-nya?

N : Kalau kita Alhamdulillah sering diberikan pelatihan. Pelatihannya bisa kerjasama sama pihak luar atau kita in-house di ruang rapat internal kita. Kemudian kita juga sering koordinasi dan komunikasi dengan seluruh bagian, tidak hanya bagian yang menangani fraud atau anti fraud saja, tapi seluruh bagian. Fungsinya untuk apa, kita mengetahui situasi di lapangan yang ada. Dari situ kita menemukan

case-case baru dan itu yang kita mulai pelajari karena di MR selain kita by teori, kita juga by case.

P : Apakah pelatihan yang diadakan tersebut sudah efektif dalam menunjang kinerja MR?

N : Efektif ya, soalnya kadang di pelatihan itu banyak membantu kita dari pengetahuan, lalu dari tools. Kenapa dari segi tools karena dalam pelaporan ke OJK itu kita banyak diberi tahu tools-tools yang lebih baik dalam melakukan pelaporan ke OJK. Jadi disitu kita banyak mendapatkan referensi dan dari segi pengetahuan juga kita banyak bertambah, dari prinsip kehati-hatian juga dan dari aktivitas operasional juga, termasuk mitigasi risiko karena kalau di sini kan pandangannya semua risiko ya.

P : Terkait Staff MR, apakah ada kriteria secara khusus untuk ditempatkan di MR?

N : Saya rasa itu wewenangnya SDM dan mereka tentu lebih mengetahui kompetensi apa yang dibutuhkan oleh MR.

P : Apa kendala yang dihadapi oleh MR?

N : Kalau kendala di sini Alhamdulillah sampai saat ini kita masih bisa handle tapi kita tidak tahu ke depannya seperti apa. Harapannya kedepannya kita bisa terus meminimalisir risiko di Bank ini. Tentu kendalanya kita ingin mengajak semua orang di Bank ini untuk sadar risiko. Nah ini kan butuh kesadaran dari pegawai yang lain, ini yang kita berusaha selalu mengingatkan, kadang di briefing pagi kita

ingatkan juga. Jadi risiko ini bukan hanya tugas dan tanggungjawab dari MR sendiri, tapi tanggungjawab kita semua karena risiko itu kan munculnya dari setiap unit kerja, bahkan dari hal terkecil pun itu bisa muncul risiko.

P : Apakah ada rekomendasi untuk meningkatkan kualitas SDM MR?

N : Kalau dari saya, ayo kita sama-sama mengajak teman-teman pegawai semua untuk terus sadar risiko, sadar fraud, karena risiko ini kan berpotensi untuk menjadi fraud. Terus juga sadar hal-hal yang melanggar ketentuan, melanggar peraturan.

P : Dari Bank Sleman sendiri, apa yang dilakukan untuk meningkatkan kesadaran Anti Fraud?

N : Kita Alhamdulillah didukung oleh Bapak Ibu Direksi maupun Dewan Pengawas. Jadi para direksi pun terkadang memberikan kita beberapa case yang kita belajar dari case tersebut “ini loh ada case dari Bank X dan dampaknya seperti ini”, jadi saya rasa para direksi kita pun cukup aktif dalam memonitoring dan membantu kita dalam memberikan informasi terkait pentingnya sadar risiko, pentingnya anti fraud yang baik.

P : Apakah dilakukan rotasi pegawai?

N : Kalau rotasi pegawai iya dilakukan, tapi kalau secara rutin itu engga karena itu risikonya tinggi juga ketika orang baru ditempatkan di posisi yang orang tersebut tidak kompeten. Mungkin sesuai kebutuhan aja ya rotasinya.

LAMPIRAN 6**TRANSKRIP WAWANCARA 5**

Narasumber : Ibu Melisa Mega Septina, S.E

Tanggal Wawancara : 13 April 2020

Jabatan : Sekretaris Direksi

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh Bank Sleman?

N : Kalau setau saya, memasukan lamaran seperti biasa terus di cek dulu, qualified atau tidak, sejarahnya gimana, riwayat hidupnya gimana, biasanya diliat pakai SLIK juga setau saya.

P : Apa diadakan program sertifikasi atau pelatihan untuk pegawai?

N : Kalau pelatihan pasti. Pelatihan itu rutin diadakan sebulan sekali. Kalau sertifikasi tidak menentu, tapi kalau ada calon pegawai yang memiliki sertifikasi itu bisa jadi nilai tambah.

P : Kalau pelatihan itu diadakan untuk semua pegawai?

N : Tidak, tergantung pelatihannya. Kalau untuk teknis menangani risiko atau fraud, ya dari MR atau Internal Audit, kalau tentang kredit, ya nanti dari Bagian

Kredit yang maju. Tapi kalau untuk semua pegawai biasanya di briefing, diingatkan masalah fraud, itu kalau briefing pagi biasanya.

P : Apakah pelatihan yang telah dilakukan itu efektif?

N : Kalau pelatihan efektif sekali, bahkan yang sudah sepuh pun semangat untuk mengikuti dan mereka mau belajar juga.

P : Apakah rutin dilakukan rotasi pegawai?

N : Setau saya, tergantung kebijakan direksi. Kalau disitu ada bagian tertentu yang membutuhkan pegawai tambahan, mungkin bisa dirotasi dari bagian lain. Mungkin bisa jadi tidak terlalu cepat juga, tergantung kebutuhan.

P : Apakah dilakukan reward and punishment dalam mengevaluasi kinerja pegawai?

N : Ada, lebih ke SDM yang tau. Tapi yang saya tau ada, kalau sampai target pasti dapat bonus. Misal marketing, kalau melebihi target yang sudah ditentukan itu nanti dapat bonus.

P : Apa yang dilakukan Bank Sleman dalam meningkatkan kualitas SDM?

Apa ada kendala?

N : Kalau kendala, tergantung pribadinya masing-masing. Kalau bisa menerapkan sesuai yang diharapkan Bank Sleman maka akan baik dan tidak menjadi kendala. Kalau tidak bisa menerapkan ya bisa tertinggal kualitasnya. Jadi, pelatihan-pelatihan yang kita adakan itu sifatnya untuk me-refresh, karena kan ada yang

sepuh juga jadi butuh pelatihan yang me-refresh supaya bisa mengikuti perkembangan zaman.

P : Apa ada rekomendasi untuk meningkatkan kualitas SDM di Bank Sleman?

N : Setiap bagian diminta direksi untuk mengetahui, apa saja kebutuhan pada setiap bagian dan perlu diadakan pelatihan apa. Jadi nanti pelatihan-pelatihan yang ada selain dari usulan direksi juga dari teman-teman. Jadi, dari teman-teman juga mengajukan ingin diberi pelatihan apa, selain dari direksi yang mengusulkan atau sekarang lagi trend apa, issue apa yang lagi booming, terutama masalah fraud karena kita kan di perbankan. Kita mengadakan pelatihan itu, supaya tau dan tidak ketinggalan zaman juga. Itu untuk semua bagian yang dirasa membutuhkan pelatihan yang sesuai bidangnya bisa mengajukan ke direksi. Nanti dilihat dulu, kira-kira ada efeknya atau tidak untuk menunjang kinerja, nah itu direksi yang menentukan. Dari Bagian SDM sudah ada rencana juga kok kalau pelatihan itu. Jadi kalau untuk rekomendasi peningkatan kualitas SDM, sepertinya pelatihan itu sudah cukup ya, mungkin nanti bisa lebih disesuaikan lagi dengan situasi dan kondisi yang ada, lebih jeli lagi membaca situasi, kita-kira yang tepat pelatihan apa nih, seperti itu.

P : Apa pernah terjadi kasus fraud?

N : Selama saya di sini belum pernah ada kasus fraud.

LAMPIRAN 7**TRANSKRIP WAWANCARA 6**

Narasumber : Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi

Tanggal Wawancara : 13 April 2020

Jabatan : Human Resources and Development Officer

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana proses rekrutmen yang dilakukan oleh Bank Sleman?

N : Kalau untuk rekrutmen biasanya kita ada internal dan eksternal. Jadi kalau internal itu kita biasanya ada lamaran masuk, kita langsung seleksi, kita lihat melalui SLIK juga. Kalau dari eksternal ada juga kita kerjasama dengan pihak ketiga atau outsourcing. Tapi untuk statusnya akan tetap kontrak di bawah Bank Sleman.

P : Apa ada persyaratan khusus untuk rekrutmen pegawai yang akan ditempatkan di bawah Direktur Kepatuhan dan SDM?

N : Kalau untuk Kepatuhan sih kita cari yang ada basic hukumnya, tapi kalau tidak ada ya tidak apa-apa karena seperti itu kan masih bisa belajar sambil jalan dan untuk di MR pun tidak ada syarat khusus.

P : Bagaimana dengan sertifikasi? Apakah calon pegawai tersebut akan lebih dipertimbangkan?

N : Kalau sertifikasi itu untuk posisi manajerial, kalau misalnya manajer atau direksi itu jelas wajib ada untuk sertifikasi. Tapi kalau misalnya Kepala Cabang atau Kepala Bagian itu tidak wajib, tapi akan lebih dipertimbangkan kalau sudah punya.

P : Dari masing-masing bagian, khususnya yang di bawah Direktur Kepatuhan dan SDM, apakah pernah mengajukan persyaratan khusus untuk pegawai yang akan ditempatkan di bagiannya?

N : Pernah, ada, itu bisa. Malah justru dari SDM meminta ke bagian masing-masing mau kualifikasi pegawai yang seperti apa. Misal dari Kepatuhan itu minta yang ada basic hukumnya. Kalau dari Internal Audit minta yang kalau bisa sudah ada pengalaman di bidang audit dan kalau untuk MR sampai saat ini sih belum ada ya karena MR kan baru juga.

P : Apakah diadakan pelatihan untuk para pegawai?

N : Kalau untuk pelatihan kita setiap bulan biasanya ada. Itu ada yang internal atau yang in-house training atau kita kirimkan keluar. Jadi kalau misal ada perusahaan mana yang mengadakan itu biasanya kita kirimkan perwakilan untuk mengikuti pelatihan. Semua pegawai wajib mengikuti pelatihan, minimal satu kali setiap tahun.

P : Pelatihan khusus anti fraud diadakan juga?

N : Kalau untuk fraud, misal APU PPT dan fraud itu kita wajib minimal satu tahun sekali melakukan in-house training disini. Terus kalau dari luar ada yang mengadakan juga itu biasanya untuk pegawai-pegawai baru itu kita kirimkan untuk mengikuti pelatihan itu.

P : Apakah output pelatihan - pelatihan tersebut efektif?

N : Sampai saat ini masih efektif. Nanti kita lihat dari kinerjanya, apakah ada peningkatan atau tidak, dilihat dari nilai kinerjanya. Kalau untuk fraud, selama tidak ada fraud itu kita katakan berhasil.

P : Rotasi pegawai dilakukan berapa tahun sekali?

N : Kalau rotasi biasanya hanya berdasarkan kebutuhan dengan aturan satu pegawai tidak boleh berada di posisi yang sama dalam waktu lebih dari tiga tahun. Tapi kalau promosi jabatan itu kita setahun dua kali. Nanti dari SDM mengusulkan ke manajemen, lalu ada tesnya juga.

P : Bagaimana evaluasi kinerja yang dilakukan?

N : Kalau evaluasi kinerja kita setiap semester mbak, setiap Januari dan Juli. Jadi, kita penilaiannya itu 360 (sesama pegawai saling menilai, baik atasan maupun bawahan) dan penilaian oleh atasan. Kalau atasan kan yang lebih tahu untuk hasil pekerjaan dari bawahannya gimana.

P : Setelah dilakuan evaluasi, apakah dilakukan reward and punishment?

N : Ada, kalau pegawai tetap nanti masuk di tunjangan kinerja. Di hasilnya kan ada penilaian 'Baik, Cukup Baik, Kurang Baik', nah nanti ada tunjangannya masing-

masing. Kalau Baik berapa, Cukup Baik berapa dan Kurang Baik berapa. Kalau untuk punishment itu sebenarnya ketika dia Tidak Baik itu sudah merupakan punishment karena tidak mendapatkan tunjangan kinerja dan akan berpengaruh ke hal lain, misal kredit fasilitas itu dia tidak berhak mendapatkan itu.

P : Apa yang dilakukan untuk meningkatkan kesadaran anti fraud bagi semua pegawai?

N : Kalau upayanya itu biasanya dari manajemen mbak. Jadi kita meningkatkan, kan setiap awal bulan itu ada briefing bersama, semua kan itu. Biasanya dari manajemen akan selalu mengingatkan itu dan setiap bulan juga kita akan bacakan kode etik bankir, di situ juga kan ada kata-kata 'harus bebas fraud', seperti itu. Ini kalau untuk pegawai baru wajib, kalau untuk pegawai lama sifatnya hanya me-refresh.

P : Apa ada perlakuan khusus untuk meningkatkan kesadaran anti fraud?

N : Kalau khusus sih belum ada. Kalau dulu sih ada wacana setiap ruangan dikasih poster yang mengingatkan kita bahwa kita tuh tidak boleh fraud. Tapi sampai saat ini sih belum terealisasi.

P : Kendalanya belum terealisasinya apa Bu?

N : Kalau kendalanya sih karena belum ada yang sempat mendesain ya.

P : Siapa yang mengelola WBS?

N : Kalau WBS itu biasanya dari Internal Audit, dibantu Kepatuhan dan MR juga.

P : Dari SDM tidak ada yang mengelola WBS?

N : Kalau dari SDM itu sebenarnya manajernya yang mengelola, tapi untuk saat ini posisi manajer kan kosong dan kita di SDM hanya berdua.

P : Kalau dari SDM, apa yang dilakukan ketika terdapat pegawai yang melakukan pelaporan melalui WBS?

N : Kita pasti jaga kerahasiaannya ya, otomatis. Sebelumnya juga kan kita sudah melakukan sosialisasi dulu terkait WBS ini, bagaimana cara kerjanya.

P : Apa terdapat kendala dalam meningkatkan kualitas SDM yang terdapat di bawah Direktur Kepatuhan dan SDM?

N : Kalau kendala sih sebenarnya tidak ada, itu tergantung ke SDMnya masing-masing, apakah mereka bisa dibina atau diarahkan. Tapi untuk saat ini sih masih baik-baik saja, kendala-kendala yang berarti belum ada.

P : Apakah pernah terdapat kasus fraud?

N : Kasus fraud sampai saat ini sih belum ada, janganlah mbak, mengerikan.

P : Apa ada rekomendasi untuk peningkatan kualitas SDM yang menangani fraud?

N : Kalau untuk kualitas kan sebenarnya dari pelatihan-pelatihan itu ada yang belum efektif juga, nah itu mungkin akan lebih diefektifkan, kita juga akan mencari cara untuk mengefektifkan pelatihan-pelatihan itu supaya bisa dilaksanakan dalam dunia kerjanya. Kalau untuk individunya mungkin lebih dimotivasi lagi karena kalau kita kerja juga kan pasti merasakan kebosanan ya mbak. Nah itu kita masih mengelola gimana caranya saat kita bosan kita tetap produktif juga. Soalnya kalau

dilihat dari kurvanya kan kadang kinerja tuh suka naik turun, nah gimana bisa naik dan kalaupun turun itu turunnya tidak turun sekali.

P : Faktor apa yang menyebabkan pelatihan tidak efektif?

N : Faktornya kalau kita in-house training itu karena pesertanya terlalu banyak. Ya wajar sih mbak kalau peserta terlalu banyak kan ilmu yang diserap pun biasanya tidak maksimal. Nah itu kadang-kadang pegawai yang mengikuti pelatihan ada yang bisa menyampaikan dan ada yang belum bisa menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan. Di kita ini setelah pelatihan nanti menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan ke teman-teman di bagiannya. Nah itu nanti oleh kita di evaluasi, kenapa kok tidak bisa menyampaikan, misal karena kurang fokus, itu nanti kita kirimkan lagi untuk pelatihan yang lainnya, misal dengan pelatihan yang sama tapi dengan metode berbeda, kalau kemarin in-house, besok bisa kita kirimkan keluar supaya tidak terlalu banyak orangnya.

P : Bagaimana dengan teman-teman di bagian tersebut jika yang diikutkan pelatihan tidak bisa menyampaikan ilmu yang didapat?

N : Nanti kita minta bantuan ke pegawai yang lain yang mengikuti pelatihan juga, kan yang diikutkan dalam satu bagian biasanya tidak hanya satu orang atau bisa juga minta bantuan ke bagian yang lain, yang penting dalam satu bagian bisa tersampaikan semua materinya. Kalau kelas kecil seperti itu kan lebih efektif ya mbak.

P : Indikator pelatihan dikatakan efektif dan tidaknya itu dari apa?

N : Biasanya kita ada angketnya mba, nanti ada penilaian dari sisi materinya, pengisinya, waktu yang disampaikan apakah sudah sesuai atau tidak.

P : Apa ada saran untuk meningkatkan sarana dan prasarana dalam menunjang perbaikan kualitas SDM di bawah Direktur Kepatuhan dan SDM?

N : Untuk sarana sebenarnya untuk di sini sudah baik ya mbak, tapi kembali lagi ke SDMnya. Sekali lagi individu kan beda-beda jadi perlakuan ke individu mungkin lebih diperhatikan, jadi misal untuk karakter seperti ini perlakuannya seperti apa, jadi bisa match dan nyaman. Kalau pegawai nyaman kan otomatis untuk kinerjanya bisa meningkat, gitu.



LAMPIRAN 8**TRANSKRIP WAWANCARA 7**

Narasumber : Ibu Widy Retno Hapsari, S.P

Tanggal Wawancara : 7 Juli 2020

Jabatan : Senior Internal Auditor

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Terkait penerapan strategi anti fraud, apakah terdapat SOP-nya? Jika ada, bagaimana mekanisme penerapannya dan apa kekurangannya (jika ada)?

N : Ada SOP nya, penerapan nya melalui sosialisasi terkait ketentuan tersebut dan peningkatan kesadaran akan bahaya fraud melalui refreshment di breafing.

P : Apakah diadakan pelatihan atau pembekalan keterampilan lainnya kepada pegawai untuk menunjang kinerjanya dalam melakukan surprise audit? Jika ada, bentuk pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang seperti apa dan bagaimana proses, outcome dan kekurangannya (jika ada)?

N : Ada pembekalan dan pelatihan terkait pelaksanaan kegiatan audit. Dalam pelatihan juga bermacam-macam materi yang diajarkan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi.

P : Apakah diadakan pelatihan atau pembekalan keterampilan lainnya kepada pegawai untuk menunjang kinerjanya dalam melakukan surveillance system? Jika ada, bentuk pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang seperti apa dan bagaimana proses, outcome dan kekurangannya (jika ada)?

N : Dilakukan pelatihan tidak hanya tentang teknik audit, namun manajemen risiko, kepatuhan, hukum, akuntansi dan pelayanan. Sehingga diharapkan dapat dilakukan pengawasan yang yang optimal.

P : Bagaimana mekanisme penerapan dari Whistleblowing System (WBS)? Apakah sebelumnya rutin dilakukan sosialisasi terlebih dahulu? Jika dilakukan sosialisasi, seberapa sering dilakukan dalam kurun waktu 1 bulan dan bagaimana cara Bank Sleman dalam mensosialisasikan WBS tersebut?

N : Dilakukan refreshment saat breafing dan oleh atasan langsung pada setiap bagian.

P : Apa terdapat pelatihan atau keterampilan khusus maupun pengetahuan yang dibekali oleh Bank Sleman kepada pegawai yang mengelola WBS?

N : Jika ada penawaran pelatihan, akan diikuti

LAMPIRAN 9**TRANSKRIP WAWANCARA 8**

Narasumber : Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi

Tanggal Wawancara : 7 Juli 2020

Jabatan : Human Resources and Development Officer

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Saat melakukan proses rekrutmen, apakah dilakukan rekam jejak pegawai yang secara khusus hanya dilakukan untuk calon pegawai Internal Audit, MR, Kepatuhan dan SDM? Jika dilakukan, rekam jejak yang bagaimana dan apa tujuan secara khususnya?

N : Proses rekam jejak dilakukan untuk semua bagian pada saat proses recruitment. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat potensi dari calon pegawai. Rekam jejak dapat dilihat dari CV calon pegawai dan proses wawancara awal.

P : Bagaimana cara Bank Sleman dalam mensosialisasikan adanya Whistleblowing System (WBS) kepada para pegawai secara umum? Apakah terdapat kekurangan? Jika ada, mohon dapat dijelaskan bagaimana kekurangannya!

N : Sosialisasi WBS biasa dilakukan pada saat briefing pagi. Kekurangannya adalah waktu sangat terbatas apabila diberikan pada saat morning briefing sehingga tidak maksimal dalam penjelasan/sosialisasi.

P : Apa terdapat pelatihan atau keterampilan khusus maupun pengetahuan yang dibekali oleh Bank Sleman kepada pegawai yang mengelola WBS?

N : Tidak ada pelatihan secara khusus, namun apabila ada penawaran pelatihan dari pihak ketiga mengenai WBS, biasanya pegawai yg mengelola WBS akan diikutkan.

P : Apakah Bank Sleman secara khusus memberikan pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan kepada para pegawai yang terkait dalam penerapan strategi anti fraud maupun penanganan fraud? Jika ada, bentuk pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang seperti apa yang dilakukan Bank Sleman? Mohon dijelaskan juga jika terdapat kekurangannya!

N : Di Bank Sleman, setiap tahun diagendakan pelatihan mengenai Fraud dan setiap pegawai wajib mengikuti pelatihan tsb. Setiap pegawai juga direminder mengenai bahaya, akibat, dan penanganan fraud pada setiap kesempatan seperti briefing pagi atau rapat bulanan.

LAMPIRAN 10**TRANSKRIP WAWANCARA 9**

Narasumber : Bapak Dwi Handoyo Miharjo, S.E., M.Ak

Tanggal Wawancara : 8 Juli 2020

Jabatan : Risk Management Staff

P : Pewawancara

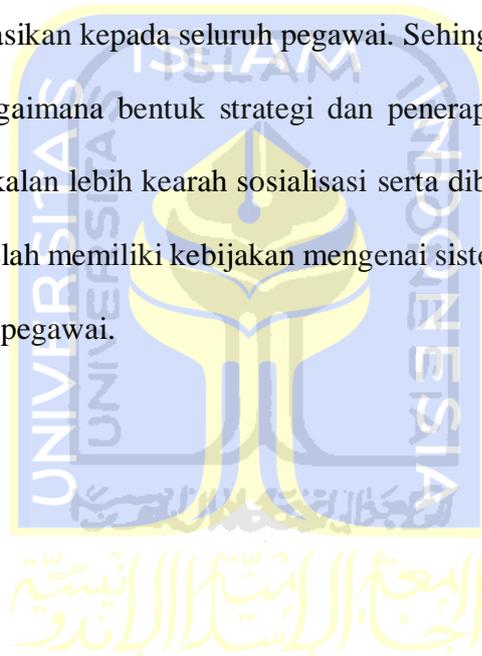
N : Narasumber

P : Dalam melakukan penilaian risiko ataupun setiap kegiatan yang kaitannya dengan manajemen risiko, apakah terdapat pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang secara khusus dilakukan oleh Bank Sleman kepada pegawai MR? Jika ada, pelatihan atau pembekalan dan pengetahuan yang seperti apa dan bagaimana proses, outcome serta kekurangannya (jika ada)?

N : Kami selaku pegawai MR cukup sering diberikan pelatihan dan pendidikan baik itu dari kegiatan internal maupun eksternal. Pelatihan yang sering kami dapatkan ialah lebih kearah penilaian risiko yang didasari ketentuan SEOJK nomor 1 tahun 2019 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank perkreditan rakyat. Outcome yang di dapatkan ialah pembentukan laporan profil risiko dan perencanaan program identifikasi risiko. Perihal kekurangannya kami rasa tidak terdapat kekurangan.

P : Apakah Bank Sleman secara khusus memberikan pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan kepada para pegawai yang terkait dalam penerapan strategi anti fraud maupun penanganan fraud? Jika ada, bentuk pelatihan atau pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang seperti apa yang dilakukan Bank Sleman? Mohon dijelaskan juga jika terdapat kekurangannya!

N : Bank Sleman dalam penerapan anti fraud telah diatur dalam sebuah ketentuan dan sering di sosialisasikan kepada seluruh pegawai. Sehingga memudahkan kami untuk memahami bagaimana bentuk strategi dan penerapan anti fraud. Bentuk pelatihan dan pembekalan lebih kearah sosialisasi serta dibuatkan kebijakan. Jadi secara khusus kami telah memiliki kebijakan mengenai sistem anti fraud yang bisa dipatuhi oleh seluruh pegawai.



LAMPIRAN 11**TRANSKRIP WAWANCARA 10**

Narasumber : Ibu Rizky Chitra Endyantasari, S.Psi

Tanggal Wawancara : 21 Juli 2020

Jabatan : Human Resources and Development Officer

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana proses pengecekan latar belakang calon pegawai dilakukan?

N : Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut.

P : Yang di crosscheck apa saja?

N : Masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.

P : Apakah terdapat prosedur secara tertulis untuk rekrutmen pegawai?

N : Kalau di Bank Sleman belum ada prosedur atau SOP tertulis untuk rekrutmen pegawai.

P : Jenis pelatihan apa yang diimplementasikan oleh Bank Sleman kepada para pegawai yang bertanggung jawab atas pencegahan dan pendeteksian *fraud* (Internal Audit, Manajemen Risiko, Kepatuhan) dalam Pelatihan Teknik Audit, Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan? Apa kelebihan dan atau kekurangannya?

N : On The Job Training.

P : Deskripsikan jenis pelatihan yang diimplementasikan di Bank Sleman!

N : Kalau OJT itu pegawai diberikan pelatihan dengan ditempatkan di pekerjaan yang sebenarnya dan diawasi oleh orang yang berpengalaman di bidangnya, tujuannya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja pegawai. Biasanya diberikan dalam bentuk seminar studi kasus.

P : Dalam kurun waktu satu tahun terakhir, berapa kali pelatihan tersebut dilakukan untuk masing-masing pelatihan yang termasuk ke dalam pelatihan pencegahan dan pendeteksian *fraud*?

N : 1 tahun sekali

P : Pihak mana yang ditunjuk oleh Bank Sleman sebagai narasumber dalam pelatihan yang tersebut?

N : Lembaga pelatihan milik swasta, seperti Perbarindo atau Perbamida dan mentor individu.

P : Apa alasan pemilihan narasumber tersebut?

N : Kalau Perbarindo atau Perbamida itu karena Bank Sleman anggota Perbarindo dan Perbarindo juga mempunyai misi untuk meningkatkan profesionalisme SDM BPR, jadi sesuai dengan misi Bank Sleman yang berusaha untuk terus meningkatkan kinerja. Kalau mentor individu karena yang bersangkutan sudah memiliki pengalaman di bidang perbankan cukup lama dan memiliki pengalaman terkait kasus-kasus fraud. Selain itu gaya komunikasi dan penyampaian materi pelatihan dinilai sangat memuaskan.

P : Pelatihan tersebut diajukan oleh Bank Sleman atau Perbarindo yang menawarkan?

N : Kalau dari Perbarindo selalu yang menawarkan.

P : Siapa yang mengajukan pelatihan dari Mentor Individu?

N : Bisa dari Bank Sleman atau penawaran oleh mentor.

P : Bagaimana perubahan kinerja pegawai yang bertanggung jawab atas pencegahan dan pendeteksian fraud sebelum dan sesudah diberikan pelatihan?

N : Terdapat perubahan kinerja dikarenakan dari sebelumnya yang belum paham menjadi paham, dari yang sebelumnya kurang aware menjadi lebih aware.

LAMPIRAN 12**TRANSKRIP WAWANCARA 11**

Narasumber : Bapak Dwi Handoyo Miharjo, S.E., M.Ak

Tanggal Wawancara : 4 Agustus 2020

Jabatan : Risk Management Staff

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana proses mitigasi risiko dilakukan?

N : Oke kalau dari kita, mitigasi itu sebenarnya banyak ya, ada secara umum, ada secara detail. Nah kalau secara umum kita sudah ada program, sebelum mitigasi kan kita sudah ada identifikasi dulu. Yang pertama identifikasi di setiap unit kerja, itu ada dua, ada yang kita identifikasi langsung ke unit kerjanya, ada yang unit kerjanya melapor ke kita. Terus yang kedua kita juga memantau dari setiap aktivitas baru yang terjadi di perusahaan, baik kerjasama dengan pihak ketiga atau semisal ada program baru atau misalnya ada aktivitas baru lah di perusahaan, nah itu kita review kita kaji apakah mengandung risiko atau tidak. Setelah semua itu dilakukan, kita kan ketemu nih risiko-risikonya, baru nanti kita tentukan mitigasi-mitigasinya. Semisal ada kerjasama nih antara Bank Sleman dan Rumah Sakit untuk medical check up pegawai, nah itu kita lihat tuh perjanjian kerjasamanya, apakah ada hal-hal yang melemahkan Bank, seperti itu sih.

P : Kategori melemahkan Bank Sleman dilihat dari indikator apa?

N : Kalau itu by case sih ya, ini kayaknya merugikan Bank deh, jadi kita tidak ada spesifikasi khusus, tapi secara sadar kita melihat apakah ini merugikan Bank atau tidak. Yang jelas kita akan memantau dari enam macam risiko, yang pertama risiko kredit, operasional, kepatuhan, likuiditas, reputasi dan risiko strategis.

P : Jadi sudah ada sense-nya begitu ya?

N: Iya betul, menurut saya penting itu.

P : Identifikasi dan mitigasi risiko dilakukan hanya untuk internal saja atau untuk eksternal juga?

N : Kalau kita lihatnya dari sisi Bank-nya, mau itu pegawainya atau Bank secara keseluruhan. Intinya kita melihat dari pihak Bank-nya. Semua kita lihat risikonya. Kalau bisa kita identifikasi dan mitigasi, tentu kita lakukan.

P : Termasuk ketika Bank Sleman bekerja sama dengan pihak ketiga untuk pengembangan, itu dilakukan identifikasi dan mitigasi risiko juga?

N : Oh iya termasuk itu, tentu kita lihat itu.

P : Apa alat ukur untuk penilaian risiko?

N : Kalau kita penilaian risiko itu kita mengikuti aturan regulator ya, regulator disini dalam artian OJK, itu ada di SEOJK Nomor 1 Tahun 2019. Itu kalau di OJK pun indikatornya ada enam, sama seperti kita pun semua mengikuti dari OJK. Intinya kita mengikuti regulasi dan hal-hal yang terkait regulasi itu kan kita ada

pelaporannya ke OJK tiap semester, jadi OJK juga mantau bagaimana sih penerapan manajemen risiko di Bank Sleman.

P : Apakah direksi diberi laporan juga?

N : Kalau direksi itu pasti. Penilaian risiko kita itu ada untuk internal per bulan yang diketahui oleh direksi.

P : Isi pelaporannya sama dengan yang dilaporkan ke OJK?

N : Sama, kalau ke OJK mintanya per enam bulan, kalau kita internal per bulan.

P : Bagaimana tools dalam pelaporan? Apakah ada tools tertentu?

N : Kalau eksternal kita hardcopy, dikirimkan ke OJK. Kalau internal penyajiannya dalam bentuk laporan. Itu isinya ada penilaian risiko, posisi risiko, semuanya ada, itu di laporan bulanan.

P : Mitigasi risiko tidak dilaporkan?

N : Kalau mitigasi risiko itu kita masuknya ke laporan identifikasi risiko, jadi ada sendiri.

P : Laporan identifikasi risiko itu dilaporkan kapan saja?

N : Setiap bulan juga, sama.

P : Jadi untuk risiko ini termonitoring secara berkala ya?

N : Iya tentu, karena kita pertanggungjawabannya kan ke direksi. Jadi kita pastikan data-datanya itu sesuai, kita pastikan semuanya itu sesuai dengan regulasi, tidak

menyimpang. Kalaupun memang ada hal-hal yang berat, itu kita komunikasikan dengan direksi.

P : Kembali lagi ke penilaian risiko, apakah alat ukur penilaian risiko ada indikatornya?

N : Ada itu, ada banyak sih. Jadi setiap risiko itu ada indikatornya masing-masing, ada di SEOJK Nomor 1 2019 itu.

P : Kompetensi apa yang harus dimiliki dalam melakukan pekerjaan terkait manajemen risiko? Atau secara luasnya untuk pencegahan dan pendeteksian fraud.

N : Kalau saya sih yang pertama pemahaman terkait regulasi, kebijakan. Jadi regulasi untuk maintenance risiko itu seperti apa sih, nah itu kan sudah ada di aturan-aturan OJK, itu yang perlu dipahami dulu. Yang kedua, baru penerapannya itu kita harus paham aktivitas perbankan, dari nasabah datang sampai pencairan kredit dan kredit macet, jadi semua aktivitas operasional di Bank itu harus dipahami, baru setelah itu kita bisa identifikasi risiko. Tujuan identifikasi risiko itu untuk pemetaan risiko apa saja yang berpotensi. Setelah itu mitigasi risiko dan pelaporan. Itu sih poin yang menurut kami kompetensi itu harus ada.

P : Apa yang dilakukan Bank Sleman dalam memperketat sistem pengawasan dan keamanan terhadap pegawai?

N : Oke kalau sistem pengawasan dan keamanan itu kita ada CCTV, itu penting ya. Yang kedua itu user, jadi user tidak boleh sembarangan dan komputer kita lock. Jadi hal-hal yang teman pegawai tidak berwenang melakukan yang bukan hak-nya.

P : Untuk user itu untuk mengakses apa?

N : Kalau di kita itu kan pasti ada sistem Bank ya, core banking atau aplikasi yang digunakan untuk aktivitas pekerjaannya. Jadi itu tidak semua pegawai mengakses, misalnya saya pegawai, saya mengopersikan user atasan saya, nah itu tidak bisa karena itu khusus untuk atasan, tidak bisa untuk pegawai atau ada user untuk khusus input data, nah itu yang bukan bagian input data tidak bisa buka.

P : Kalau begitu, apakah atasan bisa mengopersikan user pegawai?

N : Kalau mengoperasikan itu untuk apa dulu, karena atasan lebih banyak memiliki menu dibandingkan pegawai. Misalnya pegawai punya menu update data, nah atasan itu ada menu update data dan pencairan data. Jadi untuk apa atasan melihat user-nya pegawai. Jadi yang membedakan itu menu-menunya.

P : Pegawai yang diberi hak user itu mempunyai password tertentu juga?

N : Iya tentu, jadi seperti di sosial media gitu.

P : Materi pelatihan yang diberikan khusus untuk Manajemen Risiko itu apa saja?

N : Kalau untuk MR sih banyak sebenarnya, luas. Kalau yang pertama itu terkait pemahaman regulasi mengenai aktivitas perbankan, laporan keuangannya bagaimana, pelayanannya bagaimana, pencairan kredit bagaimana dan bagaimana

memonitoring seluruh aktivitas kantor, yang kedua tata cara penilaian risiko, identifikasi risiko, bagaimana kita membuat mitigasi. Termasuk membuat program-program manajemen risiko juga sampai pada akhirnya itu sebuah laporan.

P : Metode pelatihannya bagaimana?

N : Kalau metodenya itu kita ada workshop, kadang ada seminar juga atau course. Biasanya dari pihak eksternal. Kalau dari internal itu biasanya ya sharing ilmu begitu, misal dari atasan gitu, di kita sudah biasa sih. Tapi lebih maksimalnya itu kita dapat dari pelatihan-pelatihan dari eksternal yang memang sudah disusun tujuan pelatihannya itu untuk apa.

P : Tujuan-tujuan dari pelatihan itu apa saja?

N : Oh kalau tujuannya itu untuk pelaporan risiko. Jadi kan pelaporan yang disampaikan ke OJK itu kan ada formatnya, nah itu kita diadakan pelatihan terkait pelaporannya itu. Ketika pelaporannya itu benar otomatis kita harus identifikasinya benar, mitigasinya benar dan collecting datanya juga benar, jadi arahnya itu kesitu. Karena kalau pelaporannya itu sudah benar, harapannya proses-proses yang sebelumnya juga sudah benar.

P : Berapa kali pelatihan dilakukan selama 1 tahun terakhir?

N : Kurang lebih 5 kali.

P: Setiap pelatihan itu saling terintegrasi dan berkelanjutan atau diulang-ulang?

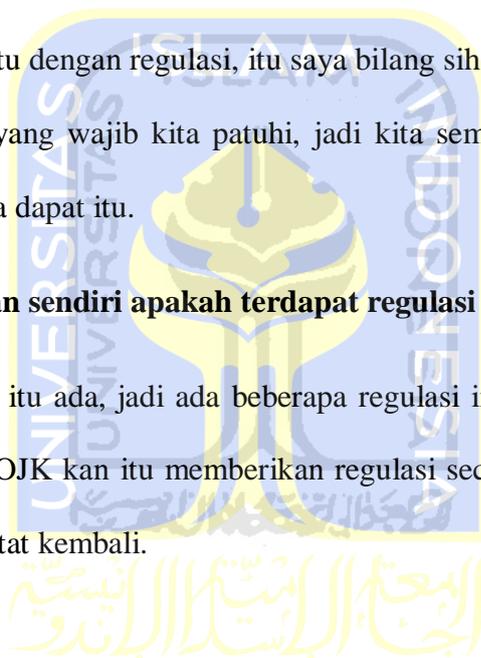
N : Beda-beda, kalau yang pertama itu refreshment untuk mengulang kembali. Bisa juga pelatihan itu, jadi saya orang MR tapi saya diberikan pelatihan akuntansi, tujuannya untuk kita mendalami unit lain, dasarnya unit tersebut bagaimana atau ikut pelatihan marketing, bisa gitu sih. Jadi salah satu yang terpenting dalam MR itu memahami cara kerja setiap unit kerja.

P : Seberapa persen materi-materi yang diajarkan di pelatihan itu diterapkan dalam pengaplikasian di pekerjaan?

N : Kalau kaitannya itu dengan regulasi, itu saya bilang sih 100% kita aplikasikan karena regulasi kan yang wajib kita patuhi, jadi kita semaksimal mungkin kita ngikutin apa yang kita dapat itu.

P : Dari Bank Sleman sendiri apakah terdapat regulasi khusus lagi?

N : Kalau untuk MR itu ada, jadi ada beberapa regulasi internal sendiri sebagai pelengkap. Jadi dari OJK kan itu memberikan regulasi secara general, nanti dari Bank Sleman diperketat kembali.



LAMPIRAN 13**TRANSKRIP WAWANCARA 12**

Narasumber : Ibu Widy Retno Hapsari, S.P

Tanggal Wawancara : 10 Agustus 2020

Jabatan : Senior Internal Auditor

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Bagaimana mekanisme surprise audit dilakukan?

N : Kalau surprise audit itu, jadi kalau kita itu sudah masuk rencana kerja kita. Untuk prosesnya itu biasanya kita langsung ke unit kerjanya saja tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Misalnya kita mau periksa kas, ya periksa kas aja, nanti apa yang terjadi dibuat laporannya.

P : Apakah terdapat kendala?

N : Kalau kendala sih engga, karena selama ini kita langsung periksa berkas pemeriksaan. Jadi kita melakukan pemeriksaan kan mereka tidak tahu kalau sebenarnya kita periksa. Kalau kendala sih engga ya, karena teman-teman kalau masalah data tidak yang mempersulit atau gimana. Jadi kalau emang kita butuh pasti langsung dikasih.

P : Untuk jadwal surprise audit, apakah setiap bulan sudah ditentukan, bagian mana yang dilakukan surprise audit?

N : Kalau jadwalnya tidak ada, tergantung pada tingkat risikonya. Misalnya, kalau yang kas kita biasanya setiap bulan. Tapi kalau untuk bagian-bagian yang lain itu engga. Misalnya kita cek, kok bulan ini bagian ini NPL nya tinggi. Yaudah kita coba cek berkas, ambil sampel tapi tidak usah ada pemberitahuan ke mereka kalau ada pemeriksaan berkas, yang penting kita pemeriksaan berkas, kita cek ke lapangan, gitu. Itu atas sepengetahuan direktur utama, karena atasan langsung.

P : Jadi pembagian jadwal audit periodik ke bagian kerja tertentu dan surprise audit itu bagaimana mba?

N : Kita ada jadwal per bulan harus periksa semua bagian. Misal kita harus periksa bagian kredit tapi ternyata di operasional butuh kita cek juga, nah itu meskipun ga sesuai sama jadwalnya itu tetap kita cek juga. Istilahnya perlu kita lihat nih, jadi namanya itu insidental, dilihat dari tingkat risiko.

P : Per bulan itu apakah sesuai dengan jadwal yang sudah direncanakan?

N : Kalau sesuai jadwal itu pasti, tapi kalau yang surprise atau insidental itu tergantung risikonya tadi, tergantung permasalahannya dimana sama tergantung dari direksi minta pemeriksaan kemana, karena misal direksi merasa di bagian tertentu ada yang aneh atau gimana, jadi kita meriksanya dua bagian. Bagian yang sudah sesuai rencana itu tahu kalau kita periksa, bagian yang satunya tidak tahu kalau kita periksa. Jadi kita periksanya by data, kalau by data kan kita bisa akses ke sistem.

P : Biasanya kasus-kasus insidentil itu yang seperti apa?

N : Misal kok di bagian ini terjadi kesalahan, tapi kok kesalahannya kok sering banget. Jadi di cek kesalahannya itu apa biar tahu root cause-nya itu apa. Misal kok NPL naik tiba-tiba, karena langsung ngaruh kan ke pendapatan, kok pendapatan turun banget, itu kita cek, siapa aja sih yang NPL-nya naik, siapa aja yang bikin naik dan kendalanya di apa, misal di nasabah atau di petugas, kan harus dicari root cause-nya. Terus kan disini ada MR-nya, nah MR-nya itu menghitung tingkat risiko per unit kerja dan nanti ada exposure risiko unit kerja, jadi dalam satu bulan itu terjadi kesalahan dimana aja. Nanti kita minta MR juga, dalam satu bulan itu unit terkait ada kesalahan dimana aja sih, lemahnya di apa, ini kesalahan yang tidak tahu atau disengaja dan mengandung risiko atau tidak. Kesalahan-kesalahan itu pun sudah ada indikatornya, jadi kita harus mengetahui root cause-nya, karena memang tidak tahu atau karena prosedurnya atau karena tidak ada pengawasan manajemen.

P : Setelah mengetahui root cause-nya, tindak lanjutnya seperti apa?

N : Itu biasanya kita laporan ke direksi dan ditindak lanjuti dari manajemen (direktur bagian terkait). Kalau semisal dari manajemen membutuhkan pemeriksaan lebih lanjut, kita melakukan pemeriksaan lebih lanjut tapi sudah tidak surprise lagi, jadi benar-benar mereka tahu. Kalau masalahnya sudah bisa diselesaikan manajemen, manajemen langsung ke bagian terkait, ya kita tidak ada pemeriksaan lebih lanjut. Biasanya kalau untuk root cause, misalnya karena pegawai tidak memahami prosedur, berarti harus ada pendidikan atau pelatihan,

kalau misal root cause-nya karena pegawai tahu prosedur tapi tidak melakukan, berarti kan nanti ada teguran, kayak gitu.

P : Jadi kalau sudah diselesaikan oleh manajemen, tidak ada investigasi lebih lanjut ya?

N : Iya, misal ada kelemahannya di bagian prosedur, ya itu sudah bagiannya manajemen yang menyelesaikan. Kalau di Internal Audit misalnya kan ada fraud, fraud yang bikin sanksi bukan dari Internal Audit, kita hanya menyerahkan laporan dan memberikan rekomendasi, tapi tidak memberikan sanksi. Kalau sanksi nanti dari manajemen dan ada komite sendiri, Komite SDM. Jadi sudah ditentukan sanksi apa yang diberikan kepada pegawai yang melakukan fraud. Jadi kita hanya sekedar ngasih laporan aja.

P : Tools untuk sistem pengawasan dan keamanan menggunakan apa saja?

N : Kita ada CCTV sama akses ke sistem juga dibatasi.

P : Penugasan untuk melakukan investigasi oleh siapa?

N : Dari dirut, kita kalau tugas-tugas langsung dari dirut karena itu atasan langsung. Tapi kalau untuk tindak lanjut itu bukan hanya dari dirut, tapi dari semua direksi atau manajemen. Kita kalau laporan kan langsung ke dirut tapi tembusannya pasti ke direksi juga.

P : Mekanisme pengumpulan bukti bagaimana?

N : Ya itu kita langsung cari bukti, kita permintaan data yang diketahui langsung atasan internal audit dan langsung dikasih ke bagian yang memiliki data itu.

Kita cari kebenarannya, alurnya seperti apa. Setelah ada bukti baru nanti kita konfirmasi ke orang-orang terkait, prosedur yang seharusnya seperti apa. Lalu kita cocokan dengan bukti-bukti yang kita peroleh, matching atau engga, kelemahannya nanti dimana. Nanti setelah itu kita buat laporan.

P : Pelaporannya kepada siapa?

N : Kalau khusus fraud kita pelaporannya ke OJK, dirut dan tembusannya ke Direksi Kepatuhan dan SDM dan ke dewan pengawas sebagai perwakilan Pemkab Sleman.

P : Bagaimana proses tindak lanjut dan evaluasi setelah terjadi fraud?

N : Evaluasinya tergantung dari hasilnya, nanti kita rekomendasinya apa nih, harus ada prosedur ini misalnya atau apa lagi, nanti langsung ke bagian terkait apa yang harus ditindaklanjuti. Jadi setelah laporan direksi, bagian terkait yang menindaklanjuti, udah bukan Internal Audit lagi karena kita kan lebih ke pemeriksaan dan ngasih rekomendasi.

P : Apa saja materi pelatihan untuk Internal Audit?

N : Jadi ada macam-macam. Ada analisa kredit, ada manajemen risiko, ada kepatuhan juga, jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya. Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya. Tapi kalau analisa kredit kan itu karena kita meriksa kredit, kan kita harus tahu kan apa yang kita periksa, jadi kita ikut. Terus tentang perpajakan juga kita ikut, akuntansi juga. Jadi

tidak sebatas tentang audit. Jadi kita tahu struktur dan garis besarnya aja dalam kaitan pemeriksaan untuk kebutuhan audit.

P : Kalau pelatihan tentang manajemen risiko itu materi yang diberikan apa saja?

N : Itu tentang kita mengidentifikasi risiko, terus disini kan ada manajemen risiko, itu kita dikasih materi tentang apa saja yang harus diperiksa di bagian manajemen risiko. Jadi ada yang kita belajar cara memeriksa manajemen risiko, ada juga yang kita belajar manajemen risiko itu seperti apa sih. Jadi sebelum kita periksa, kita sudah tahu apa yang kita periksa.

P : Kalau untuk analisa kredit itu tentang apa saja materinya?

N : Semua, mulai dari permohonan sampai pemantauan kredit.

P : Apakah terdapat materi pelatihan yang khusus tentang pengendalian fraud?

N : Oh ya itu ada. Ada fraud control system sama ada strategi anti fraud dan implementasinya. Fraud control system juga lebih ke implementasinya di Bank sih sebagai upaya pengendalian fraud, ya misal bagaimana kebijakannya, SOP-nya, pengendalian internal dan four eyes principle-nya bagaimana, penerapannya bagaimana. Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya.

P : Metode pelatihannya dalam bentuk apa?

N : Biasanya seminar dan ada studi kasusnya. Hampir semua pelatihan yang dikasih itu dalam bentuk ada studi kasusnya.

P : Jadi studi kasus ini terkait prosedur-prosedur dari masing-masing bagian dan bagaimana cara kerjanya, seperti itu ya mbak?

N : Iya betul, cara kerjanya.

P : Tujuan spesifik dari pelatihan-pelatihan itu apa?

N : Untuk kebutuhan audit dan kita tahu prosedur bagian-bagian terkait itu seperti apa karena kita kan bukan pelaksana. Karena bukan pelaksana jadi kita harus tau apa yang kita periksa kan.

P : Apakah terdapat kendala dalam proses pelatihan?

N : Engga ada sih.

P : Dalam satu tahun terakhir, materi pelatihan yang diberikan itu berkelanjutan atau pengulangan?

N : Kadang satu tahun tidak yang pengulangan gitu sih, tapi kalau untuk case tertentu yang kita butuh pendalaman lagi itu biasanya kita ikut lagi dengan materi yang sama. Misal kemarin instruktornya kurang bisa memberikan penjelasan, nah kita bisa ikut lagi dengan pelatihan yang sama tapi instruktornya beda.

P : Lembaganya darimana saja?

N : Biasanya dari Perbarindo, dari LPPI.

P : Dalam satu tahun terakhir, berapa kali diadakan pelatihan?

N : Sekitar 5 kali, lebih malah.

P : Kompetensi apa yang dibutuhkan dalam mencegah dan mendeteksi fraud di Bank Sleman?

N : Ya yang diutamakan yang sudah berpengalaman di Bank, jadi sudah mengetahui prosedur perbankan pada umumnya. Terus kalau bisa sudah memiliki pengalaman sebagai auditor, jadi punya kompetensi anti fraud, mulai dari teknik audit yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil audit serta implementasi strategi anti fraud di BPR.



LAMPIRAN 14

Framework Matrix Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT BPR Bank Sleman

	A : 1) Employee Awareness melalui Briefing Pagi dan Pelatihan	B : 2) Pengawasan Melekat Manajemen	D : 1) Identifikasi dan Mitigasi Risiko
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo	Bank Sleman dalam penerapan anti fraud telah diatur dalam sebuah ketentuan dan sering di sosialisasikan kepada seluruh pegawai	saya rasa para direksi kita pun cukup aktif dalam memonitoring dan membantu kita dalam memberikan informasi terkait pentingnya sadar risiko, pentingnya anti fraud yang baik	<p>mitigasi itu sebenarnya banyak ya, ada secara umum, ada secara detail. Nah kalau secara umum kita sudah ada program, sebelum mitigasi kan kita sudah ada identifikasi dulu. Yang pertama identifikasi di setiap unit kerja, itu ada dua, ada yang kita identifikasi langsung ke unit kerjanya, ada yang unit kerjanya melapor ke kita. Terus yang kedua kita juga memantau dari setiap aktivitas baru yang terjadi di perusahaan, baik kerjasama dengan pihak ketiga atau semisal ada program baru atau misalnya ada aktivitas baru lah di perusahaan, nah itu kita review kita kaji apakah mengandung risiko atau tidak. Setelah semua itu dilakukan, kita kan ketemu nih risiko-risikonya, baru nanti kita tentukan mitigasi-mitigasinya</p> <p>Kalau itu by case sih ya, ini kayaknya merugikan Bank deh, jadi kita tidak ada spesifikasi khusus, tapi secara sadar kita melihat apakah ini merugikan Bank atau tidak. Yang jelas kita akan memantau dari enam macam risiko, yang pertama risiko kredit, operasional, kepatuhan, likuiditas, reputasi dan risiko strategis.</p> <p>Iya betul, menurut saya penting itu.</p> <p>Kalau kita lihatnya dari sisi Bank-nya, mau itu pegawainya atau Bank secara keseluruhan. Intinya kita melihat dari pihak Bank-nya. Semua kita lihat risikonya. Kalau bisa kita identifikasi dan mitigasi, tentu kita lakukan.</p> <p>Oh iya termasuk itu, tentu kita lihat itu.</p> <p>Tujuan identifikasi risiko itu untuk pemetaan risiko apa saja yang berpotensi. Setelah itu mitigasi risiko dan pelaporan..</p>

	A : 1) Employee Awareness melalui Briefing Pagi dan Pelatihan	B : 2) Pengawasan Melekat Manajemen
2 : Ibu Melisa Mega Septina	Tapi kalau untuk semua pegawai biasanya di briefing, diingatkan masalah fraud, itu kalau briefing pagi biasanya	
3 : Ibu Oktaria Tri Handari	<p>Tapi sebagai bentuk pencegahan, pertama kita mengikutkan manajer-manajer secara bergantian dalam pelatihan pencegahan fraud.</p> <p>Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud, nah itu kita mengirimkan beberapa manajer kesana. Jadi selalu di-refresh terkait bahayanya fraud karena kita sebagai lembaga perbankan kan sangat rentan terjadinya fraud.</p> <p>Karena fraud itu kan hal yang ditakuti perbankan dan OJK pun dalam pencegahan mengeluarkan peraturan dan mengadakan semacam pelatihan atau seminar agar si fraud ini tidak terjadi.</p>	<p>Kepatuhan mengingatkan terhadap direksi dalam setiap koordinasi dengan para manajer yang rutin dilakukan, mingguan ada, bulanan juga ada. Disini Kepatuhan mengingatkan untuk adanya pengawasan melekat atasan langsung itu ialah upaya pencegahan adanya fraud.</p> <p>Jadi kita melakukan upayanya ya pengawasan melekat dari manajemen.</p> <p>Jadi fungsinya manajer disini adalah untuk mencegah adanya pemicu-pemicu fraud</p>
4 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari	<p>Jadi kita mengingatkan, kan setiap awal bulan itu ada briefing bersama, semua kan itu. Biasanya dari manajemen akan selalu mengingatkan itu dan setiap bulan juga kita akan bacakan kode etik bankir, di situ juga kan ada kata-kata 'harus bebas fraud', seperti itu. Ini kalau untuk pegawai baru wajib, kalau untuk pegawai lama sifatnya hanya me-refresh.</p> <p>Di Bank Sleman, setiap tahun diagendakan pelatihan mengenai Fraud dan setiap pegawai wajib mengikuti pelatihan tsb. Setiap pegawai juga direminder mengenai bahaya, akibat, dan penanganan fraud pada setiap kesempatan seperti briefing pagi atau rapat bulanan</p>	
5 : Ibu Siti Khalimah Rohmah		<p>Pelatihan ini sifatnya me-refresh saja, selebihnya melalui pengawasan manajer.</p> <p>Manajer pun kan juga membudayakan pengawasan melekat, jadi manajer berperan untuk mencegah adanya pemicu-pemicu fraud.</p> <p>lembur sesuai perintah dari manajer.</p>
6 : Ibu Widy Retno Hapsari	Jadi setiap hari itu kan kita ada briefing pagi dan kita kadang kejatah untuk briefing peningkatan kesadaran akan bahaya fraud melalui refreshment di breafing	

	E : 2) Penilaian Risiko	F : 3) Pelaporan Profil Risiko	K : 2) Mekanisme Pengaduan pada WBS	M : 1) CCTV	N : 2) User untuk Pegawai Tertentu
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo	<p>Kalau kita penilaian risiko itu kita mengikuti aturan regulator ya, regulator disini dalam artian OJK, itu ada di SEOJK Nomor 1 Tahun 2019. Itu kalau di OJK pun indikatornya ada enam, sama seperti kita pun semua mengikuti dari OJK. Intinya kita mengikuti regulasi dan hal-hal yang terkait regulasi itu kan kita ada pelaporannya ke OJK tiap semester, jadi OJK juga mantau bagaimana sih penerapan manajemen risiko di Bank Sleman.</p> <p>P : Kembali lagi ke penilaian risiko, apakah alat ukur penilaian risiko ada indikatornya? N : Ada itu, ada banyak sih. Jadi setiap risiko itu ada indikatornya masing-masing, ada di SEOJK Nomor 1 2019 itu.</p>	<p>Kalau direksi itu pasti. Penilaian risiko kita itu ada untuk internal per bulan yang diketahui oleh direksi.</p> <p>kalau ke OJK mintanya per enam bulan, kalau kita internal per bulan</p> <p>Kalau eksternal kita hardcopy, dikirimkan ke OJK. Kalau internal penyajiannya dalam bentuk laporan. Itu isinya ada penilaian risiko, posisi risiko, semuanya ada, itu di laporan bulanan.</p> <p>Kalau mitigasi risiko itu kita masuknya ke laporan identifikasi risiko, jadi ada sendiri.</p> <p>Setiap bulan juga, sama.</p>	Setahu saya dari SDM nanti diteruskan ke Internal Audit	Oke kalau sistem pengawasan dan keamanan itu kita ada CCTV, itu penting ya.	<p>Yang kedua itu user, jadi user tidak boleh sembarangan dan komputer kita lock. Jadi hal-hal yang teman pegawai tidak berwenang melakukan yang bukan haknya.</p> <p>Kalau di kita itu kan pasti ada sistem Bank ya, core banking atau aplikasi yang digunakan untuk aktivitas pekerjaannya. Jadi itu tidak semua pegawai mengakses, misalnya saya pegawai, saya mengopersikan user atasan saya, nah itu tidak bisa karena itu khusus untuk atasan, tidak bisa untuk pegawai atau ada user untuk khusus input data, nah itu yang bukan bagian input data tidak bisa buka.</p> <p>P : Kalau begitu, apakah atasan bisa mengopersikan user pegawai? N : Kalau mengoperasikan itu untuk apa dulu, karena atasan lebih banyak memiliki menu dibandingkan pegawai. Misalnya pegawai punya menu update data, nah atasan itu ada menu update data dan pencairan data. Jadi untuk apa atasan melihat user-nya pegawai. Jadi yang membedakan itu menu-menanya.</p> <p>P : Pegawai yang diberi hak user itu mempunyai password tertentu juga? N : Iya tentu, jadi seperti di sosial media gitu.</p>

	G : 1) Verifikasi ke Tempat Bekerja Sebelumnya	H : 2) Penelusuran Reputasi Kredit melalui SLIK OJK	J : 1) Sosialisasi WBS	K : 2) Mekanisme Pengaduan pada WBS
3 : Ibu Oktaria Tri Handari				<p>Untuk WBS bisa melalui telepon, email dan surat terbuka. Tapi kalau personel untuk tindak lanjut dari hasil WBS maupun kotak saran itu sama sih dek, muaranya SDM.</p> <p>Kalau yang mengelola WBS itu dari SDM diteruskan ke Internal Audit untuk dilakukan penyelidikan. Nanti Internal Audit melakukan investigasi atas kebenaran dari laporan tersebut.</p> <p>Jadi Internal Audit menindaklanjuti atas temuan dari WBS yang dilaporkan oleh SDM. Nah nanti SDM harus melakukan perlindungan terhadap pelapor. Adapun MR dan Kepatuhan itu harus melakukan review atas kasus penyelidikan tersebut dan memonitor tindak lanjut penyelesaiannya. Disini Kepatuhan mereview, apakah prosedur yang dilakukan sudah sesuai atau belum. Kalau SDM nanti kaitannya dengan punishment terhadap pelaku fraud.</p>
4 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari	<p>Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut.</p> <p>Masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.</p>		<p>Sebelumnya juga kan kita sudah melakukan sosialisasi dulu terkait WBS ini, bagaimana cara kerjanya. Sosialisasi WBS biasa dilakukan pada saat briefing pagi</p>	<p>Kalau WBS itu biasanya dari Internal Audit, dibantu Kepatuhan dan MR juga</p> <p>Kita pasti jaga kerahasiaannya ya, otomatis</p>

5 : Ibu Siti Khalimah Rohmah		<p>Untuk rekrutmen pegawai ini kita melalui seleksi dulu ya, jadi kita itu pakai SLIK untuk melihat track record calon pegawai itu, terutama kan untuk Tim Anti Fraud.</p> <p>Jadi dari SLIK itu kita bisa melihat sebelumnya dia pernah melakukan transaksi dimana, hutang dimana, apakah pernah melakukan fraud atau tidak, reputasi kreditnya bagaimana, ada kredit bermasalah atau tidak.</p> <p>Tujuannya mengetahui itu sebagai pengambilan keputusan, calon pegawai tersebut baiknya ditempatkan dimana jika nanti diterima kerja di Bank Sleman, sebisa mungkin agar tidak salah ditempatkan.</p>	<p>Sebelumnya tentu ada sosialisasi dulu bahwa kita ada WBS nih dan cara kerjanya seperti ini, jadi tidak kaget kalau ada laporan-laporan. Perlindungan terhadap whistleblower tentunya dengan merahasiakan identitas ya.</p>	<p>Kalau kita dari SDM biasanya kalau ada laporan yang masuk melalui WBS, kita laporkan dulu ke Internal Audit. Nanti Internal Audit yang menindaklanjuti dan diolah oleh MR. Keputusan akhirnya juga ditentukan oleh Internal Audit, MR dan Kepatuhan, nanti SDM yang menjalankan.</p>
6 : Ibu Widy Retno Hapsari			<p>kita ngasih tahu tentang whistleblowing Dilakukan refreshment saat breafing dan oleh atasan langsung pada setiap bagian</p>	<p>Saat ini untuk internal dan dikelola oleh SDM, nanti diteruskan ke Internal Audit dan kita koordinasikan dengan MR. Selanjutnya, SDM yang melaksanakan keputusan dari Internal Audit dan MR.</p> <p>Oleh SDM identitasnya pasti dirahasiakan</p>

	L : b. Surprise Audit	M : 1) CCTV	N : 2) User untuk Pegawai Tertentu
3 : Ibu Oktaria Tri Handari	<p>Jadi Internal Audit secara random melakukan audit secara periodik. Nah ini sebagai salah satu cara untuk mengetahui adanya pemicu terjadinya fraud.</p> <p>Setahu saya sering ya dek.</p>		
6 : Ibu Widy Retno Hapsari	<p>Kalau surprise audit itu, jadi kalau kita itu sudah masuk rencana kerja kita. Untuk prosesnya itu biasanya kita langsung ke unit kerjanya saja tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Misalnya kita mau periksa kas, ya periksa kas aja, nanti apa yang terjadi dibuat laporannya. Jadi kita melakukan pemeriksaan kan mereka tidak tahu kalau sebenarnya kita periksa. Kalau kendala sih engga ya, karena teman-teman kalau masalah data tidak yang mempersulit atau gimana. Jadi kalau emang kita butuh pasti langsung dikasih. Kalau jadwalnya tidak ada, tergantung pada tingkat risikonya. Misalnya, kalau yang kas kita biasanya setiap bulan. Tapi kalau untuk bagian-bagian yang lain itu engga. Misalnya kita cek, kok bulan ini bagian ini NPL nya tinggi. Yaudah kita coba cek berkas, ambil sampel tapi tidak usah ada pemberitahuan ke mereka kalau ada pemeriksaan berkas, yang penting kita pemeriksaan berkas, kita cek ke lapangan, gitu. Itu atas sepengetahuan direktur utama, karena atasan langsung.</p> <p>kalau yang surprise atau insidentil itu tergantung risikonya tadi, tergantung permasalahannya dimana sama tergantung dari direksi minta pemeriksaan kemana, karena misal direksi merasa di bagian tertentu ada yang aneh atau gimana, jadi kita periksanya dua bagian. Bagian yang sudah sesuai rencana itu tahu kalau kita periksa, bagian yang satunya tidak tahu kalau kita periksa. Jadi kita periksanya by data, kalau by data kan kita bisa akses ke sistem</p> <p>Misal kok di bagian ini terjadi kesalahan, tapi kok kesalahannya kok sering banget. Jadi di cek kesalahannya itu apa biar tahu root cause-nya itu apa. Misal kok NPL naik tiba-tiba, karena langsung ngaruh kan ke pendapatan, kok pendapatan turun banget, itu kita cek, siapa aja sih yang NPL nya naik, siapa aja yang bikin naik dan kendalanya di apa, misal di nasabah atau di petugas, kan harus dicari root cause-nya. Nanti kita minta MR juga, dalam satu bulan itu unit terkait ada kesalahan dimana aja sih, lemahnya di apa, ini kesalahan yang tidak tahu atau disengaja dan mengandung risiko atau tidak. Kita kalau tugas-tugas langsung dari dirut karena itu atasan langsung</p> <p>Oh iya sering, biasanya kita opname kas di Kantor Cabang Utama, Godean, Kalasan dan Kantor-Kantor Kas lain. Jadi nanti kita tiba-tiba datang terus kita mau minta apa.</p>	Kita ada CCTV	akses ke sistem juga dibatasi

	O : a. Investigasi	P : b. Pelaporan	Q : c. Sanksi	R : a. Mengingat Unit Kerja Terkait atas Temuan LHP	S : b. Ditetapkannya Peraturan Terbaru untuk Meminimalkan Fraud
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo	Otomatis dari Internal Audit dulu, nanti semisal dari Internal Audit butuh data dari MR, kita bantu. Kalau investigasi semuanya itu Internal Audit.				
3 : Ibu Oktaria Tri Handari				Tugas Kepatuhan setelah LHP adalah untuk me-remind unit kerja terkait terhadap temuan kewajiban LHP-nya Internal Audit. Selain itu, unit kerja terkait juga mendapat pengawasan dari Internal Audit, berupa secara periodik Internal Audit melakukan audit kepada unit kerja terkait.	Semisal prosedur yang ada sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, tugas kami selaku Kepatuhan itu merevisi aturan tersebut.
6 : Ibu Widy Retno Hapsari	Kalau semisal dari manajemen membutuhkan pemeriksaan lebih lanjut, kita melakukan pemeriksaan lebih lanjut tapi sudah tidak surprise lagi, jadi benar-benar mereka tahu. Kalau masalahnya sudah bisa diselesaikan manajemen, manajemen langsung ke bagian terkait, ya kita tidak ada pemeriksaan lebih lanjut. Tapi kalau untuk tindak lanjut itu bukan hanya dari dirut, tapi dari semua direksi atau manajemen. Ya itu kita langsung cari bukti, kita permintaan data yang diketahui langsung atasan internal audit dan langsung dikasih ke bagian yang memiliki data itu. Kita cari kebenarannya, alurnya seperti apa. Setelah ada bukti baru nanti kita konfirmasi ke orang-orang terkait, prosedur yang seharusnya seperti apa. Lalu kita cocokan dengan bukti-bukti yang kita peroleh, matching atau engga, kelemahannya nanti dimana. Sebelum kita audit kita ngasih surat perintah pemeriksaan dulu ke auditee-nya dan permintaan dataIya, tentu langsung turun. Kita langsung cari data buat bukti-bukti tapi tidak secara khusus menggunakan Surat Penugasan. Kita koordinasi juga dengan atasan dari divisi terkait sebagai informasi saja, tapi yang melakukan pemeriksaan dari kita.	Kita kalau laporan kan langsung ke dirut tapi tembusannya pasti ke direksi juga. Kalau khusus fraud kita pelaporannya ke OJK, dirut dan tembusannya ke Direksi Kepatuhan dan SDM dan ke dewan pengawas sebagai perwakilan Pemkab Sleman. Kita ada laporannya tersendiri dan nanti ada pemeriksaan tersendiri. Laporannya itu kita langsung koordinasi dengan Direktur Kepatuhan dan SDM	fraud yang bikin sanksi bukan dari Internal Audit Kalau sanksi nanti dari manajemen dan ada komite sendiri, Komite SDM. Jadi sudah ditentukan sanksi apa yang diberikan kepada pegawai yang melakukan fraud.		

	T : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	U : b. Memahami Kebijakan Anti Fraud	W : b. Mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal	X : c. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	Y : d. Mengelola Whistleblowing System
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo	baru penerapannya itu kita harus paham aktivitas perbankan, dari nasabah datang sampai pencairan kredit dan kredit macet, jadi semua aktivitas operasional di Bank itu harus dipahami			<p>baru setelah itu kita bisa identifikasi risiko</p> <p>Tujuan identifikasi risiko itu untuk pemetaan risiko apa saja yang berpotensi. Setelah itu mitigasi risiko dan pelaporan</p> <p>Ketika pelaporannya itu benar otomatis kita harus identifikasinya benar, mitigasinya benar dan collecting datanya juga benar, jadi arahnya itu kesitu. Karena kalau pelaporannya itu sudah benar, harapannya proses-proses yang sebelumnya juga sudah benar.</p>	
3 : Ibu Oktaria Tri Handari		<p>Tapi sebagai bentuk pencegahan, pertama kita mengikutkan manajer-manajer secara bergantian dalam pelatihan pencegahan fraud.</p> <p>Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud, nah itu kita mengirimkan beberapa manajer kesana. Jadi selalu di-refresh terkait bahayanya fraud karena kita sebagai lembaga perbankan kan sangat rentan terjadinya fraud.</p> <p>Karena fraud itu kan hal yang ditakuti perbankan dan OJK pun dalam pencegahan mengeluarkan peraturan dan mengadakan semacam pelatihan atau seminar agar si fraud ini tidak terjadi.</p>	<p>Disini Kepatuhan mengingatkan untuk adanya pengawasan melekat atasan langsung itu ialah upaya pencegahan adanya fraud</p> <p>Iya, jadi kita dari direksi dan manajer itu tidak henti-hentinya pengawasan melekat</p> <p>Jadi katakan Internal Audit mengaudit bagian pelayanan, terus dari pelaksanaan itu ada yang tidak sinkron dengan prosedur yang ada. Nah di forum LHP itu kan terjadi diskusi, apakah prosedur yang ada masih relevan atau tidak dengan keadaan saat ini. Semisal prosedur yang ada sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, tugas kami selaku Kepatuhan itu merevisi aturan tersebut</p>		<p>Untuk WBS bisa melalui telepon, email dan surat terbuka. Tapi kalau personel untuk tindak lanjut dari hasil WBS maupun kotak saran itu sama sih dek, muaranya SDM</p> <p>Jadi Internal Audit menindaklanjuti atas temuan dari WBS yang dilaporkan oleh SDM. Nah nanti SDM harus melakukan perlindungan terhadap pelapor.</p>

	T : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	V : a. Menerapkan Prosedur Rekrutmen yang Efektif	Y : d. Mengelola Whistleblowing System	Z : e. Mengimplementasikan Teknik Audit
4 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari		Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut P : Yang di crosscheck apa saja? N : Masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.		
5 : Ibu Siti Khalimah Rohmah		Untuk rekrutmen pegawai ini kita melalui seleksi dulu ya, jadi kita itu pakai SLIK untuk melihat track record calon pegawai Jadi dari SLIK itu kita bisa melihat sebelumnya dia pernah melakukan transaksi dimana, hutang dimana, apakah pernah melakukan fraud atau tidak, reputasi kreditnya bagaimana, ada kredit bermasalah atau tidak. Tujuannya mengetahui itu sebagai pengambilan keputusan, calon pegawai tersebut baiknya ditempatkan dimana jika nanti diterima kerja di Bank Sleman, sebisa mungkin agar tidak salah ditempatkan.	Kalau kita dari SDM biasanya kalau ada laporan yang masuk melalui WBS, kita laporkan dulu ke Internal Audit.	
6 : Ibu Widy Retno Hapsari	karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya Ya yang diutamakan yang sudah berpengalaman di Bank, jadi sudah mengetahui prosedur perbankan pada umumnya.			Terus kalau bisa sudah memiliki pengalaman sebagai auditor, jadi punya kompetensi anti fraud, mulai dari teknik audit yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil audit serta implementasi strategi anti fraud di BPR. Jadi kita setiap akhir tahun atau awal tahun, sebelum masuk awal tahun sudah ada jadwal pemeriksaan dan rencana kerja selama satu tahun, disitu sudah ada yang mau kita periksa itu apa, nanti sesuai dengan jadwal sebelum kita audit kita ngasih surat perintah pemeriksaan dulu ke auditee-nya dan permintaan data. Setelah itu mereka kan ngasih data tuh, nah baru nanti kita periksa. Itu untuk yang setiap bagiannya, jadi kita setiap bulan itu ada pemeriksaan di tiap bagian yang berbeda. Tapi kita juga ada pemeriksaan harian, kita periksa transaksi, berkas kredit. Itu kita sampling dari bagian pelayanan, nanti kita kasih surat permintaan yang mana yang mau di periksa.

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

LAMPIRAN 15

Framework Matrix Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti Fraud PT BPR Bank Sleman

	A : a. Manajemen Risiko	G : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	J : a. Melakukan Pelaporan Profil Risiko
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo	<p>Kalau yang pertama itu terkait pemahaman regulasi mengenai aktivitas perbankan, laporan keuangannya bagaimana, pelayanannya bagaimana, pencairan kredit bagaimana dan bagaimana memonitoring seluruh aktivitas kantor, yang kedua tata cara penilaian risiko, identifikasi risiko, bagaimana kita membuat mitigasi. Termasuk membuat program-program manajemen risiko juga sampai pada akhirnya itu sebuah laporan</p> <p>Oh kalau tujuannya itu untuk pelaporan risiko. Jadi kan pelaporan yang disampaikan ke OJK itu kan ada formatnya, nah itu kita diadakan pelatihan terkait pelaporannya itu. Ketika pelaporannya itu benar otomatis kita harus identifikasinya benar, mitigasinya benar dan collecting datanya juga benar, jadi arahnya itu kesitu. Karena kalau pelaporannya itu sudah benar, harapannya proses-proses yang sebelumnya juga sudah benar.</p> <p>Beda-beda, kalau yang pertama itu refreshment untuk mengulang kembali. Bisa juga pelatihan itu, jadi saya orang MR tapi saya diberikan pelatihan akuntansi, tujuannya untuk kita mendalami unit lain, dasarnya unit tersebut bagaimana atau ikut pelatihan marketing, bisa gitu sih. Jadi salah satu yang terpenting dalam MR itu memahami cara kerja setiap unit kerja. di pelatihan itu banyak membantu kita dari pengetahuan, lalu dari tools. Kenapa dari segi tools karena dalam pelaporan ke OJK itu kita banyak diberi tahu tools-tools yang lebih baik dalam melakukan pelaporan ke OJK</p> <p>Jadi disitu kita banyak mendapatkan referensi dan dari segi pengetahuan juga kita banyak bertambah, dari prinsip kehati-hatian juga dan dari aktivitas operasional juga, termasuk mitigasi risiko karena kalau di sini kan pandangannya semua risiko ya Pelatihan yang sering kami dapatkan ialah lebih kearah penilaian risiko yang didasari ketentuan SEOJK nomor 1 tahun 2019 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank perkreditan rakyat. Outcome yang di dapatkan ialah pembentukan laporan profil risiko dan perencanaan program identifikasi risiko</p>	<p>Kalau yang pertama itu terkait pemahaman regulasi mengenai aktivitas perbankan</p>	<p>sampai pada akhirnya itu sebuah laporan</p> <p>Oh kalau tujuannya itu untuk pelaporan risiko. Jadi kan pelaporan yang disampaikan ke OJK itu kan ada formatnya, nah itu kita diadakan pelatihan terkait pelaporannya itu.</p>

	C : c. Pengendalian Fraud	D : a. Mentor Individu	E : b. Lembaga Swasta	F : c. Lembaga Pemerintah
4 : Ibu Oktaria Tri Handari	Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud			Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud
5 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari		<p>mentor individu</p> <p>Kalau mentor individu karena yang bersangkutan sudah memiliki pengalaman di bidang perbankan cukup lama dan memiliki pengalaman terkait kasus-kasus fraud. Selain itu gaya komunikasi dan penyampaian materi pelatihan dinilai sangat memuaskan</p>	<p>Lembaga pelatihan milik swasta, seperti Perbarindo atau Perbamida</p> <p>Kalau Perbarindo atau Perbamida itu karena Bank Sleman anggota Perbarindo</p> <p>Perbarindo juga mempunyai misi untuk meningkatkan profesionalisme SDM BPR, jadi sesuai dengan misi Bank Sleman yang berusaha untuk terus meningkatkan kinerja</p>	
8 : Ibu Siti Khalimah Rohmah	Jadi peserta pelatihan diberikan materi-materi agar lebih hati-hati terhadap fraud dan menghindari fraud itu			

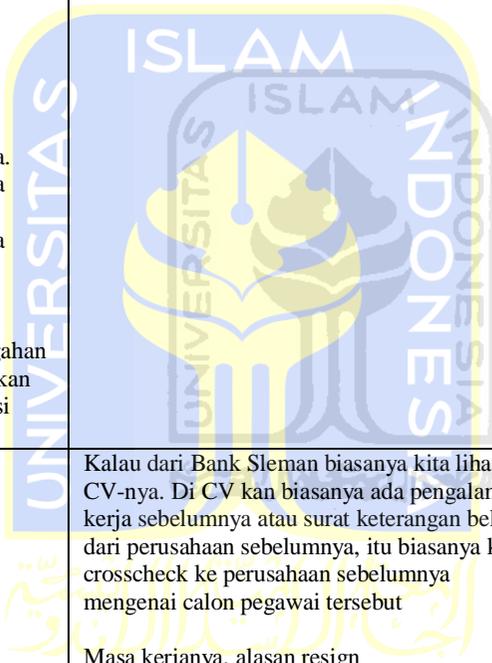
	B : b. Teknik Audit	C : c. Pengendalian Fraud	G : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	H : b. Memahami Kebijakan Anti Fraud	I : c. Memahami Prosedur Audit Setiap Bagian	K : b. Melakukan Kegiatan Audit pada Setiap Bagian
9 : Ibu Widy Retno Hapsari	<p>Jadi ada macam-macam. Ada analisa kredit, ada manajemen risiko, ada kepatuhan juga, jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya. Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya. Tapi kalau analisa kredit kan itu karena kita meriksa kredit, kan kita harus tahu kan apa yang kita periksa, jadi kita ikut. Terus tentang perpajakan juga kita ikut, akuntansi juga. Jadi tidak sebatas tentang audit. Jadi kita tahu struktur dan garis besarnya aja dalam kaitan pemeriksaan untuk kebutuhan audit.</p> <p>itu kita dikasih materi tentang apa saja yang harus diperiksa di bagian manajemen risiko. Jadi ada yang kita belajar cara memeriksa manajemen risiko, ada juga yang kita belajar manajemen risiko itu seperti apa sih. Jadi sebelum kita periksa, kita sudah tahu apa yang kita periksa</p> <p>Untuk kebutuhan audit dan kita tahu prosedur bagian-bagian terkait itu seperti apa karena kita kan bukan pelaksana. Karena bukan pelaksana jadi kita harus tau apa yang kita periksa kan. Ada pembekalan dan pelatihan terkait pelaksanaan kegiatan audit. Dalam pelatihan juga bermacam-macam materi yang diajarkan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi</p>	<p>Ada fraud control system sama ada strategi anti fraud dan implementasinya. Fraud control system juga lebih ke implementasinya di Bank sih sebagai upaya pengendalian fraud, ya misal bagaimana kebijakannya, SOP-nya, pengendalian internal dan four eyes principle-nya bagaimana, penerapannya bagaimana. Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya. Oh iya kalau itu, tiap tahun ada. Biasanya satu sampai tiga kali</p>	<p>jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya Dilakukan pelatihan tidak hanya tentang teknik audit, namun manajemen risiko, kepatuhan, hukum, akuntansi dan pelayanan. Sehingga diharapkan dapat dilakukan pengawasan yang yang optimal.</p>	<p>Ada fraud control system sama ada strategi anti fraud dan implementasinya. Fraud control system juga lebih ke implementasinya di Bank sih sebagai upaya pengendalian fraud, ya misal bagaimana kebijakannya, SOP-nya, pengendalian internal dan four eyes principle-nya bagaimana, penerapannya bagaimana. Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya.</p>	<p>Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya. Dilakukan pelatihan tidak hanya tentang teknik audit, namun manajemen risiko, kepatuhan, hukum, akuntansi dan pelayanan. Sehingga diharapkan dapat dilakukan pengawasan yang yang optimal.</p>	<p>Jadi ada macam-macam. Ada analisa kredit, ada manajemen risiko, ada kepatuhan juga, jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya. Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya. Tapi kalau analisa kredit kan itu karena kita meriksa kredit, kan kita harus tahu kan apa yang kita periksa, jadi kita ikut. Terus tentang perpajakan juga kita ikut, akuntansi juga. Jadi tidak sebatas tentang audit. Jadi kita tahu struktur dan garis besarnya aja dalam kaitan pemeriksaan untuk kebutuhan audit. Itu tentang kita mengidentifikasi risiko, terus disini kan ada manajemen risiko, itu kita dikasih materi tentang apa saja yang harus diperiksa di bagian manajemen risiko. Jadi ada yang kita belajar cara memeriksa manajemen risiko, ada juga yang kita belajar manajemen risiko itu seperti apa sih. Jadi sebelum kita periksa, kita sudah tahu apa yang kita periksa. Semua, mulai dari permohonan sampai pemantauan kredit. Ada pembekalan dan pelatihan terkait pelaksanaan kegiatan audit. Dalam pelatihan juga bermacam-macam materi yang diajarkan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi.</p>

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

LAMPIRAN 16

Framework Matrix Perbandingan antara Kompetensi yang Dibutuhkan terhadap Kompetensi yang Dikembangkan dalam Pencegahan dan Pendeteksian Fraud

	A : Kebutuhan Kompetensi Pencegahan dan Pendeteksian Fraud	B : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	F : c. Melakukan Pelaporan Profil Risiko	I : Kompetensi yang Dikembangkan untuk Pencegahan dan Pendeteksian Fraud	J : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	M : a. Melakukan Pelaporan Profil Risiko
1 : Bapak Dwi Handoyo Miharjo		baru penerapannya itu kita harus paham aktivitas perbankan, dari nasabah datang sampai pencairan kredit dan kredit macet, jadi semua aktivitas operasional di Bank itu harus dipahami	baru setelah itu kita bisa identifikasi risiko Tujuan identifikasi risiko itu untuk pemetaan risiko apa saja yang berpotensi. Setelah itu mitigasi risiko dan pelaporan Ketika pelaporannya itu benar otomatis kita harus identifikasinya benar, mitigasinya benar dan collecting datanya juga benar, jadi arahnya itu kesitu. Karena kalau pelaporannya itu sudah benar, harapannya proses-proses yang sebelumnya juga sudah benar.		Kalau yang pertama itu terkait pemahaman regulasi mengenai aktivitas perbankan	sampai pada akhirnya itu sebuah laporan Oh kalau tujuannya itu untuk pelaporan risiko. Jadi kan pelaporan yang disampaikan ke OJK itu kan ada formatnya, nah itu kita diadakan pelatihan terkait pelaporannya itu. Outcome yang di dapatkan ialah pembentukan laporan profil risiko dan perencanaan program identifikasi risiko

	A : Kebutuhan Kompetensi Pencegahan dan Pendeteksian Fraud	C : b. Memahami Kebijakan Anti Fraud	D : a. Menerapkan Prosedur Rekrutmen yang Efektif	E : b. Mengevaluasi Sistem Pengendalian Internal	G : d. Mengelola Whistleblowing System
4 : Ibu Oktaria Tri Handari		<p>Tapi sebagai bentuk pencegahan, pertama kita mengikutkan manajer-manajer secara bergantian dalam pelatihan pencegahan fraud.</p> <p>Dari OJK pun kan secara tertentu mengadakan semacam reminder atau pelatihan terkait fraud, nah itu kita mengirimkan beberapa manajer kesana. Jadi selalu di-refresh terkait bahayanya fraud karena kita sebagai lembaga perbankan kan sangat rentan terjadinya fraud.</p> <p>Karena fraud itu kan hal yang ditakuti perbankan dan OJK pun dalam pencegahan mengeluarkan peraturan dan mengadakan semacam pelatihan atau seminar agar si fraud ini tidak terjadi.</p>	 <p>Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut</p> <p>Masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.</p>	<p>Disini Kepatuhan mengingatkan untuk adanya pengawasan melekat atasan langsung itu ialah upaya pencegahan adanya fraud</p> <p>Iya, jadi kita dari direksi dan manajer itu tidak henti-hentinya pengawasan melekat</p> <p>Jadi katakan Internal Audit mengaudit bagian pelayanan, terus dari pelaksanaan itu ada yang tidak sinkron dengan prosedur yang ada. Nah di forum LHP itu kan terjadi diskusi, apakah prosedur yang ada masih relevan atau tidak dengan keadaan saat ini. Semisal prosedur yang ada sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini, tugas kami selaku Kepatuhan itu merevisi aturan tersebut</p>	<p>Untuk WBS bisa melalui telepon, email dan surat terbuka. Tapi kalau personel untuk tindak lanjut dari hasil WBS maupun kotak saran itu sama sih dek, muaranya SDM</p> <p>Jadi Internal Audit menindaklanjuti atas temuan dari WBS yang dilaporkan oleh SDM. Nah nanti SDM harus melakukan perlindungan terhadap pelapor.</p>
5 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari			<p>Kalau dari Bank Sleman biasanya kita lihat dari CV-nya. Di CV kan biasanya ada pengalaman kerja sebelumnya atau surat keterangan bekerja dari perusahaan sebelumnya, itu biasanya kita crosscheck ke perusahaan sebelumnya mengenai calon pegawai tersebut</p> <p>Masa kerjanya, alasan resign (dikeluarkan/kemauan sendiri/habis masa kontrak) dan kinerja selama bekerja di perusahaan sebelumnya.</p>		

8 : Ibu Siti
Khalimah
Rohmah

Untuk rekrutmen pegawai ini kita melalui seleksi dulu ya, jadi kita itu pakai SLIK untuk melihat track record calon pegawai

Jadi dari SLIK itu kita bisa melihat sebelumnya dia pernah melakukan transaksi dimana, hutang dimana, apakah pernah melakukan fraud atau tidak, reputasi kreditnya bagaimana, ada kredit bermasalah atau tidak. Tujuannya mengetahui itu sebagai pengambilan keputusan, calon pegawai tersebut baiknya ditempatkan dimana jika nanti diterima kerja di Bank Sleman, sebisa mungkin agar tidak salah ditempatkan.

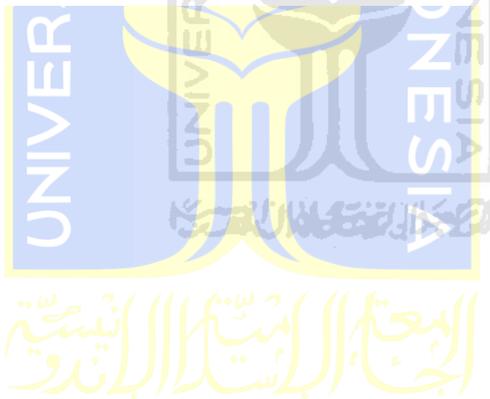
Kalau kita dari SDM biasanya kalau ada laporan yang masuk melalui WBS, kita laporkan dulu ke Internal Audit.



	A : Kebutuhan Kompetensi Pencegahan dan Pendeteksian Fraud	B : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	H : e. Mengimplementasikan Teknik Audit	I : Kompetensi yang Dikembangkan untuk Pencegahan dan Pendeteksian Fraud	J : a. Memahami Mekanisme Aktivitas Operasional Perbankan	K : b. Memahami Kebijakan Anti Fraud	L : c. Memahami Prosedur Audit Setiap Bagian	N : b. Melakukan Kegiatan Audit pada Setiap Bagian
9 : Ibu Widy Retno Hapsari		<p>karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya</p> <p>Ya yang diutamakan yang sudah berpengalaman di Bank, jadi sudah mengetahui prosedur perbankan pada umumnya.</p>	<p>Terus kalau bisa sudah memiliki pengalaman sebagai auditor, jadi punya kompetensi anti fraud, mulai dari teknik audit yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil audit serta implementasi strategi anti fraud di BPR.</p> <p>Jadi kita setiap akhir tahun atau awal tahun, sebelum masuk awal tahun sudah ada jadwal pemeriksaan dan rencana kerja selama satu tahun, disitu sudah ada yang mau kita periksa itu apa, nanti sesuai dengan jadwal sebelum kita audit kita ngasih surat perintah pemeriksaan dulu ke auditee-nya dan permintaan data. Setelah itu mereka kan ngasih data tuh, nah baru nanti kita periksa. Itu untuk yang setiap bagiannya, jadi kita setiap bulan itu ada pemeriksaan di tiap bagian yang berbeda. Tapi kita</p>		<p>jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya</p> <p>Dilakukan pelatihan tidak hanya tentang teknik audit, namun manajemen risiko, kepatuhan, hukum, akuntansi dan pelayanan. Sehingga diharapkan dapat dilakukan pengawasan yang yang optimal.</p>	<p>Ada fraud control system sama ada strategi anti fraud dan implementasinya.</p> <p>Fraud control system juga lebih ke implementasinya di Bank sih sebagai upaya pengendalian fraud, ya misal bagaimana kebijakannya, SOP-nya, pengendalian internal dan four eyes bagaimana, penerapannya bagaimana. Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya.</p>	<p>Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya.</p> <p>Dilakukan pelatihan tidak hanya tentang teknik audit, namun manajemen risiko, kepatuhan, hukum, akuntansi dan pelayanan.</p> <p>Sehingga diharapkan dapat dilakukan pengawasan yang yang optimal.</p>	<p>Jadi ada macam-macam. Ada analisa kredit, ada manajemen risiko, ada kepatuhan juga, jadi hampir di semua bidang karena kita dituntut untuk mengetahui semua prosedurnya. Jadi kalau yang hanya audit aja ada, itu kayak prosedurnya dari awal sampai akhir dan teknik-teknik pemeriksaannya. Tapi kalau analisa kredit kan itu karena kita meriksa kredit, kan kita harus tahu kan apa yang kita periksa, jadi kita ikut. Terus tentang perpajakan juga kita ikut, akuntansi juga. Jadi tidak sebatas tentang audit. Jadi kita tahu struktur dan garis besarnya aja dalam kaitan pemeriksaan untuk kebutuhan audit.</p> <p>Itu tentang kita mengidentifikasi risiko, terus disini kan ada manajemen risiko, itu kita dikasih materi tentang apa saja yang harus diperiksa di bagian manajemen risiko. Jadi ada yang kita belajar cara memeriksa manajemen risiko, ada juga yang</p>

			<p>juga ada pemeriksaan harian, kita periksa transaksi, berkas kredit. Itu kita sampling dari bagian pelayanan, nanti kita kasih surat permintaan yang mana yang mau di periksa.</p>				<p>kita belajar manajemen risiko itu seperti apa sih. Jadi sebelum kita periksa, kita sudah tahu apa yang kita periksa. Semua, mulai dari permohonan sampai pemantauan kredit. Ada pembekalan dan pelatihan terkait pelaksanaan kegiatan audit. Dalam pelatihan juga bermacam-macam materi yang diajarkan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11



LAMPIRAN 17

Framework Matrix Kendala dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank Sleman

	A : a. Tidak Ada Penawaran Pelatihan untuk Mengelola WBS	B : b. Metode Pelatihan Tidak Sesuai dengan Karakter Pegawai	C : c. Tidak Ada Prosedur Tertulis untuk Rekrutmen Pegawai	D : d. Tidak Ada Regulasi Khusus Strategi Anti Fraud untuk BPR
6 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari	apabila ada penawaran pelatihan dari pihak ketiga mengenai WBS, biasanya pegawai yg mengelola WBS akan diikuti	Faktornya kalau kita in-house training itu karena pesertanya terlalu banyak. Ya wajar sih mbak kalau peserta terlalu banyak kan ilmu yang diserap pun bisanya tidak maksimal. Nah itu kadang-kadang pegawai yang mengikuti pelatihan ada yang bisa menyampaikan dan ada yang belum bisa menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan. Di kita ini setelah pelatihan nanti menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan ke teman-teman di bagiannya. Nah itu nanti oleh kita di evaluasi, kenapa kok tidak bisa menyampaikan, misal karena kurang fokus, itu nanti kita kirimkan lagi untuk pelatihan yang lainnya, misal dengan pelatihan yang sama tapi dengan metode berbeda, kalau kemarin in-house, besok bisa kita kirimkan keluar supaya tidak terlalu banyak orangnya	Kalau di Bank Sleman belum ada prosedur atau SOP tertulis untuk rekrutmen pegawai.	
9 : Ibu Widy Retno Hapsari	Jika ada penawaran pelatihan, akan diikuti			Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya.

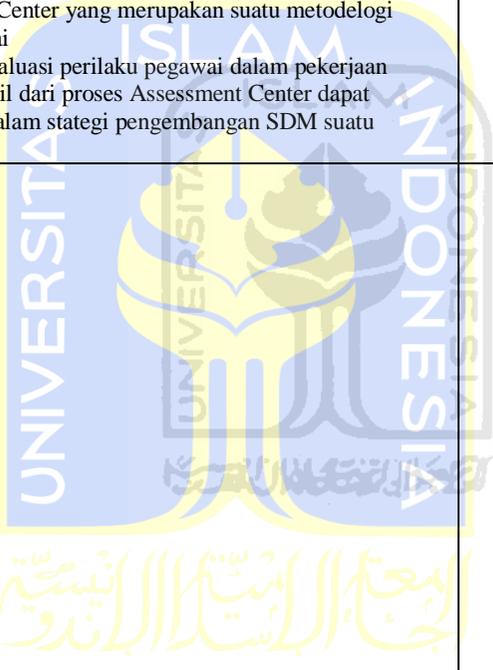
Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11

LAMPIRAN 18

Framework Matrix Perbaikan yang Dapat Dilakukan dalam Peningkatan Kualitas SDM Tim Anti *Fraud* PT BPR Bank

Sleman

	A : a. Proaktif Mencari Pendidikan dan Pelatihan untuk Mengelola WBS	B : b. Assessment Center untuk Pegawai	C : c. Mengembangkan dan Menetapkan Strategi Rekrutmen	D : d. Melakukan Komunikasi dengan OJK
1 : Ibu Rizky Chitra Endyantasari	apabila ada penawaran pelatihan dari pihak ketiga mengenai WBS, biasanya pegawai yg mengelola WBS akan diikutkan	Faktornya kalau kita in-house training itu karena pesertanya terlalu banyak. Ya wajar sih mbak kalau peserta terlalu banyak kan ilmu yang diserap pun bisanya tidak maksimal. Nah itu kadang-kadang pegawai yang mengikuti pelatihan ada yang bisa menyampaikan dan ada yang belum bisa menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan. Di kita ini setelah pelatihan nanti menyampaikan apa yang didapat dari pelatihan ke teman-teman di bagiannya. Nah itu nanti oleh kita di evaluasi, kenapa kok tidak bisa menyampaikan, misal karena kurang fokus, itu nanti kita kirimkan lagi untuk pelatihan yang lainnya, misal dengan pelatihan yang sama tapi dengan metode berbeda, kalau kemarin in-house, besok bisa kita kirimkan keluar supaya tidak terlalu banyak orangnya	Kalau di Bank Sleman belum ada prosedur atau SOP tertulis untuk rekrutmen pegawai.	
4 : Ibu Widy Retno Hapsari (1)	Jika ada penawaran pelatihan, akan diikutkan			Kalau strategi anti fraud implementasinya agar sesuai dengan POJK tentang BPR, Tata Kelola BPR, MR, Kepatuhan dan Audit Internal karena kalau strategi anti fraud yang khusus untuk BPR itu kan belum ada ya.

7 : Joko, F.		<p>Assessment Center (AC) juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja yang unggul. Assessment Center, sebagai metodologi, merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku.</p> <p>Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses Assessment Center dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi.</p>		
8 : Pratiwi, S. L. dan Cahyono, H.	<p>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kualitas SDM dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi (R^2) adalah variabel Pendidikan (X_1) dan Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kualitas SDM (Y). Hasil analisis dipe</p> <p>Menurut Ambar (2009:219) mendefinisikan bahwa pelatihan dan pendidikan merupakan satu cara untuk menjaga, meningkatkan kemampuan, maupun profesionalitas pegawai, hal tersebut dianggap penting karena merupakan satu cara yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan untuk menjaga, mempertahankan, dan memelihara sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai nantinya untuk memudahkan dalam menjalankan tugas dan dapat meningkatkan kinerja dalam bertugas.</p>			

9 : Setiani, B			<p>Strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan.</p> <p>2. Rekrutmen dan seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada produktivitas dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan sistem rekrutmen dan seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.</p>	
10 : Surat Edaran BI Lampiran 1	pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya yang terkait dengan peningkatan awareness dan pengendalian Fraud;			
11 : UU Nomor 21 Tahun 2011 (OJK)				<p>asas kepentingan umum, yakni asas yang membela dan melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat serta memajukan kesejahteraan umum;</p>

Sumber: Data Diolah melalui Software NVivo 11