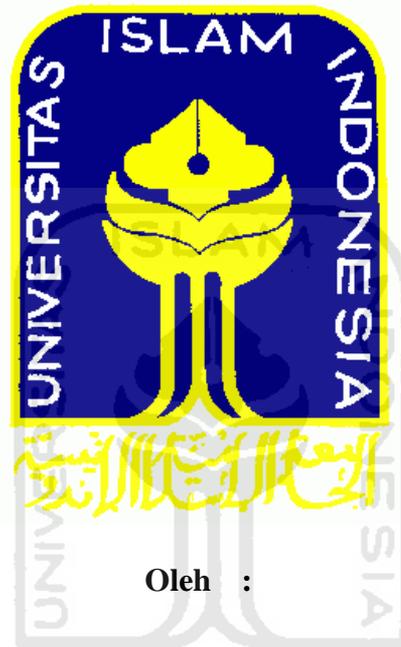


STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT ANTI *FRAUD*
PT BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG YOGYAKARTA
DALAM MEMINIMALKAN *OCCUPATIONAL FRAUD*



Oleh :

Nama: Hanif Rizki Ardianto

Nomor Induk Mahasiswa: 16312178

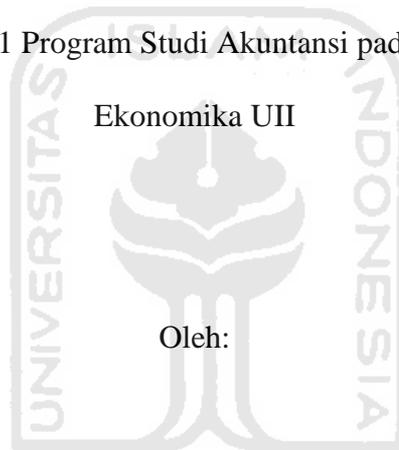
PROGRAM STUDI (S1) AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2020

STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT ANTI *FRAUD*
PT BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG YOGYAKARTA
DALAM MEMINIMALKAN *OCCUPATIONAL FRAUD*

SKRIPSI

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



Nama: Hanif Rizki Ardianto

No.Mahasiswa: 16312178

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 memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga 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. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 10 Oktober 2020

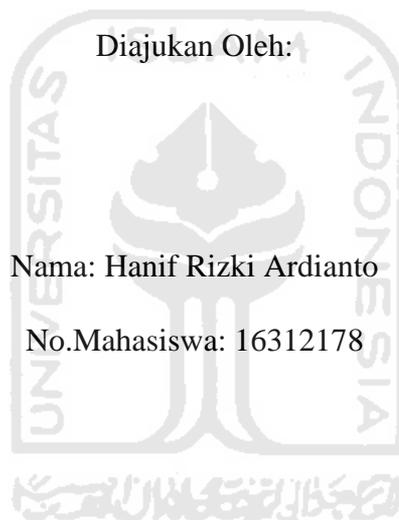
Penulis,


METERAI
TEMPEL
6685BAHF701789640
6000
ENAM RIBU RUPIAH

(Hanif Rizki Ardianto)

STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT ANTI *FRAUD*
PT BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG YOGYAKARTA
DALAM MEMINIMALKAN *OCCUPATIONAL FRAUD*

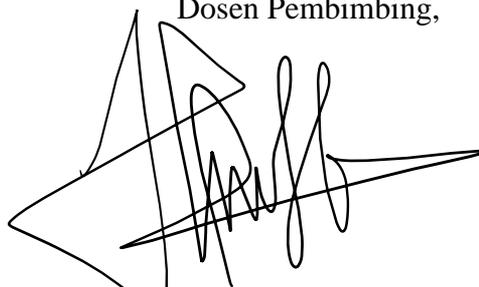
SKRIPSI



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 9 Oktober 2020

Dosen Pembimbing,



Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT ANTI FRAUD PT BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG YOGYAKARTA DALAM MEMINIMALKAN OCCUPATIONAL
FRAUD**

Disusun Oleh : **HANIF RIZKI ARDIANTO**

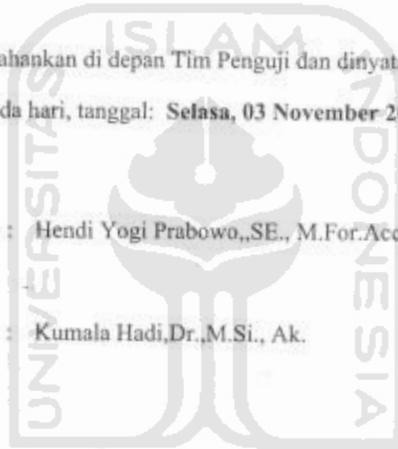
Nomor Mahasiswa : **16312178**

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.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kupersembahkan karya ini untuk: Bapakku tercinta Parwanto, Ibuku tercinta Almarhumah Rindi Astuti, Eyangku tercinta Siti Suratmi, dan Bundaku tercinta Sri Budiarti. Berkat Ridha dan Kasih sayang, serta Do' a tiada henti, juga dukungan dan bimbingan mereka selama ini, alhamdulillah saya dapat menyelesaikan pendidikan Strata-1 di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah subhannallahuwata'ala yang telah menganugerahkan segala kenikmatan, rahmat, dan hidayah-Nya yang tidak dapat dibandingkan dengan kenikmatan yang ada di dunia. Shalawat serta salam tidak lupa juga tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, yang telah menjauhkan kita dari jaman jahiliyah menjadi jaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Skripsi dengan judul **“Strategi Pengembangan Unit Anti *Fraud* PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam Meminimalkan *Occupational Fraud*”** telah selesai disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, petunjuk, dan dukung dari banyak pihak yang berkontribusi. Oleh karena itu, penulis ingin berterima kasih kepada:

1. Allah Subhanallahuwata'ala yang telah menganugerahkan segala kemurahan rezeki dan menganugerahkan segala kemudahan kepada saya

sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini, dan semoga skripsi ini bisa menjadi amal ibadah di akhirat kelak.

2. Kedua Orangtua saya yaitu Bapak Parwanto, Almarhumah Ibu Rindi Astuti dan Bunda Sri Budiarti, juga Eyang Siti Suratmi yang telah memberikan dukungan, motivasi dan juga do'a yang luar biasa sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah menerima segala amal ibadah beliau dan membalasnya di dunia maupun di akhirat. Allahuma aamiin
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc.,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana., S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Johan Arifin, S.E.,M.Si.,Ph.D. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si.,Ak. Selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy.,Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, dan arahan yang sangat luar biasa sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan kesejahteraan kepada beliau dan keluarga.

8. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman, dan ilmu yang bermanfaat.
9. Pihak PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi objek penelitian dan membantu penulis dalam menyusun skripsi.
10. Om dan Tante-ku tercinta: Om Benny Suko Triatmoko dan Tante Rafianti Santi Arifiana, Om Agus Purnama dan Tante Astoeti Wahjoe Widiarti, Om Didik Susanto dan Tante Bakti Astuti Wredajanti, Terimakasih atas semua do'a, semangat dan dukungan yang diberikan selama ini.
11. Kakak saya, Dhiafati Rizki Ardiani. Adik saya, Muhammad Ikhsan Kamil, Fiany Puspitasari, Astary Julita Rasyida, juga adik Fira, Naura, Radit, Lia, Lila dan Evan yang selalu memberi do'a dan semangat, semoga kalian semua sukses.
12. Teman saya Fazarani Hasna Lukitaningtyas, Terimakasih atas do'a, semangat, bantuan dan dukungan yang diberikan selama ini.
13. Teman-teman Rizaldi, Dhika, Octav, Indra, Istar terimakasih telah menjadi teman berbagi cerita semoga kita semua sukses.
14. Teman-teman Grup Carlos, terimakasih telah menjadi teman berbagi cerita semoga kita semua sukses.

15. Teman-teman Akuntansi angkatan 2016 yang telah berjuang bersama dan semoga kita semua sukses dan berhasil, Aamiin.
16. Teman KKN Unit 19 Sidowarno, terimakasih telah menjadi teman hidup selama satu bulan dan telah memberikan banyak pelajaran hidup.
17. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati akan menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kebaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 9 Oktober 2020

Penulis,
(Hanif Rizki Ardianto)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Fokus Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	7

1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Fraud.....	9
2.1.1.1 Pengertian Fraud.....	9
2.1.1.2 Klasifikasi Fraud	10
2.2 <i>Occupational Fraud</i>	11
2.3 Strategi Anti Fraud	13
2.3.1 Pencegahan	15
2.3.2 Deteksi	18
2.3.3 Investigasi, Pelaporan dan Sanksi	20
2.3.4 Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut	22
2.4 Penelitian Terdahulu.....	23
BAB III.....	28
METODE PENELITIAN	28
3.1 Pengenalan Bab	28
3.2 Jenis Penelitian	28

3.3 Objek Penelitian	30
3.4 Fokus Penelitian	31
3.5 Sumber Data dan Jenis Data.....	31
3.5.1 Sumber Data Primer	36
3.5.1.1 Wawancara	36
3.5.2 Sumber Data Sekunder	40
3.5.2.1 Dokumen	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.7 Teknik Analisis Data	41
3.7.1 Reduksi Data	42
3.7.2 Penyajian Data.....	42
3.7.3 Penarik Kesimpulan/ Verifikasi	43
3.8 Pengujian Keabsahan Data.....	43
BAB IV.....	46
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Pengenalan Bab	46
4.2 Profil Objek Penelitian PT Bank Syariah Mandiri.....	46
4.2.1 Sejarah Berdirinya PT Bank Syariah Mandiri.....	46

4.2.2 Produk dan Layanan	48
4.2.3 Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	52
4.3 Struktur dan Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud pada PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	55
4.3.1 Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	55
4.3.3.1 Adanya SOP dan Unit Khusus yang menangani Fraud.....	57
4.3.3.2 Upaya Pencegahan.....	60
4.3.3.3 Upaya Pengawasan.....	62
4.3.3.4 Upaya Tindak Lanjut Investigasi Laporan	66
4.3.3.5 <i>Know your employee (KYE)</i>	69
4.4 Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	71
4.5 Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	77
4.6 Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta	80
4.7 Kesimpulan Bab	84
BAB V	87

PENUTUP	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Keterbatasan Penelitian	89
5.3 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Profil Narasumber	39
Tabel 4.1 Jenis Jasa BSM.....	51



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Sistematika Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta	52
Gambar 4.2 Peta Analisis Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.....	56
Gambar 4.3 Struktur Unit Khusus Anti <i>Fraud</i>	58
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Region Office	60
Gambar 4.5 Peta Analisis Pengembangan SDM Unit Anti <i>Fraud</i> PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.....	72
Gambar 4.6 Peta Analisis Kekurangan dan Kendala yang Dihadapi oleh Unit Anti <i>Fraud</i> PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta	78
Gambar 4.7 Peta Analisis Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Anti <i>Fraud</i> PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara 1: Bapak Anggi Saputra	95
Lampiran 2 Wawancara 2: Bapak Radityo.....	112
Lampiran 3 Wawancara 3: Bapak Abdulrachman Sidik	116
Lampiran 4 Wawancara 4: Bapak Ramdhan Wijaya	121
Lampiran 5 Wawancara 5: Ibu Dhian Katriani	124
Lampiran 6 Wawancara 6: Bapak Arie Setiawan.....	127
Lampiran 7 Wawancara 7: Bapak Afit Yulianto	131
Lampiran 8 Wawancara 8: Bapak Iswahyudi.....	137
Lampiran 9 Wawancara 9: Bapak Anggi Saputra	144
Lampiran 10 <i>Framework Matrix</i> Mekanisme Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i>	149
Lampiran 11 <i>Framework Matrix</i> Pengembangan SDM Unit Anti <i>Fraud</i>	171
Lampiran 12 <i>Framework Matrix</i> Kekurangan dan Kendala	180
Lampiran 13 <i>Framework Matrix</i> Saran Peningkatan	188
Lampiran 14 Surat Izin Penelitian	195

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Strategi Anti *Fraud* serta pengembangan SDM Unit Anti *Fraud* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah Unit Anti *Fraud*. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif studi kasus. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumen. Pemilihan narasumber dipilih sesuai dengan kriteria tertentu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan mekanisme Strategi Anti *Fraud* sudah dilaksanakan sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia NO.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum. Pengembangan SDM Unit Anti *Fraud* telah dilakukan pelatihan dan sertifikasi khusus untuk Unit Anti *Fraud*, serta seminar dan workshop manajerial. Dalam penerapan mekanisme Strategi Anti *Fraud* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta masih terdapat kekurangan dan kendala yang dihadapi di antaranya keterbatasan kewenangan, kurangnya kegiatan pelatihan dan rasa segan saat melaporkan teman sejawat.

Kata kunci: Strategi Anti *Fraud*, Unit Anti *Fraud*, Pencegahan *Fraud*, Pengembangan SDM

ABSTRACT

This research aims to find out the application of the anti-fraud strategy and the development of human resources for the anti-fraud unit at PT Bank Syariah Mandiri, Yogyakarta branch office. The object of this research is the anti-fraud unit. This research was conducted using a case study qualitative research method. Data collection techniques in this research include interviews and documents. Sources were selected according to specific criteria. This research shows that the implementation of the Anti-Fraud Strategy mechanism has been implemented under Bank Indonesia Circular Letter NO.13/28/DPNP of 9 December 2011 concerning the Implementation of Anti-Fraud Strategies for Commercial Banks. The development of human resources for the anti-fraud unit has conducted training and specific certification for the Anti-fraud unit, as well as seminar managerial and workshops. In implementing the Anti-Fraud Strategy mechanism at PT Bank Syariah Mandiri Yogyakarta branch office, there are still deficiencies and obstacles faced include limited authority, lack of training activities, and reluctance when reporting colleagues.

Keywords: *Anti Fraud Strategy, Anti Fraud Unit, Fraud Prevention, Human Resource Development*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tren *fraud* di Indonesia di dalam dunia perbankan akhir-akhir ini marak terjadi, sehingga perlu disiapkan aturan anti fraud untuk mencegah kerugian perbankan di Indonesia. Fraud yang sering terjadi di Indonesia dalam hal pencairan deposito. Kasus-kasus tersebut telah diselesaikan dengan sanksi dari Bank Indonesia sebagai pengawas perbankan di Indonesia. Bank Indonesia memberikan sanksi kepada bank yang bermasalah seperti memberhentikan kartu kredit dan larangan menerima nasabah prioritas selama beberapa waktu tertentu. Selain itu bisa juga larangan membuka cabang selama setahun. Kasus *fraud* di dunia perbankan Indonesia yang terus berulang dari tahun ke tahun mengharuskan Bank Indonesia membuat Peraturan Bank Indonesia (PBI) untuk kasus tersebut. Pertama, tahap preventif yang mencakup penguatan *governance*, pengawasan aktif dari manajemen, dan penerapan prinsip *know your employee*. Kedua, tahap deteksi termasuk *whistleblowing system*, *fraud data*, dan pelaporannya. Ketiga, tahap investigasi yang meliputi standar investigasi, evaluasi kelemahan sistem, dan pengenaan sanksi. Dan keempat, tahap *monitoring* yang meliputi evaluasi mengenai asesmen dan *appetite risiko fraud* yang terjadi di bank.

Menurut P. Diaz (2013) dalam Alfian dan Rahayu (2019) *fraud* merupakan perbuatan tipu daya atau perbuatan yang tidak jujur untuk mengambil uang, harta,

atau hak milik sah orang lain. Sedangkan menurut M. Zimbelman et al (2014) dalam Alfian dan Rahayu (2019) kecurangan adalah tindakan yang dilakukan seseorang untuk mengambil keuntungan dari perorangan atau perusahaan melalui cara yang tidak semestinya. Kecurangan merupakan tindakan yang dapat merugikan orang lain secara materi dan psikis. Tiga elemen yang mendorong manusia untuk melakukan kecurangan adalah tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Tekanan yang dimaksud adalah beberapa tekanan yang dihadapi oleh diri sendiri atau sekitar seperti tekanan keuangan atau tekanan pekerjaan yang membuat manusia untuk melakukan tindakan kecurangan agar masalah pribadinya dapat terselesaikan. Kesempatan dalam hal ini berarti adanya kesempatan untuk bertindak kecurangan dalam suatu perusahaan dikarenakan perusahaan tidak memiliki pengendalian internal yang baik. Sedangkan rasionalisasi yang dimaksud adalah pelaku mencari kebenaran atas tindakan yang dilakukan contohnya adalah ketika suatu pegawai perusahaan memiliki masa kerja yang lama sehingga dia bisa mendapatkan seperti gaji atau bonus yang lebih daripada sekarang. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi anti *fraud* untuk meminimalisir kerugian perusahaan perbankan terhadap kasus *fraud*.

Strategi anti *fraud* adalah strategi komitmen sebuah entitas keuangan untuk mengendalikan tindakan kecurangan. Strategi yang diterapkan dalam bentuk pengendalian *fraud* yaitu manajemen dituntut untuk mengerahkan sumber daya dan diharapkan sistem pengendalian *fraud* dapat direalisasikan secara efektif dan berkesinambungan. Strategi anti *fraud* sebagai bentuk pencegahan, deteksi,

investigasi, serta perbaikan sistem. Strategi anti *fraud* memiliki 4 pilar, sebagaimana yang termuat dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP/Tanggal 9 Desember 2011 sebagai berikut: a) pencegahan, yang memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengurangi potensi terjadinya *fraud*, yang mencakup anti *fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*, b) deteksi, memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan kejadian *fraud* dalam kegiatan usaha bank, yang mencakup kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*. Poin selanjutnya, c) investigasi, pelaporan, dan sanksi, memuat perangkat-perangkat dalam rangka menggali informasi, sistem pelaporan, dan penerapan sanksi atas kejadian *fraud* dalam kegiatan usaha bank, yang mencakup standar investigasi, mekanisme pelaporan, dan penerapan sanksi, d) pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut merupakan bagian dari sistem pengendalian *fraud* yang memuat langkah-langkah dalam rangka memantau dan mengevaluasi *fraud*, serta mekanisme tindak lanjut.

Dalam melaksanakan strategi anti *fraud* di dunia perbankan sekarang tidak hanya dilakukan oleh bank konvensional, bank syariah sudah melaksanakan strategi anti *fraud* yang mematuhi kebijakan dari Bank Indonesia. Salah satu bank syariah yang melaksanakan strategi anti *fraud* adalah Bank Syariah Mandiri.

Bank Syariah Mandiri adalah anak perusahaan Bank Mandiri yang bergerak dalam bidang perbankan syariah. Bank Syariah Mandiri telah mengimplementasikan *whistleblowing system* semenjak tahun 2010 sebagai salah satu komitmen

implementasi *good corporate governance*. *Whistleblowing* Indonesia yang dikembangkan dengan nama *B-Wise* ini digunakan untuk mendeteksi secara dini pelanggaran yang terjadi serta mencegah terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh pihak internal dengan pola pengawasan yang menyeluruh dan melibatkan seluruh pegawai dan pihak eksternal. Sistem ini diharapkan dapat memberikan rasa aman bagi seluruh pihak yang berinteraksi dengan BSM dan kejadian/kasus dapat ditekan menjadi ke arah *Zero Fraud*.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan menganalisis pengembangan kompetensi dalam segi SDM pada Unit Anti Fraud serta upaya dalam meminimalkan *occupational fraud*. Maka dapat disimpulkan, PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta adalah bank umum syariah yang akan mengikuti kebijakan yang diterapkan oleh Bank Indonesia mengenai hal strategi anti *fraud*, dengan demikian penelitian ini menetapkan objek penelitiannya adalah PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, peneliti menetapkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. *Bagaimana mekanisme penerapan strategi anti fraud pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta?*

Rumusan masalah ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme strategi anti fraud yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri, dan metode yang digunakan dalam mendeteksi occupational fraud serta mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab atas penerapan strategi anti *fraud* sehingga peneliti memperoleh informasi mengenai mekanisme penerapan strategi anti *fraud* terhadap Bank Syariah Mandiri.

2. *Bagaimana pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta?*

Rumusan masalah ini bertujuan untuk mengetahui upaya dalam mengembangkan kompetensi SDM unit anti *fraud*, salah satunya berupa pelatihan, penugasan, pengawasan serta proses rekrutmen SDM mengenai peningkatan kinerja yang dilakukan dalam mendeteksi serta mencegah *occupational fraud* setelah terbentuknya unit anti *fraud*. Bagaimana pengembangan SDM digunakan dalam menaikkan kualitas pendeteksian serta pencegahan *occupational fraud*.

3. *Apa kendala yang dihadapi oleh Unit Anti Fraud Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan occupational fraud?*

Rumusan masalah ini bertujuan dalam menganalisa kendala yang ditemui oleh unit anti *fraud* untuk meminimalkan *occupational fraud* ketika unit anti *fraud* telah terbentuk serta melaksanakan tanggungjawabnya, baik secara independen ataupun dengan hubungan antar SDM.

4. *Bagaimana peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Anti Fraud Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan occupational fraud?*

Rumusan masalah ini bertujuan untuk memberikan saran atau masukan dalam peningkatan, peningkatan kinerja SDM ataupun peningkatan sarana dan prasarana yang dapat dilaksanakan dalam meminimalkan *occupational fraud* dari analisa kendala yang sering ditemui unit anti *fraud*.

1.3 Fokus Penelitian

Dalam mendapatkan hasil yang diinginkan dengan tujuan dan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dibuat, peneliti memilih fokus penelitiannya sebagai berikut:

1. Tempat Pelaksanaan Penelitian: PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.
Jl. Jendral Sudirman No.42, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55224
2. Aspek Penelitian: Penerapan strategi anti *fraud* yang dilakukan Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.
3. Objek Penelitian: Penerapan strategi anti *fraud* yang dilaksanakan oleh pihak yang memiliki tanggung jawab di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta yaitu Kepala beserta Staff Unit Anti *Fraud* PT Bank Syariah Mandiri.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta, untuk mengetahui pengembangan SDM pada Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta, untuk menganalisis kendala yang dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud*, perbaikan yang dapat dilaksanakan oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk pembelajaran lebih mendalam dan menambah wawasan tentang penerapan strategi anti *fraud* dalam perbankan (PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta).

2. Bagi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan atau pertimbangan bagi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meningkatkan program strategi anti fraud untuk meminimalkan *occupational fraud* dan memperbaiki kendala yang dihadapi oleh tim anti *fraud*.

3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ataupun menambah wawasan pihak lain mengenai penerapan program strategi anti *fraud* pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta untuk meminimalkan *occupational fraud*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Fraud

2.1.1.1 Pengertian Fraud

Menurut the *Association of Certified Fraud Examiners ACFE* (2016), *fraud* adalah perbuatan-perbuatan yang melawan hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu (manipulasi atau memberikan laporan keliru terhadap pihak lain) dilakukan orang-orang dari dalam atau luar organisasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun kelompok yang secara langsung atau tidak langsung merugikan pihak lain.

Pengertian *fraud* sangat luas yang dapat dilihat dari beberapa kategori kecurangan. Menurut Badan Pengawas Keuangan (2008) dalam Kennedy dan Siregar (2017) secara umum, unsur-unsur dari kecurangan adalah harus terdapat salah pernyataan (*misrepresentation*), dari suatu masa lampau (*past*) atau sekarang (*present*), fakta bersifat material (*material fact*), dilakukan secara sengaja atau tanpa perhitungan (*make-knowingly or recklessly*), dengan maksud (*intent*) untuk menyebabkan suatu pihak beraksi, pihak yang dirugikan harus beraksi (*acted*) terhadap salah pernyataan tersebut (*misrepresentation*), dan yang merugikannya (*detriment*).

2.1.1.2 Klasifikasi Fraud

ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*) membagi *fraud* (kecurangan) dalam tiga jenis atau tipologi berdasarkan perbuatan, yaitu ACFE (2016):

1. *Asset Misappropriation*

Jenis ini meliputi penyalahgunaan/pencurian aset atau harta perusahaan atau pihak lain. Ini merupakan bentuk *fraud* yang paling mudah dideteksi karena sifatnya yang tangible atau dapat diukur/dihitung (*defined value*).

2. *Fraudulent Statements*

Meliputi tindakan yang dilakukan oleh pejabat atau eksekutif suatu perusahaan atau instansi pemerintah untuk menutupi kondisi keuangan yang sebenarnya dengan melakukan rekayasa keuangan dalam penyajian laporan keuangannya untuk memperoleh keuntungan.

3. *Corruption*

Tindakan ini banyak terjadi di negara-negara berkembang yang penegakan hukumnya lemah dan masih kurang kesadaran akan tata kelola yang baik sehingga faktor integritasnya masih dipertanyakan. *Fraud* jenis ini sering kali tidak dapat dideteksi karena para pihak yang bekerja sama menikmati keuntungan (*simbiosis mutualisme*). Termasuk di dalamnya adalah penyalahgunaan wewenang/konflik kepentingan (*conflict of interest*),

penyuapan (*bribery*), penerimaan yang tidak sah/illegal (*illegal gratuities*), dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

2.2 Occupational Fraud

Occupational fraud merupakan penyalahgunaan secara langsung atau tidak langsung sumber daya atau aset organisasi yang mempekerjakannya untuk memperoleh keuntungan pribadi dengan cara diam-diam dan melanggar kewajiban karyawan terhadap organisasi. *Occupational Fraud* sangat merugikan dalam jumlah yang besar bagi suatu perusahaan baik berupa aset, pendapatan, atau cadangan Shanikat et al. (2014). *Occupational fraud* dapat dilakukan karyawan dengan melakukan kecurangan pada atasannya atau sebaliknya yaitu kecurangan dilakukan oleh atasan dan karyawan sebagai korban.

Biaya pekerjaan sebagian besar meningkat karena peningkatan jumlah kasus penipuan. Pada tahun 1996, biaya rata-rata penipuan yang diperkirakan oleh ACFE (1996) adalah \$9 per hari per karyawan dengan biaya 6% dari pendapatan tahunan organisasi yang mewakili \$400 miliar per tahun di AS. Dalam laporan serupa oleh ACFE (2002), ditemukan bahwa penipuan menyebabkan AS sekitar \$600 per tahun dan meningkat \$200 miliar dibandingkan laporan tahun 1996. Sementara kerugian organisasi rata-rata adalah \$100.000. Analisis lebih lanjut dari laporan tersebut mengungkapkan bahwa penyelewengan aset memiliki insiden tertinggi tetapi dengan total biaya lebih rendah \$800.000. Sementara, laporan keuangan penipuan memiliki

insiden terendah dengan biaya tertinggi \$4.250.000. Di antaranya adalah skema korupsi yang memiliki biaya rata-rata \$530.000 per laporan.

Demikian pula, dalam laporan tahun 2006 dan 2008 kepada negara tersebut, Asosiasi memperkirakan biaya penipuan ke AS masing-masing \$652 dan \$994 miliar yang menunjukkan peningkatan \$342 miliar yang sedikit di bawah \$400 miliar yang dilaporkan dalam survei 1996. Selain itu, laporan tahun 2010 hingga 2014 memperkirakan biaya global penipuan masing-masing mencapai \$2,9, \$3,5 dan \$3,7 triliun (ACFE, 2010, 2012, 2014). Ini menunjukkan peningkatan terus-menerus dalam biaya penipuan di dunia. Lebih jauh lagi, analisis dunia merayakan skandal keuangan perusahaan tentang Pengelolaan Sampah, Enron, WorldCom dan AIG telah menyebabkan investor dan karyawan diperkirakan berjumlah lebih dari \$464 miliar Rezaee (2005) dalam Ibrahim et al. (2015).

Deteksi penipuan adalah salah satu alat paling efektif untuk mengurangi timbulnya kehilangan pendapatan dalam suatu organisasi. Namun, deteksi awal kecurangan telah dicapai secara konsisten melalui tip dan kontrol internal (ACFE, 2012). Asosiasi mengidentifikasi 16 media melalui mana deteksi kecurangan awal dibuat dalam suatu organisasi. Tip, audit internal dan eksternal adalah beberapa alat yang digunakan untuk mendeteksi kecurangan pada awalnya. Secara khusus, *whistleblowing* Lee dan Fargher (2013) dalam Ibrahim et al. (2015) dan tinjauan manajemen Rezaee (2005) dalam Ibrahim et al. (2015) telah efektif dalam deteksi penipuan. Demikian pula, Caplan (1999) dan Albrecht et al. (2012) dalam Ibrahim et

al. (2015) menyebutkan relevansi audit internal dalam deteksi kecurangan sementara Bierstaker, Brody, dan Pacini (2006) dalam Ibrahim et al. (2015) menemukan efektivitas akuntansi forensik dalam proses deteksi kecurangan.

2.3 Strategi Anti Fraud

Mempertimbangkan kerugian yang disebabkan oleh penipuan pekerjaan dan frekuensi penyalahgunaan aset, pencegahan penipuan pekerjaan harus menjadi item utama dalam strategi organisasi. Ini karena sebagian besar kasus penipuan tidak terdeteksi karena keterlibatan manajemen puncak dan pelaku berpendidikan tinggi ACFE (2010). Oleh karena itu, memiliki pencegahan penipuan yang dilembagakan dalam suatu organisasi meminimalkan biaya penipuan dalam suatu organisasi. ACFE (2002) mengidentifikasi delapan mekanisme pencegahan penipuan sehubungan dengan biaya penipuan tanpa adanya mekanisme tersebut. Ini termasuk kontrol internal, pemeriksaan latar belakang karyawan, pelatihan dan pengawasan tempat kerja, mekanisme pelaporan anonim seperti *hotline* dan *whistleblowing*, audit penipuan rutin dan kebijakan serta kesediaan untuk menuntut para pelaku ACFE (2004).

Secara tradisional, pencegahan penipuan telah menjadi tanggung jawab manajemen melalui fungsi pengawasan dewan dan komite audit. Selain itu, peran auditor internal dan eksternal dalam pencegahan penipuan telah diteliti sebagai

beberapa alat yang digunakan oleh perusahaan. Namun demikian, lembaga pengatur juga memainkan peran mereka dalam pencegahan penipuan.

Namun, penelitian memiliki kasus-kasus penipuan yang terjadi meremehkan keberadaan mekanisme kontrol ini. Menurut Rezaee (2005) dalam Ibrahim et al. (2015) menimbulkan pertanyaan mengenai integritas mekanisme kontrol terutama audit internal dan eksternal. Misalnya, Arthur Anderson dinyatakan bersalah dalam kasus skandal keuangan Pengelolaan Sampah, Enron, dan World Com. Karenanya, ini membutuhkan pengawasan yang lebih ketat melalui teknik pencegahan investigasi penipuan yang efektif.

Bank Indonesia (BI) menerbitkan Surat Edaran terkait penerapan Strategi Anti-*fraud* bagi bank umum sebagai upaya dalam mencegah terjadinya kasus *fraud* di industri perbankan yang dapat merugikan nasabah Alfian et al. (2017) Surat Edaran ini diharapkan dapat mendorong bank umum dalam mencegah *fraud*. Pengaturan ini berfungsi sebagai alat untuk memperkuat sistem pengendalian internal bank serta penerapan lebih lanjut dari Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.5/8/ PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko pada Bank Umum. Peraturan ini diharapkan mampu mengarahkan bank dalam mengendalikan *fraud* melalui upaya yang tidak hanya bertujuan untuk pencegahan namun juga sebagai upaya mendeteksi dan menginvestigasi serta memperbaiki sistem pengendalian internal sebagai bagian dari strategi terpadu dalam mengendalikan *fraud* Alfian et al. (2017). Surat Edaran yang diterbitkan Bank Indonesia terkait penerapan strategi anti

fraud serta secara khusus dan eksplisit mengatur tindakan apa yang harus dilakukan bank umum di Indonesia untuk mencegah *fraud* pada tanggal 9 Desember 2011 telah resmi diberlakukan Bank Indonesia (2011). Sebagaimana strategi anti *fraud* mencakup 4 empat pilar yang saling berkaitan di antaranya yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi serta pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

2.3.1 Pencegahan

1. Kesadaran Anti *Fraud*

Kesadaran anti *fraud* merupakan usaha untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya pencegahan *fraud* bagi seluruh jajaran organisasi dan berbagai pihak yang berhubungan dengan bank. Kesadaran anti *fraud* dapat tumbuh melalui kemampuan kepemimpinan yang baik dan kesadaran *fraud* yang tinggi. Upaya untuk menambahkan kesadaran anti *fraud* perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut, di antaranya adalah:

a. Penyusunan dan Sosialisasi Anti *Fraud Statement*

Sosialisasi terhadap pihak internal maupun internal bank untuk memberikan komitmen untuk tidak memberikan toleransi kepada pihak yang melakukan tindakan *fraud*, misalnya kebijakan untuk menjalankan bisnis secara adil, jujur, dan terbuka, menghindari berbisnis dengan pihak ketiga yang tidak berkomitmen dengan pihak

bank, dan memberikan konsekuensi pelanggaran terhadap kebijakan dan komitmen.

b. Program Budaya Anti *Fraud* Bagi Karyawan

Pihak bank dapat menyelenggarakan seminar, diskusi, pelatihan, dan diseminasi mengenai pemahaman terkait kebijakan dan prosedur anti *fraud* serta bentuk-bentuk *fraud*, transparansi hasil investigasi, dan tindak lanjut terhadap *fraud* yang dilakukan secara berkesinambungan.

c. Program Kepedulian dan Kewaspadaan terhadap *Fraud* bagi konsumen

Pembuatan brosur, spanduk (*banner*), poster, kartu taktil (*tactile card*) anti *fraud*, dan klausul/penjelasan tertulis merupakan upaya bank guna menaikkan kepedulian serta kewaspadaan terhadap nasabah dalam mengatasi *fraud*.

2. Identifikasi Kerawanan

Tahapan manajemen risiko dalam mengidentifikasi, menganalisis, serta menilai potensi risiko *fraud* yang dapat dilakukan dengan berkala. Beberapa faktor internal bank yang dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya *fraud* antara lain:

- a. Kurangnya pelatihan, keterampilan, dan pengetahuan atas pencegahan dan penanganan *fraud*.

- b. Budaya pemberian bonus atas pengambilan risiko secara berlebihan.
- c. Kebijakan dan prosedur yang kurang jelas, antara lain terhadap pengeluaran biaya untuk hiburan/entertain serta sumbangan amal dan politik.
- d. Pengendalian keuangan yang kurang memadai.
- e. Kurangnya arahan *top management* terkait pencegahan dan penanganan *fraud*.

3. Kebijakan Mengenal Karyawan

Kebijakan mengenal karyawan secara efektif yang dimiliki bank paling sedikit mencakup:

- a. Sistem dan prosedur penerimaan/rekrutmen yang efektif, yang dapat memberikan gambaran mengenai rekam jejak calon karyawan secara lengkap dan akurat.
- b. Sistem seleksi yang dilengkapi kualifikasi yang tepat dengan mempertimbangkan risiko, serta ditetapkan secara objektif dan transparan. Sistem tersebut harus menjangkau pelaksanaan promosi maupun mutasi, termasuk penempatan pada posisi yang memiliki risiko tinggi terhadap *fraud*.
- c. Kebijakan mengenali karyawan antara lain mencakup pengenalan dan pemantauan karakter, integritas, relasi, sikap, dan perilaku, serta gaya hidup karyawan.

2.3.2 Deteksi

Memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan menemukan kejadian *fraud* dalam kegiatan usaha Perseroan, yang mencakup kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise* audit, dan *surveillance system*. Berikut penjelasan masing-masing mekanisme *whistleblowing*, *surprise* audit, dan *surveillance system* yaitu:

1. Kebijakan dan Mekanisme *Whistleblowing*

Kebijakan ini harus dirumuskan secara jelas, mudah dimengerti, dan dapat diimplementasikan secara efektif agar memberikan dorongan serta kesadaran kepada pegawai dan pejabat bank untuk melaporkan *fraud*. Efektivitas yang perlu ditingkatkan penerapan kebijakan *whistleblowing* guna pencegahan *fraud* secara efektif adalah:

a. Perlindungan kepada *Whistleblower*

Bank harus memiliki komitmen untuk meningkatkan saluran komunikasi di bank dan memberikan dukungan dan pelindungnya sepenuhnya kepada setiap pelapor *fraud*. Dalam *whistleblowing* dimungkinkan untuk dilakukan pemberian hadiah atau *reward* kepada pelapor yang memberikan laporan yang terbukti benar atas adanya tindakan *fraud* dalam suatu perusahaan.

b. Regulasi yang terkait dengan pengaduan *fraud*

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

c. Sistem pelaporan dan mekanisme tindak lanjut laporan *fraud*

Beberapa cara untuk menerima pelaporan antara lain adalah telepon, surat, email, dan faksimili. Bank juga harus menyusun pelaporan *fraud* yang efektif.

2. Pemeriksaan dadakan

Kebijakan pemeriksaan dadakan dilakukan pada unit bisnis yang berisiko tinggi atau rawan terhadap terjadinya *fraud*.

3. Sistem pengawasan

Merupakan suatu tindakan pengujian atau pemeriksaan yang dilakukan secara rahasia tanpa diketahui atau disadari oleh pihak yang diuji atau diperiksa.

2.3.3 Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk menggali informasi, sistem pelaporan, dan pengenaan sanksi atas kejadian *fraud* dalam kegiatan usaha Perseroan, yang paling kurang mencakup standar investigasi, mekanisme pelaporan, dan pengenaan sanksi. Berikut penjelasannya:

a. Investigasi

Investigasi merupakan bagian penting dalam system pengendalian fraud yang memberikan pesan kepada setiap pihak terkait bahwa setiap indikasi tindakan *fraud* yang terdeteksi akan selalu diproses sesuai standar investigasi yang berlaku. Standar investigasi yang dimiliki bank paling kurang mencakup:

1. Penentuan pihak yang berwenang melaksanakan investigasi dengan memperhatikan independensi dan kompetensi yang dibutuhkan, antara lain:
 - a. Analisis dan investigasi
 - b. Akuntansi Forensik
 - c. Forensik Komputer
 - d. Pekerjaan lapangan dan wawancara
2. Mekanisme pelaksanaan investigasi dalam rangka menindaklanjuti hasil deteksi dengan tetap menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh.

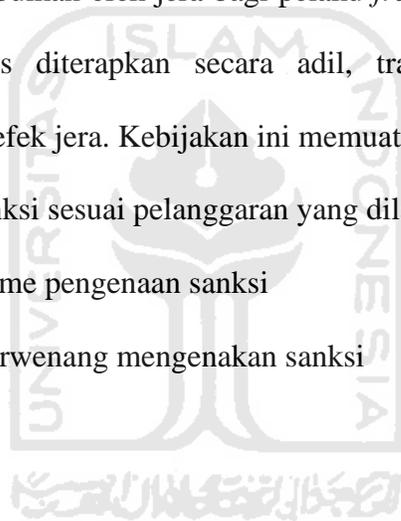
b. Pelaporan

Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif atas pelaksanaan investigasi terhadap kejadian fraud yang ditemukan.

c. Pengenaan Sanksi

Bank wajib memiliki kebijakan pengenaan sanksi secara internal yang efektif dalam rangka menindaklanjuti hasil investigasi agar menimbulkan efek jera bagi pelaku *fraud*. Kebijakan pengenaan sanksi harus diterapkan secara adil, transparan, konsisten, dan memerikan efek jera. Kebijakan ini memuat hal-hal berikut seperti:

1. Jenis sanksi sesuai pelanggaran yang dilakukan
2. Mekanisme pengenaan sanksi
3. Pihak berwenang mengenakan sanksi



2.3.4 Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Memuat perangkat-perangkat yang ditujukan untuk memantau dan mengevaluasi kejadian *fraud* serta tindak lanjut yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi. Berikut penjelasannya adalah:

a. Pemantauan

Untuk menyesuaikan penentuan internal bank ataupun kesesuaian terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga diperlukan pemantauan sebagai tindak lanjut yang dilakukan terhadap kejadian-kejadian *fraud*.

b. Evaluasi

Dalam mendukung terlaksananya sebuah evaluasi, bank perlu menyimpan data kejadian *fraud*. Data kejadian dapat dipakai menjadi alat bantu dalam pengevaluasian. Berlandaskan data terjadinya *fraud* dan hasil evaluasi tersebut dapat mengidentifikasi kekurangan dan penyebab *fraud* sehingga perlu ditetapkan langkah-langkah peningkatan yang diperlukan.

c. Tindak lanjut

Bank wajib memiliki mekanisme tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi atas kejadian *fraud* untuk memperbaiki

kelemahan-kelemahan dan memperkuat sistem pengendalian internal.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan topik strategi anti *fraud*, sebelumnya telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu akan dibahas oleh peneliti pada subbab ini sebagai pembandingan terhadap penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2014) "*Employee Perceptions of Whistleblowing System, Ethics Code and Values: Empirical Evidence from The Directorate General of Taxes*" berkata kalau terdapat sistem *whistleblowing* dalam sebuah instansi berupa Direktorat Jendral Pajak yang dibantu oleh terdapatnya kode etik manual sehingga dapat melaporkan secara jelas sebuah persyaratan minimum dari regulasi untuk membetulkan tindakan ilegal ataupun menyimpang dan dengan terdapatnya nilai-nilai kementerian keuangan ke dalam peraturan yang diterjemahkan dengan jelas. Supaya karyawan tidak memiliki keraguan untuk memberi tahu bahwa terdapatnya indikasi sebuah kecurangan hingga dibutuhkan pernyataan yang jelas untuk para *whistle blower* kalau terdapatnya proteksi keamanan semacam dilindungi kerahasiaan bukti diri *whistle blower* serta proteksi yang

mencukupi dari Kepolisian Negeri kepada *whistle blower* beserta keluarganya. Proteksi terhadap *whistle blower* bisa dicoba dengan memiliki aliran komunikasi yang efisien serta hanya pihak independen saja yang dapat membuka akses tersebut.

Suhartono (2016) dalam "*Komite Anti Fraud: Solusi Menuju Zero Fraud*" Menyadari terdapatnya bahaya *fraud* yang sangat berpotensi dalam perusahaan, penulis memiliki kepercayaan kalau saat ini sudah menjadi kebutuhan yang sangat menekan untuk para pemegang saham maka harus menetapkan kebijakan untuk perusahaan-perusahaan dalam mempraktikkan strategi anti *fraud* di area perusahaan dengan membentuk Komite Anti *Fraud*. Komite Anti *Fraud* ini diharapkan dapat mencapai *zero fraud* dalam perusahaan, sehingga kinerja perusahaan menjadi meningkat serta tujuan utama perusahaan meningkatkan nilai perusahaan bisa terpenuhi.

Chairunnisa & Ibrahim (2019) "*Evaluasi Penerapan Strategi Antifraud dalam Mengelola Risiko Kecurangan pada PT X*" Riset ini bertujuan untuk menganalisa kesenjangan antara strategi anti fraud yang sudah diterapkan PT X dengan kerangka *COSO Fraud Risk Management Guide*. PT X adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam penyediaan beton cair dimana area bisnis pada zona konstruksi membuat PT X secara alamiah terkena risiko *fraud* yang lumayan besar. Sebagian kejadian *fraud*

yang terjadi seperti pencurian solar oleh supir truk mixer, pencurian kas oleh karyawan serta penyalahgunaan asset perusahaan oleh staf pemasaran membuat PT X wajib melakukan pengambilan langkah proaktif dalam memotigasi risiko fraud. Riset ini memakai pendekatan kualitatif dengan tata cara riset permasalahan. Informasi yang diolah dalam riset ini berbentuk informasi primer yang didapatkan lewat proses wawancara dan observasi serta riset dokumen.

Dalam penelitian "*Analisa Penerapan Fraud Early Warning System (FEWS) pada Bank "X" di Surabaya*" yang dilakukan oleh Ermawati (2015) mengatakan industri perbankan di Indonesia sudah terdapat banyak masalah yang apabila dilihat dari akar penyebabnya adalah lemahnya system pengendalian terhadap terjadinya *fraud* serta tidak diterapkan tata kelola yang baik dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan *Bank Indonesia Circular Letter Number 13/28/DPNP* bertepatan pada 9 Desember 2011 mengenai pelaksanaan strategi anti *fraud* untuk bank umum ialah suatu cara dalam menghadapi hal-hal yang terjadi serta banyaknya permasalahan *fraud* yang terkuak di dunia perbankan sekaligus menjadi system peringatan. Tujuan penelitian ini merupakan untuk mengevaluasi bagaimana pelaksanaan *Fraud Early Warning System (FEWS)* pada Bank X serta seberapa efisien pelaksanaannya bila dilihat dari kesiapan sistem sesuai dengan strategi anti *fraud* Bank Indonesia.

Seputro et al. (2018) "*Potensi Fraud Dan Strategi Anti Fraud Pengelolaan Keuangan Desa*" Penelitian ini bertujuan untuk menggali potensi titik rawan *fraud* dari pengelolaan keuangan desa di Indonesia serta bagaimana strategi anti *fraud* yang tepat untuk mencegahnya. Pengelolaan keuangan desa meliputi alokasi dana desa serta dana desa. Penelitian ini memakai paradigme kritis, dengan memakai wawancara dalam pengumpulan informasinya, serta dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan dana desa. Hasil penelitian ini mengindikasikan kalau potensi *fraud* pada pengelolaan keuangan desa di Indonesia cukup mengkhawatirkan, seperti dari proses perencanaan, implementasi dan pelaporan. Dalam hal ini strategi anti *fraud* dapat diterapkan dengan mempraktikkan *e-budgeting* pada keuangan desa, penelitian dengan konteks strategi anti *fraud* masih sedikit karena penerapan dana desa di Indonesia adalah program baru pemerintah.

Laksmidewi (2013) "*Evaluasi Implementasi Strategi Anti Fraud (Studi Pada PT Bank Bukopin Tbk.)*" mengatakan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi anti *fraud* yang dilakukan oleh PT Bank Bukopin Tbk. untuk mencegah, mendeteksi, menyelidiki, dan melaporkan penipuan dengan menggunakan metode kualitatif. Data diperoleh melalui teknik wawancara dan dilengkapi dengan data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh Bank Bukopin telah memenuhi empat pilar utama strategi anti

fraud sebagaimana tertuang dalam Surat Bank Indonesia No. 13/28 / DPNP. Indikasi yang menunjukkan bahwa Bank Bukopin telah melakukan tindakan anti *fraud* dengan sangat baik dapat dilihat melalui keberhasilannya pada strategi-strategi berikut seperti kampanye triwulanan, materi yang disampaikan selama induksi, sosialisasi langsung dengan SKAI, *Fraud Risk Assessment*, *Surprise Audit*, dan *Whistleblowing System*.

Trisia & Irianto (2018) "*Evaluasi Implementasi Strategi Anti-Fraud (Studi Pada Pt. Bank Kalteng)*" mengatakan penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan mengetahui implementasi strategi anti *fraud* yang sudah dilakukan oleh PT Bank Kalteng dalam menghindari, mengetahui, menginvestigasi, dan memberi tahu tindakan *fraud*. Informasi yang diolah dalam penelitian ini diperoleh dengan memakai metode wawancara dan dari bermacam sumber untuk melengkapi informasi sekunder. Hasil dari penelitian ini menampilkan bahwa strategi anti *fraud* yang dilakukan oleh Bank Kalteng sudah memenuhi 4 pilar strategi anti *fraud* sebagaimana dalam Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP. Dalam pelaksanaan 4 pilar strategi anti *fraud*, Bak Kalteng mengandalkan aktivitas sosialisasi modul strategi anti *fraud*, penandatanganan deklarasi anti *fraud* serta pelaksanaan *whistleblowing system*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengenalan Bab

Pada metode penelitian, peneliti menjelaskan penggunaan metode penelitian tentang strategi pengembangan unit anti *fraud* dalam meminimalkan *occupational fraud*. Pada metode penelitian menjabarkan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, jenis data, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengujian keabsahan data. Berdasarkan metode ini dapat dipakai dalam menghasilkan data-data yang dapat menjawab rumusan masalah yang telah disusun.

3.2 Jenis Penelitian

Guba dan Lincoln (1994) mengemukakan bahwa dalam pendekatan kualitatif peneliti seharusnya memanfaatkan diri sebagai instrumen, karena instrumen non manusia sulit digunakan secara luwes untuk menangkap berbagai realita dan interaksi yang terjadi. Peneliti harus mampu mengungkap gejala sosial di lapangan dengan mengerahkan segenap fungsi inderawinya. Dengan demikian, peneliti harus dapat diterima oleh informan dan harus mampu mengungkap gejala sosial di lapangan dengan mengerahkan segenap fungsi inderawinya. Dengan demikian, peneliti harus

dapat diterima oleh informan dan lingkungannya agar mampu mengungkap data yang tersembunyi melalui bahasa tutur, Bahasa tubuh, perilaku maupun ungkapan-ungkapan yang berkembang dalam dunia dan lingkungan informan.

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang mewakili paham naturalistik (fenomenologis). Salah satu argumen yang dikedepankan oleh metode penelitian kualitatif adalah keunikan manusia atau gejala sosial yang tidak dapat dianalisa dengan metode statistik. Metode penelitian kualitatif menekankan pada metode penelitian observasi dan dialog (wawancara mendalam) di lapangan dan datanya dianalisa dengan cara non-statistik. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam (verstehen), penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Pendekatan kualitatif lebih mementingkan pada proses dibandingkan dengan hasil akhir; oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan.

Metode yang dilakukan dalam studi kasus ini. Leavy (2014) studi kasus ialah metodologi yang dibutuhkan sebuah eksplorasi lebih dalam untuk tujuan dapat tercapainya sebuah pemahaman terhadap kegiatan penelitian yang dilakukan, kegiatan ini dapat memiliki pengaruh yang baik di sebagian

daerah negara dan dalam situasi macam-macam variasi sosial-politik serta budaya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena pada penelitian ini PT Bank Syariah Mandiri akan di teliti pada bagian strategi pengembangan Unit Anti *Fraud*-nya, selain itu untuk melihat kekurangan strategi anti *fraud* PT Bank Syariah Mandiri yang disebabkan adanya kendala yang dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* dalam menerapkan sebuah strategi anti *fraud*, kemudian untuk membantu meminimalkan *occupational fraud* peneliti juga menyampaikan saran dalam perbaikan yang dapat diterapkan oleh Unit Anti *Fraud*.

3.3 Objek Penelitian

Penelitian ini memilih objek PT Bank Syariah Mandiri, terutama Unit Anti *Fraud*. Objek penelitian ini dipilih karena sesuai dengan topik yang dipilih serta berguna untuk memenuhi pertanyaan atas rumusan masalah yang diajukan, berkaitan dengan Strategi Pengembangan Unit Anti *Fraud* PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam Meminimalkan *Occupational Fraud*.

3.4 Fokus Penelitian

Penelitian ini di fokuskan guna dalam membatasi penelitian yang akan dilaksanakan sehingga sesuai tujuan dan rumusan masalah yang disusun. Fokus penelitian ialah mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta pada tahun 2019-2020, serta pengembangan SDM pada Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta pada tahun 2019-2020.

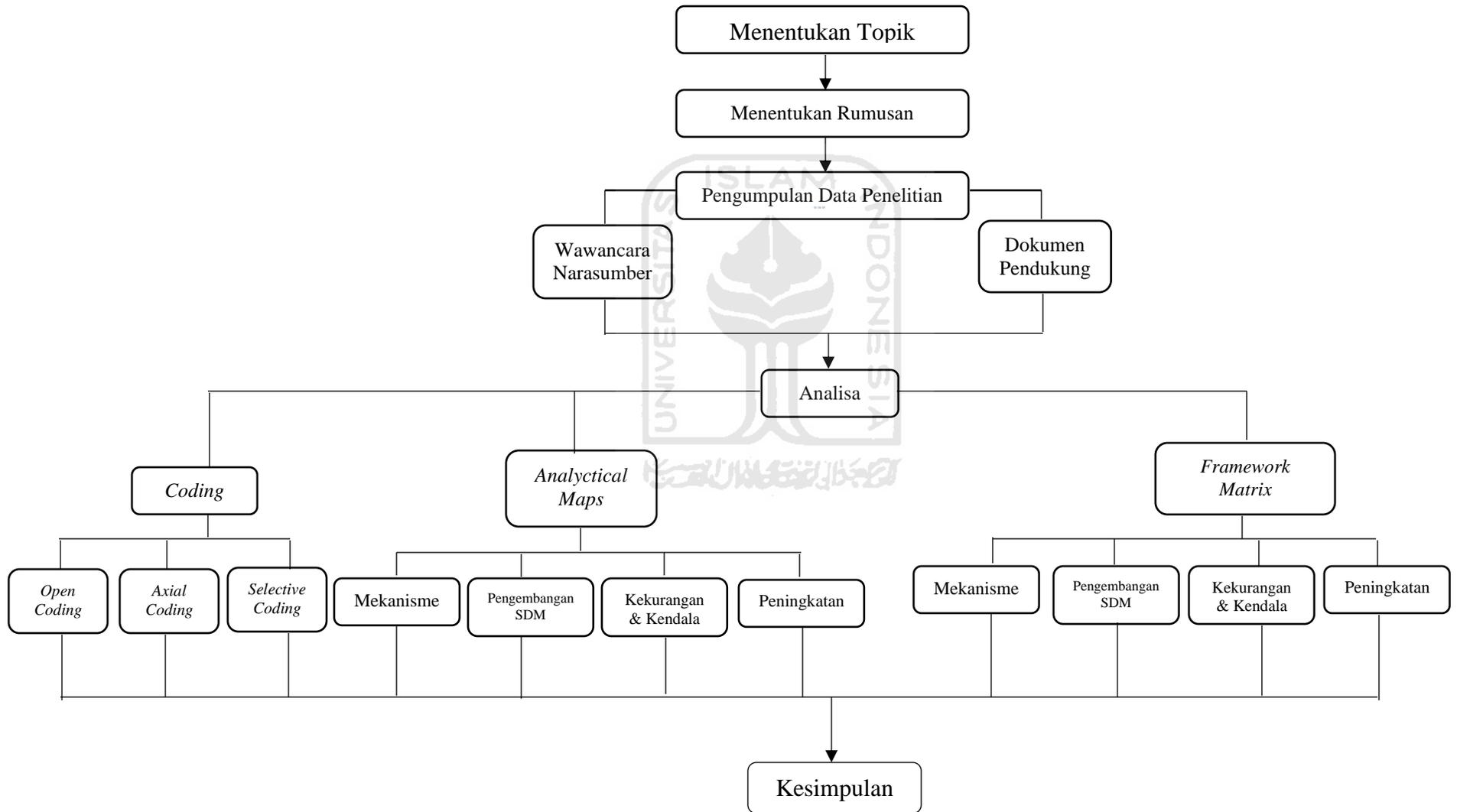
3.5 Sumber Data dan Jenis Data

Sumber utama dalam penelitian kualitatif merupakan kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen dan sejenisnya merupakan data tambahan. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan dari awal penelitian hingga selesai adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1

Sistematika Penelitian



Pada langkah pertama peneliti mencari tema penelitian dari berita, setelah itu peneliti juga melihat penelitian terdahulu. Kemudian peneliti memilih Bank yang memiliki penerapan strategi anti *fraud* dan mempunyai unit yang bertanggung jawab dalam penerapan tersebut. Peneliti memutuskan untuk memilih penerapan strategi anti *fraud* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

Kemudian setelah tema penelitian terpilih rumusan masalah kemudian dibentuk. Untuk menentukan sebuah rumusan masalah peneliti memilih keterkaitan hubungan satu dengan rumusan yang lain. Peneliti menentukan pembahasan berupa mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, pengembangan SDM Unit Anti *Fraud*, kendala yang ditemui serta peningkatan yang dapat dilakukan untuk meminimalkan *occupational fraud*. Penelitian mengarah berdasarkan *Bank Indonesia Circular Letter Number 13/28/DPNP* bertepatan pada 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum.

Langkah selanjutnya, peneliti mengumpulkan data dengan maksimal yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian, peneliti mewawancarai narasumber yang bersangkutan tentang penerapan strategi anti *fraud*, selain wawancara peneliti juga mengumpulkan data berupa dokumen terkait tentang strategi anti *fraud* yang berasal dari Otoritas Jasa Keuangan.

Setelah itu, analisis dibuat untuk menjawab rumusan masalah dari data-data yang telah dikumpulkan. Dalam tahap analisis data, apabila masih dibutuhkan data tambahan atau konfirmasi kebenaran data agar mencegah hasil yang subjektif maka dilakukan wawancara kembali oleh peneliti untuk memperkuat informasi yang didapatkan sebelumnya. Analisis data diolah melalui aplikasi NVivo 11. NVivo ialah aplikasi yang dapat dipakai dalam mengolah data dengan bentuk visual, video, audio, maupun teks.

Pengolahan data menggunakan NVivo yang pertama adalah memasukan data sebagai *sources* berupa dokumen hasil dari wawancara. Kemudian dilakukan *coding*. *Coding* ini berfungsi mengelompokkan data berdasarkan tema yang ditentukan dari data yang telah didapatkan. Menurut teori Strauss dan Carbin (1998) dalam (Mark et al., 2012) *coding* terdiri dari tiga jenis yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. *Open coding* merupakan disagregasi data menjadi beberapa unit, sedangkan *axial coding* adalah proses mengenali hubungan antar kategori yang muncul dari *open coding*. *Selective coding* ini merupakan pengembangan hubungan antara kategori utama yang muncul dari pendekatan dasar yang digunakan untuk mengembangkan teori penjelasan.

Kemudian membuat *nodes*, dalam proses *coding* peneliti melakukan klasifikasi yang dibutuhkan sebagai narasi untuk setiap *nodes* dengan menggunakan semua *sources* ke dalam *nodes*. Rumusan masalah menjadi

sebuah acuan pada pembuatan *nodes* dalam penelitian ini. Setelah itu, peneliti membuat *relationships*. *Relationships* ini berguna untuk penghubung antara *nodes* satu dengan *nodes* lainnya yang saling memiliki keterkaitan.

Kemudian, hasil dari melakukan *coding* peneliti membuat peta analisis untuk memvisualkan model penelitian setiap rumusan masalah yang dibuat. Peneliti menyajikan empat peta analisis terkait dengan mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, pengembangan SDM Unit Anti *Fraud*, kekurangan dan kendala yang dihadapi Unit Anti *Fraud*, serta peningkatan yang dapat dilakukan Unit Anti *Fraud*.

Setelah *coding* dibuat maka hasil proses *coding* diberikan dalam *framework matrix* yang bersumber dari data wawancara. *Framework matrix* merupakan seluruh hasil *coding* dalam bentuk tabel matriks yang berfungsi untuk menganalisis data berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan peneliti. Penelitian ini menghasilkan dua *framework matrix* yang pertama tabel *framework matrix* satu yang berisi tentang transkrip wawancara mekanisme penerapan strategi anti *fraud* PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. *Framework matrix* yang kedua adalah tabel *framework matrix* dua yang berisi tentang transkrip wawancara pengembangan SDM Unit Anti *Fraud* PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. *Framework matrix* yang ketiga adalah tabel *framework matrix* yang berisi tentang

kekurangan dan kendala. *Framework matrix* yang terakhir adalah *framework matrix* yang berisi tentang saran dan peningkatan.

Tahap akhir pada sistematika penelitian, dibuatnya sebuah kesimpulan oleh peneliti berdasarkan dari data yang telah dikumpulkan serta dianalisa saat penelitian. Sehingga kesimpulan berguna dalam mengetahui hasil pembahasan secara garis besar.

3.5.1 Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapatkan secara langsung oleh peneliti. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang digunakan yaitu wawancara langsung oleh narasumber yang berkompeten dari bidang strategi anti *fraud*.

3.5.1.1 Wawancara

Moleong (2014) menyampaikan wawancara merupakan proses dari pengajuannya sebuah pertanyaan dan jawaban yang memiliki maksud tertentu antara orang yang melakukan wawancara dan orang yang diwawancarai. Wawancara ini dapat dilakukan dengan bertatap muka langsung atau dengan media seperti telepon, email, serta video telekonferensi.

Pada penelitian ini, dibutuhkan teknik pengumpulan data yang dapat memberikan sebuah hasil data selengkap-lengkapnyanya. Setelah itu dilakukan pengumpulan dokumen serta wawancara. Jenis wawancara penelitian ini tidak terstruktur karena wawancara yang dilaksanakan peneliti dilakukan secara intensif, dengan memberikan pertanyaan general yang kemudian disempurnakan sehingga terbentuk sebuah pertanyaan selanjutnya saat melakukan wawancara ataupun selepas berakhirnya wawancara.

Dalam memenuhi data penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber yang berbeda sesuai dengan kriteria penelitian. Peneliti melakukan pemilihan narasumber yang dijadikan partisipan wawancara sejumlah 8 orang. Pemilihan partisipan wawancara dimaksudkan agar dapat menjawab rumusan-rumusan masalah yang sudah ditentukan dan kriteria sebagai partisipan wawancara memiliki pengetahuan dan pekerjaannya berkaitan dengan strategi anti *fraud* pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. Berikut narasumber dalam penelitian ini:

1. Bapak Anggi Saputra menjabat sebagai Bisnis Control Staff bertugas untuk mengawasi dan memeriksa operasional bank terkait pelaksanaan strategi anti *fraud*.
2. Bapak Radityo menjabat sebagai Bisnis Control Officer bertugas untuk melaksanakan tanggung jawab dalam mengawasi dan melakukan pemeriksaan bagian bisnis serta melaksanakan tanggung

jawab memastikan jajarannya mendukung pelaksanaan strategi anti *fraud*.

3. Bapak Abdulrachman Sidik menjabat sebagai Bisnis Control Supervisor bertugas untuk koordinasi pelaporan terkait *fraud* serta memastikan jajarannya mendukung pelaksanaan strategi anti *fraud*.
4. Bapak Ramdhan Wijaya menjabat sebagai Bisnis Control Staff bertugas untuk mengawasi dan memeriksa operasional bank terkait pelaksanaan strategi anti *fraud*.
5. Ibu Dhian Katriani menjabat sebagai Bisnis Control Staff bertugas untuk mengawasi dan memeriksa operasional bank terkait pelaksanaan strategi anti *fraud*.
6. Bapak Arie Setiawan menjabat sebagai Bisnis Control Staff bertugas untuk mengawasi dan memeriksa operasional bank terkait pelaksanaan strategi anti *fraud*.
7. Bapak Arif Yulianto menjabat sebagai Head Teller bertugas sebagai penanggungjawab dan memastikan aktivitas seluruh teller berjalan dengan lancar dan menyiapkan laporan kas harian untuk pembukuan.
8. Bapak Iswahyudi menjabat sebagai Back Office bertugas untuk menjalankan seluruh transaksi dari teller untuk *diinput* dalam sistem.

Tabel 3.1
Profil Narasumber

Partisipan Wawancara	Jabatan	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Pendidikan	Umur
Anggi Saputra	Bisnis Control Staff	Laki-laki	10 tahun	S1	33 tahun
Radityo	Bisnis Control Officer	Laki-laki	15 tahun	S1	43 tahun
Abdulrachman Sidik	Bisnis Control Supervisor	Laki-laki	10 tahun	S1	37 tahun
Ramdhan Wijaya	Bisnis Control Staff	Laki-laki	10 tahun	S1	31 tahun
Dhian Katriani	Bisnis Control Staff	Perempuan	7 tahun	S1	30 tahun
Arie Setiawan	Bisnis Control Staff	Laki-laki	7 tahun	S1	32 tahun
Afit Yulianto	Head Teller	Laki-laki	10 tahun	S1	35 tahun
Iswahyudi	Back office	Laki-laki	12 tahun	S1	35 tahun

3.5.2 Sumber Data Sekunder

Untuk mendukung sumber data primer, maka diperlukan sumber data sekunder. Dokumen digunakan dalam penelitian sebagai sumber data sekunder.

3.5.2.1 Dokumen

Pengumpulan dokumen ini dapat digunakan untuk mencocokkan antara kebenaran informasi yang didapat secara lisan secara akurat yang didasarkan oleh peraturan, tanggal dan angka pada dokumen.

Peneliti menggunakan dokumen antara lain:

1. Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum.
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 39/POJK.03/2019 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara kepada narasumber dan dokumen yang akan sangat membantu kelengkapan data yang diambil mengenai rumusan masalah

yang telah disampaikan. Dalam mengumpulkan data penelitian teknik yang dilakukan adalah:

1. Pemenuhan data perihal mekanisme penerapan strategi anti *fraud* yang terdapat pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber.
2. Mendukung sumber data primer yang merupakan output wawancara, peneliti berupaya mendapatkan dokumen yang berkaitan dengan penerapan Strategi anti *fraud* di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Data kualitatif dianalisis secara bertahap serta dilangsungkan hingga data telah terpenuhi. Menurut Moleong (2014), data yang dianalisis adalah seluruh data yang didapat berasal dari sumber seperti wawancara, pengamatan yang dicantumkan, dokumen, dan gambar.

Berdasarkan model Miles dan Huberman (1994), analisis data kualitatif selama di lapangan terdiri atas tiga aktivitas, yaitu Reduksi Data, Penyajian Data serta Penarik Kesimpulan.

3.7.1 Reduksi Data

Menurut Daymon dan Holloway (2011) reduksi data adalah proses memilah-milah data yang tidak beraturan menjadi potongan-potongan yang lebih teratur dengan mengoding, menyusunnya menjadi kategori (*memoing*), dan merangkumnya menjadi pola dan susunan yang sederhana. Dalam hal ini, peneliti melakukan reduksi data yang telah didapat sehingga dapat memberikan gambaran jelas dan mempermudah peneliti. Peneliti melakukan reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan data yang terjadi dalam catatan-catatan di lapangan.

3.7.2 Penyajian Data

Penyajian data yang diperoleh merupakan suatu kegiatan untuk menyusun sekumpulan informasi yang dapat memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Dalam hal untuk memudahkan dalam menarik kesimpulan, maka data yang telah terkumpul perlu disajikan dalam bentuk-bentuk tertentu agar dapat menggabungkan informasi yang tersusun dengan baik. Penyajian data dapat membantu untuk memahami dan menginterpretasikan apa yang terjadi dengan mudah.

3.7.3 Penarik Kesimpulan/ Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan analisis rangkaian pengolahan data yang didapat di lapangan dengan menghubungkan data dengan teori-teori yang digunakan. Penarik kesimpulan itu dibutuhkan verifikasi untuk menguatkan bahwa data itu valid. Peneliti melakukan analisis data dan penarikan kesimpulan dibantu menggunakan *software* NVivo.

3.8 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian secara kualitatif terdapat kriteria yaitu kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian Moleong (2014). Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan

Kepercayaan ialah elemen yang digunakan oleh orang lain untuk mengetahui sebuah kejadian yang dialami dalam penelitian melalui interpretasi pengalaman peneliti, memeriksa data yang menjadi sample secara keseluruhan, peneliti dilibatkan kembali dalam pemeriksaan anggota untuk mengetahui bahwa interpretasi peneliti ialah representasi akurat dari pengalaman penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai narasumber yang memiliki tanggung jawab dalam penerapan strategi anti *fraud*.

2. Keteralihan

Keterampilan dalam memindahkan informasi hasil dari penelitian dari kelompok satu ke kelompok yang lain. Untuk disampaikannya sebuah penyajian informasi yang jelas kepada pembaca, maka dilakukan pembuatan sebuah deskripsi yang lengkap.

3. Kebergantungan

Kebergantungan bisa dicapai apabila terdapatnya tim peneliti yang dapat membantu atau berperan dalam proses analisis.

4. Kepastian

Sikap kritis terhadap diri sendiri pada proses penelitian, dimana pikiran kita dapat memengaruhi hasil penelitian.

Dalam memperjelas keabsahan dalam peneliti menggunakan Teknik triangulasi data. Moleong (2014) triangulasi merupakan uji dari keabsahan data yang menggunakan informasi di luar data dan sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber yang merupakan langkah dalam pegujian kredibilitas data dengan mendapatkan data dari berbagai sumber.

Peneliti juga menggunakan *software* Nvivo dalam melakukan uji keabsahan data. *Software* Nvivo membantu dalam mencari dan menghubungkan sumber maupun hasil *coding* dengan *nodes* dengan *framework Matrix*. *Framework matrix*, merupakan kerangka kerja matriks

yang berguna untuk memetakan yang sudah peneliti *coding* ditahap awal. *Framework matrix* terdiri dari tabel yang menampakkan hasil dari proses peng-*coding*-an yang berasal dari sumber internal yang digunakan sebagai acuan, dan pengelompokkan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan Bab

Pada bab analisis dan pembahasan, peneliti akan menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta tentang strategi pengembangan unit anti *fraud* dalam meminimalkan *occupational fraud*. Analisis dan pembahasan dimulai dengan menjelaskan profil PT Bank Syariah Mandiri. Kemudian peneliti akan menerangkan tentang mekanisme penerapan strategi anti *fraud*, pengembangan SDM pada unit anti *fraud*, kekurangan dan kendala yang ditemui oleh unit anti *fraud*, dan saran perbaikan yang dapat dilaksanakan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta.

4.2 Profil PT Bank Syariah Mandiri

4.2.1 Sejarah Berdirinya PT Bank Syariah Mandiri

Bank Syariah Mandiri berdiri sejak tahun 1999, didirikannya Bank Syariah Mandiri ini merupakan jalan keluar pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Pada saat krisis ekonomi dan moneter terjadi menimbulkan dampak negatif terhadap perekonomian Indonesia, tidak terkecuali dunia perbankan. Ketika itu dunia perbankan nasional masih didominasi oleh bank-bank konvensional yang mengalami krisis hebat. Pada

saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 juli 1999. Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsoliditas serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system). Tim pengembangan Perbankan syariah memandang bahwa UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari Bank Konvensional menjadi syariah. Oleh karenanya, Tim pengembangan perbankan syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastruktur, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari Bank Konvensional menjadi Bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam akta notaris: Supto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi Bank umum Syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI NO.1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui surat keputusan Deputi Gubernur senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank

Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai - nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

4.2.2 Produk dan Layanan

1. Simpanan

Bank Syariah Mandiri memiliki beberapa macam produk simpanan, yaitu:

a) Tabungan Mudharabah

Tabungan dalam mata uang rupiah dengan menggunakan akad mudharabah mutlaqoh yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau melalui ATM.

b) Tabungan Berencana

Tabungan berjangka menggunakan akad Mudharabah mutlaqoh yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

c) Tabungan Pensiun

Tabungan Pensiun adalah simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip mudharabah mutlaqah, Produk ini merupakan hasil kerjasama Bank Syariah Mandiri dengan PT Taspen yang diperuntukkan bagi pensiunan pegawai negeri Indonesia.

d) Tabungan Mabruur

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah.

2. Pembiayaan Konsumen

a) Pembiayaan Implan

Pembiayaan Implan adalah pembiayaan konsumen yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap Perusahaan yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok). Pembiayaan Implan dapat mengakomodir kebutuhan pembiayaan bagi para karyawan perusahaan, misalnya dalam hal perusahaan tersebut tidak memiliki koperasi karyawan, koperasi karyawan belum berpengalaman dalam kegiatan simpan pinjam, atau perusahaan dengan jumlah karyawan terbatas.

b) Pembiayaan Kepada Pensiunan

Pembiayaan kepada Pensiunan merupakan penyaluran fasilitas pembiayaan konsumen (termasuk untuk pembiayaan multiguna) kepada para pensiunan, dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pension langsung yang diterima oleh bank setiap bulan (pension bulanan). Akad yang digunakan adalah akad murabahah atau ijarah.

c) Pembiayaan Griya

Pembiayaan Griya adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumer), baik baru maupun bekas, di lingkungan developer dengan sistem murabahah.

d) Pembiayaan Kendaraan Bermotor

BSM Pembiayaan Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor dengan sistem murabahah.

3. Jasa BSM

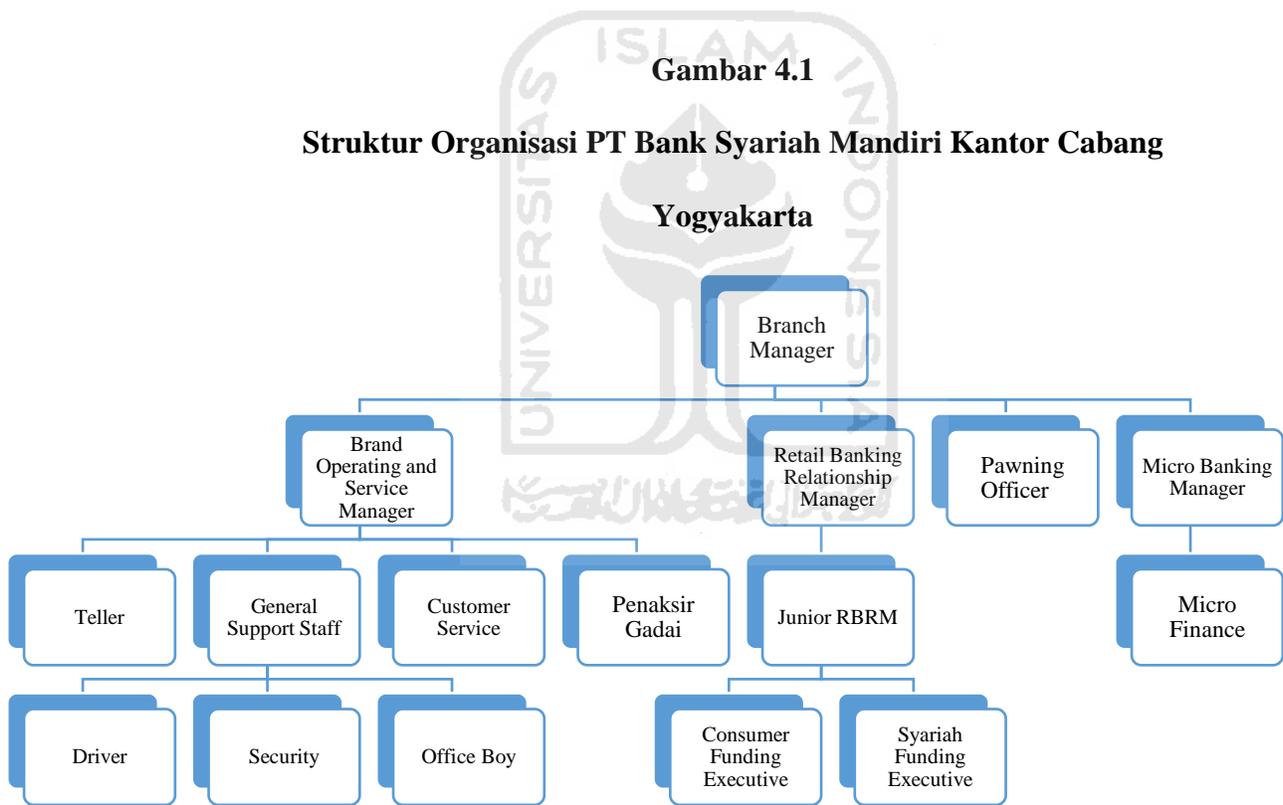
Bank Syariah Mandiri memiliki beberapa macam jasa produk BSM dan jasa operasional, yaitu:

Tabel 4.1 Jenis Jasa BSM

No.	Jenis Jasa	Nama Produk
1.	Jasa Produk BSM	a. Mandiri Syariah Debit b. BSM Sentra Bayar c. BSM SMS Banking d. BSM Syariah Mobile e. BSM net Banking f. BSM Electronic Payroll g. Transfer Uang Tunai h. Pembayaran Melalui Menu Pemindahbukuan di ATM
2.	Jasa Operasional	a. SM card b. BSM Sentra Bayar c. BSM SMS Banking d. BSM Mobile Banking e. BSM Net Banking f. Pembayaran Melalui Menu

		Pemindahbukuan di ATM g. BSM Electronic Payroll h. Transfer Uang tunai i. Data Khusus
--	--	--

4.2.3 Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri



Sumber: PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta

Setiap bidang pada struktur organisasi Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Yogyakarta memiliki tugas masing-masing, yaitu:

1. Branch Manager bertanggung jawab mengelola dan memantau segala aktivitas Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta.
2. Branch Operation and Service Manager bertugas memverifikasi seluruh data kegiatan operasional di banking hall dan menyetujui administrasi segala transaksi yang ada di banking hall sebelum dilaporkan ke Branch Manager. Branch Operation and Service Manager membawahi beberapa unit kerja yaitu:

- a. Customer Service bertugas melayani pembukaan dan penutupan rekening, menjelaskan produk ke nasabah serta memasukkan data dokumen nasabah ke sistem.
- b. Teller bertugas melayani transaksi tunai dan non tunai serta melakukan pengisian uang di mesin ATM Bank Syariah Mandiri.
- c. General Support Staff bertugas mengatur keuangan bank dan mengeluarkan biaya-biaya yang diperlukan bank. General Support Staff membawahi beberapa unit kerja, yaitu:

- 1) Driver
- 2) Satpam
- 3) Office Boy

3. Pawning Officer bertanggung jawab atas layanan gadai dan cicil emas di Bank Syariah Mandiri KC Yogyakarta.
4. Retail Banking Relationship Manager (RBRM) bertugas memasarkan pembiayaan menganalisa pembiayaan serta bertanggung jawab atas pembiayaan tersebut. RBRM membawahi beberapa unit, yaitu:
 - a. Junior Consumer Banking Retail Manager bertugas membantu RBRM.
 - b. Customer Financing Executive (CFE) bertugas memasarkan pembiayaan Griya, dana pensiun dan OTO BSM.
5. Micro Banking Manager bertugas atas pencapaian target pembiayaan mikro Bank Syariah Mandiri. Micro Banking Manager membawahi unit kerja, yaitu:
 - a. Micro Financing bertugas memasarkan produk pembiayaan mikro, menganalisa pembiayaan mikro sebelum pencairan dilakukan.

Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

1. Visi Bank Syariah Mandiri memiliki visi yaitu menjadi Bank Syariah Terdepan dan Modern.
2. Misi Bank Syariah Mandiri memiliki beberapa misi untuk mencapai visi yaitu sebagai berikut:
 - a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.

- b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- e. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- f. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

4.3 Struktur dan Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud pada PT Bank

Syariah Mandiri

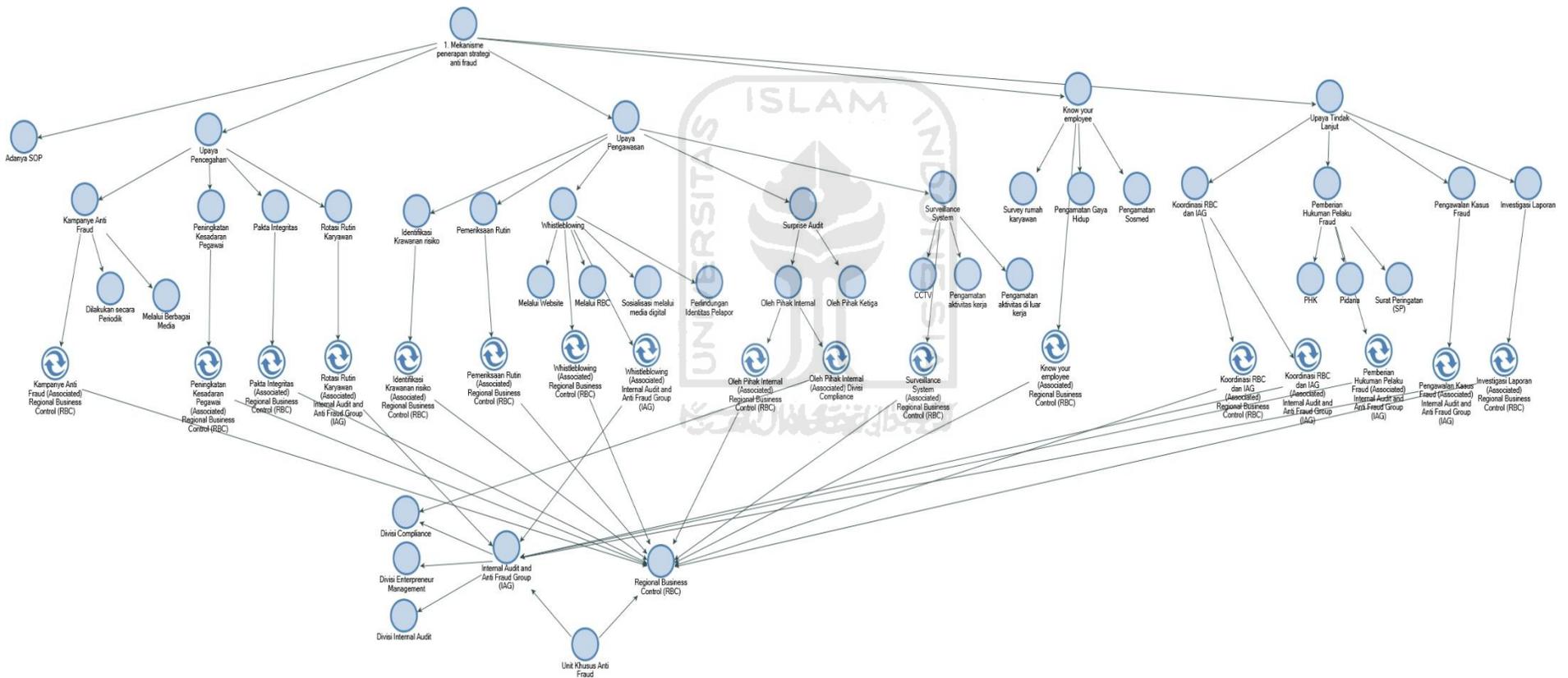
4.3.1 Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai mekanisme strategi anti fraud yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri, dan metode yang digunakan dalam mendeteksi occupational fraud serta mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab atas penerapan strategi anti fraud sehingga peneliti memperoleh informasi mengenai mekanisme penerapan strategi anti fraud pada Bank Syariah Mandiri. Analisis ini mencakup Adanya SOP, Adanya Unit Khusus, Upaya Pencegahan, Upaya Pengawasan dan Upaya Tindak Lanjut. Hasil analisis NVivo dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.2

Peta Analisis Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang

Yogyakarta

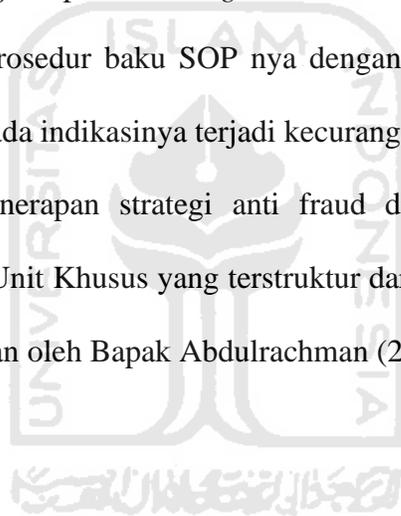


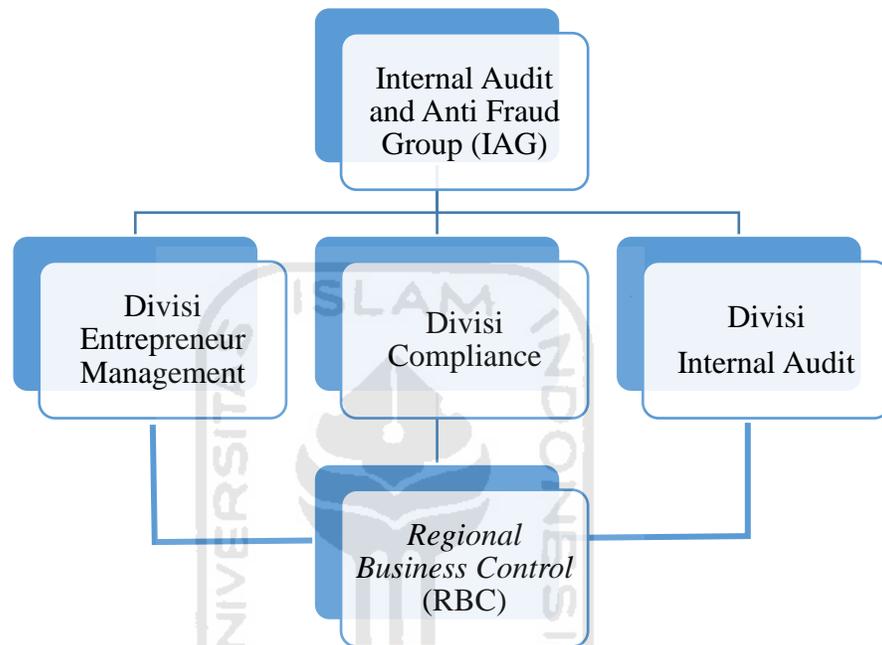
Sumber: Analisa Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

4.3.3.1 Adanya SOP dan Unit Khusus yang menangani Fraud

Mekanisme penerapan strategi anti fraud pertama adalah adanya SOP berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) yang menjabat Back office bahwa SOP mengatur ketentuan di masing-masing bagian, dan nanti di masing-masing bagian itu dilaksanakan sesuai prosedurnya. Wawancara dengan Bisnis Control Supervisor Bapak Abdulrachman (2020) memperjelas bahwa keberadaan SOP menjadi panduan *Regional Business Control* (RBC) untuk menyamakan antara prosedur baku SOP nya dengan kenyataan, sehingga jika ada perbedaan berarti ada indikasinya terjadi kecurangan atau penyimpangan..

Mekanisme penerapan strategi anti fraud di BSM juga diwujudkan dengan pembentukan Unit Khusus yang terstruktur dari pusat sampai ke Cabang yang dapat digambarkan oleh Bapak Abdulrachman (2020) sebagai berikut:



Gambar 4.3**Struktur Unit Khusus Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri**

Sumber: PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta

Gambar di atas menjelaskan bahwa Bank Syariah Mandiri punya unit khusus Anti Fraud di bawah pengelolaan IAG yang berada di kantor pusat. Berlandaskan Wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) selaku Bisnis Control Staff BSM, bahwa di BSM ada unit pengendali anti fraud ada 3 divisi yang pertama entrepreneur management, untuk pembuatan prosedur ketentuan. Divisi kedua adalah compliance yang memiliki tugas lebih kepada proses pemeriksaan

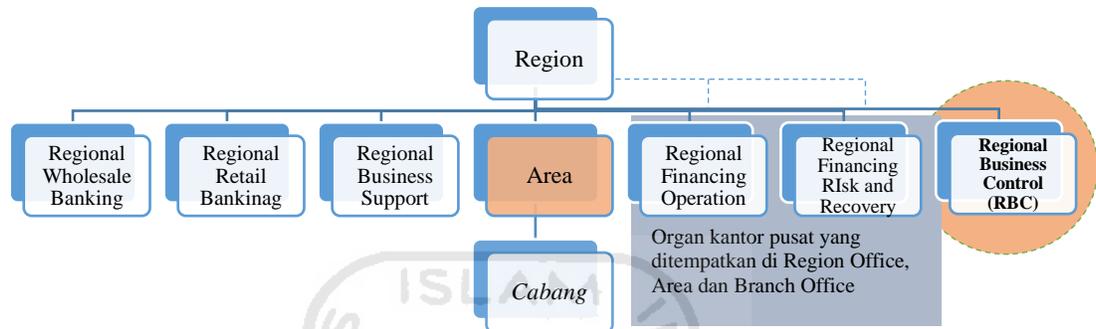
pelaksanaan dari ketentuan tersebut. Ketiga adalah divisi internal audit yang melakukan tindak lanjut atas aktivitas yang sudah berindikasi fraud.

Lebih lanjut Bapak (Anggi, 2020a) menyatakan bahwa SOP secara garis besar mengatur mengenai teknis dan pelaksanaan review, kemudian verifikasi kegiatan operasional RBC, kemudian tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan terdiri dari tindakan preventif, detektif, correction dan action, kemudian ada penerapan resiko operasional, penerapan resiko kepatuhan, kemudian hasilnya baru yang terakhir adalah pelaksanaan hasil reviewnya. Jadi dari posisi awal, ada teknis pelaksanaan reviewnya dulu. Kemudian review dan verifikasi kegiatan operasionalnya seperti apa baik yang bisnis ataupun operasional juga dicantumkan dalam SOP. Kemudian nanti ada hasilnya seperti apa itu nanti ada tindakan perbaikannya, nanti kemudian penerapannya seperti apa dari resiko operasionalnya, dari kepatuhannya, nanti baru ada hasilnya.

Regional Business Control (RBC) BSM baru terbentuk pada tahun 2016. RBC ini merupakan kepanjangan tangan dari 3 divisi di atasnya yang digabung menjadi satu dalam skala regional. Wawancara dengan Bapak Abdulrachman (2020) menyatakan bahwa pada tingkat level cabang RBC lah yang nantinya akan membantu pengaduan Fraud dari karyawan. RBC secara struktur juga terikat di bawah kantor regional sebagaimana gambar berikut:

Gambar 4.4

Struktur Organisasi Region Office PT Bank Syariah Mandiri



Sumber: PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta

4.3.3.2 Upaya Pencegahan

Upaya pencegahan Fraud yang pertama dilakukan melalui kampanye anti fraud yang dilakukan secara periodik pada berbagai melalui berbagai media, pernyataan pakta integritas, peningkatan kesadaran pegawai serta rotasi rutin karyawan. Hal ini berlandaskan pada Wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) bahwa RBC ini memiliki agenda melakukan pemeriksaan secara periodik sekitar 6 bulan akan dilakukan kunjungan, nanti akan dilakukan sosialisasi per cabang. Sekitar 1 atau 3 bulanan kita melakukan sosialisasi per jabatan, misalkan sosialisasi terkait internal control khusus untuk teller maupun customer service se DIY. Hal ini juga diperkuat dengan wawancara dengan Bapak Afit (2020) selaku Head Teller bahwa kampanye-kampanye poster anti fraud juga ada melalui media email dan whatsapp juga ada.

Upaya Pencegahan Fraud juga dilakukan dengan cara menumbuhkan Kesadaran Pegawai dengan cara melakukan sosialisasi. Hal ini terbukti dengan tidak adanya kasus Fraud di BSM DIY dalam 6 bulan terakhir berlandaskan wawancara Bapak Iswahyudi (2020). Menumbuhkan kesadaran juga dilakukan melalui adanya Pakta Integritas yang harus dibacakan setiap pagi. Jadi itu akan menumbuhkan budaya anti fraud di BSM. Pakta integritas merupakan bentuk komitmen bersama para pegawai untuk menolak segala praktik fraud dan sekaligus saling mengawasi satu sama lain.

Upaya pencegahan Fraud lainnya dengan melakukan Rotasi Rutin Karyawan sesuai dengan Wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) yaitu bahwa rotasi pegawai di BSM biasanya dilakukan dalam rentang waktu satu tahun sampai tiga tahun. Senada dengan hal tersebut wawancara Bu Dhian (2020) selaku Bisnis Control Staff yaitu bahwa rotasi pegawai bisa rotasi jabatan di cabang berbeda atau rotasi jabatan berbeda di cabang yang sama. Pada umumnya rotasi dilakukan dalam rentang waktu satu tahun sampai tiga tahun. Bapak Afit (2020) menambahkan bahwa rotasi pegawai dilakukan secara periodik tergantung pimpinan cabang yang menentukan biasanya diutamakan mengisi kekosongan, bisa dalam bentuk pindah ke cabang lain atau pindah bagian di cabang yang sama.

Lebih lanjut Bapak Anggi (2020b) menyatakan bahwa kalau secara fungsi dan tugas RBC sebenarnya rangkuman dari mereka (IAG), beberapa

tugas dan fungsinya ada di RBC, jadi RBC lebih ke tindakan pencegahannya, seperti sebagai early warningnya. RBC pada tingkatan cabang akan mengawasi langsung praktik anti fraud sehingga akan lebih efektif, serta lebih fleksibel atau sewaktu-waktu bisa melakukan tindakan.

Node upaya pencegahan dengan kampanye Anti Fraud berhubungan dengan *Regional Business Control* (RBC), Pakta Integritas, Peningkatan Kesadaran Pegawai berhubungan dengan *Regional Business Control* (RBC) karena memang dalam pelaksanaannya diawasi dan dilaksanakan oleh RBC. Pada level cabang RBC lah yang nantinya akan membantu pengaduan Fraud dari karyawan untuk diteruskan kepada IAG di kantor pusat.

4.3.3.3 Upaya Pengawasan

Upaya Pengawasan Fraud yang pertama dilakukan dengan identifikasi kerawanan risiko berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) melalui sharing knowledge antar staf RBC. Hal ini dikarenakan RBC melakukan pemeriksaan data karena pihak kantor pusat terkendala untuk melakukan kunjungan langsung ke cabang untuk menindaklanjuti sebuah laporan. Upaya Pengawasan juga dilakukan dengan cara pemeriksaan rutin berlandaskan wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) dapat diketahui bahwa RBC melakukan pemeriksaan rutin, fungsinya adalah karena intensitas kunjungan dari kantor pusat jarang bisa setahun sekali atau beberapa tahun sekali karena

skalanya Indonesia. Dengan adanya RBC ini diharapkan untuk lebih intens dalam melakukan pengawasan di kantor cabang sehingga jika ada permasalahan di kantor cabang bisa langsung dimitigasi. Namun jika terjadi permasalahan yang mengarah ke proses fraud eksekusi nya tetap kantor pusat.

Lebih lanjut Bapak Anggi (2020b) menyatakan bahwa tindakan pengawasan bermacam-macam caranya, ada yang menggunakan cctv, menggunakan pengawasan langsung, pengawasan aktivitas kerja, pengawasan aktivitas di luar kerja dan termasuk aktivitas di sosial media nya itu juga. Namun RBC lebih banyak melakukan pengawasan langsung terhadap misalkan ke orang yang terindikasi melakukan kecurangan, atau kita juga bisa menggunakan data, jadi data itu kita bisa melakukan pemeriksaan data misalkan ada pengambilan dana nasabah yang dilakukan pihak intern kita, itu kita bisa cek data mutasi transaksinya, cek data pegawainya juga, seperti itu masih bisa lakukan. Kalau cctv malah jadi bukti pendukung saja untuk mencari bukti otentiknya

Upaya Pengawasan lain dilakukan dengan Surprise Audit Oleh Pihak Internal, hal ini berlandaskan pada wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) yaitu untuk surprise audit sering dilakukan oleh RBC untuk cabang wilayah Yogyakarta tanpa pemberitahuan, biasanya tiap bulan ada tapi tanggalnya acak, kalau kantor pusat itu biasanya setahun sekali. Surprise audit juga dapat dilakukan oleh pihak ketiga atau auditor eksternal. Wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) menyatakan bahwa surprise audit oleh internal control baik dari

ERM, compliance RBC atau IAG dilakukan secara mendadak misalkan 6 bulan dari Juli ke Desember tanpa pemberitahuan.

Upaya Pengawasan Fraud juga dilakukan dengan *surveillance system*, wawancara dengan Anggi (2020a) RBC pernah melakukan semacam kuesioner ditunjukkan kepada masing-masing personal yang bersifat rahasia, karena menyangkut ke pegawai lain. Lalu ada istilahnya ondesk melakukan pemeriksaan berdasarkan data-data mutasi, apakah ada yang aneh atau tidak.

Upaya Pengawasan tindakan Fraud lainnya dilakukan melalui sistem *whistleblowing*. Hal ini dapat dilakukan dengan menyampaikan secara langsung penyimpangan yang ditemui kepada RBC. Wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa kalau untuk filter laporan awal biasanya lebih langsung ke RBC karena dapat langsung melakukan ceking laporan tersebut. Wawancara dengan Bapak Radityo (2020) yang menjabat menjadi Bisnis Control Staff menunjukkan bahwa RBC mensosialisasikan *whistleblowing system* BSM dapat dilakukan melalui mereka atau langsung ke sistem. Wawancara dengan Bapak Anggi (2020a) bahwa jika melalui RBC maka laporan akan lebih cepat direspon.

Selain melalui RBC, mekanisme penerapan strategi anti fraud Whistleblowing utama adalah melalui Website resmi yang disediakan oleh BSM. Wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) menunjukkan bahwa akses *website whistleblowing* cukup mudah dilakukan. Wawancara dengan Bapak Abdulrachman (2020) menyatakan bahwa *web online whistleblowing* berlaku

bagi karyawan BSM se Indonesia sehingga siapa aja karyawan cabang BSM boleh lapor melalui sistem whistleblowing ini.

Setelah laporan whistleblowing diterima oleh pusat maka kemudian dilakukan pendelegasian ke RBC untuk menindaklanjuti apakah laporan tersebut benar atau tidak. Wawancara dengan Bapak Afit (2020) IAG adalah pengelola sistem whistleblowing. Namun nantinya dari pihak IAG pasti akan mendelegasikan tugas kepada RBC untuk melakukan investigasi atau pemantauan. Perlindungan Identitas Pelapor melalui whistleblowing juga dilakukan, hal ini berlandaskan wawancara dengan Bapak Afit (2020) bahwa sistem pelaporan whistleblowing bersifat rahasia sehingga identitas pelapor sangat dilindungi datanya tidak ada yang tahu selain dari IAG pusat.

Whistleblowing disosialisasikan melalui berbagai akun media digital yang dimiliki oleh BSM. Wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) menunjukkan bahwa sebenarnya sistem whistleblowing sistem sudah disosialisasikan ke semua pegawai melalui website resmi dan email. Selain email ada poster tentang anti fraud, dan kantor cabang wajib mencetak dan memasangnya, wajib dicetak kadang setahun sekali bisa setahun dua kali. Para staf RBC juga sering mengingatkan mengenai praktik anti fraud tersebut.

Upaya pengawasan Identifikasi Kerawanan risiko, Pemeriksaan Rutin berhubungan dengan *Regional Business Control* (RBC), pelaksanaan Surprise Audit Oleh Pihak Internal, *Surveillance System* serta *Whistleblowing*

berhubungan dengan *Regional Business Control* (RBC) karena memang seluruh pelaksanaannya harus melibatkan *Regional Business Control* (RBC). Selain itu Surprise Audit oleh Pihak Internal berhubungan dengan Unit Khusus Anti Fraud khususnya Internal Audit and Anti Fraud Group (IAG) Divisi Compliance. Whistleblowing untuk kasus yang besar juga ditangani oleh berhubungan dengan Unit Khusus Anti Fraud Internal Audit and Anti Fraud Group (IAG) yang ada di pusat

4.3.3.4 Upaya Tindak Lanjut Investigasi Laporan

Investigasi tindak lanjut laporan tindakan fraud tergantung pada siapa yang diinvestigasi, jabatannya apa, seberapa signifikan atau seberapa urgent nya harus dilakukan oleh IAG langsung atau bisa dilakukan oleh RBC. Hal ini berlandaskan pada wawancara dengan Bapak Anggi (2020a). Oleh karena itu upaya tindak lanjut laporan harus dilakukan melalui koordinasi RBC dan IAG berlandaskan pada wawancara dengan Bapak Anggi (2020a). Secara proses, fungsi dari staf RBC memang ditunjukkan ke arah investigasi awal sedangkan IAG kantor pusat hanya akan langsung eksekusi jika benar-benar yang sudah kelihatan tindakan fraudnya.

Setelah proses penyampaian ataupun proses pemeriksaan yang mengarah keindikasi fraud, maka RBC akan melakukan pemeriksaan dari awal sampai selesai, kemudian ketika sudah selesai akan dibuatkan hasil laporan pemeriksaan

yang akan disampaikan ke kantor pusat atau IAG pada khususnya. Tetapi tergantung apabila hasil pemeriksaan memang terjadi indikasi fraud tetapi tidak menimbulkan kerugian, maka RBC hanya menyampaikan laporan saja dan hanya menjadi database kantor pusat bahwa pernah terjadi kasus modus atau metode seperti ini beserta jumlah kerugian yang muncul. Setelah itu kantor pusat kemudian memutuskan rekomendasinya terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut akan seperti apa eksekusinya.

Hal yang dapat terjadi kepada pelaku tindakan fraud adalah pemberian hukuman berupa PHK. Hal ini berlandaskan wawancara dengan Anggi (2020a) bahwa setelah sanksinya keluar misal diminta untuk mengundurkan diri, sudah selesai sampai terlapor mengundurkan diri, tetapi jika ada kewajiban yang harus diselesaikan dulu ada kerugian finansial berapa si terlapor ini harus menyelesaikan kerugian itu, misalkan kerugian 100 juta apabila terlapor ini tidak bisa mengembalikan nanti akan ada penanganan dari kantor pusat.

Berlandaskan wawancara dengan Abdulrachman (2020) bahwa sanksi terparah PHK untuk pelaku fraud pertama namun jika sampai merugikan terhadap finansial maka akan dipidanakan dengan tuntutan penjara. Wawancara dengan Anggi (2020a) menunjukkan bahwa pemberian hukuman Pelaku Fraud yang tergolong ringan dapat berupa Surat Peringatan (SP). Ada beberapa pelanggaran yang tidak dilaporkan ke kepolisian namun karyawan yang bersangkutan diminta komitmennya untuk menyelesaikan tanggungannya terkait

kerugian yang dilakukan. Wawancara dengan Abdulrachman (2020) menegaskan bahwa yang terkena sanksi termasuk orang-orang dianggap terkait juga walaupun tidak ikut secara langsung namun tetap akan terkena surat peringatan, berlaku untuk dua level di atasnya dan dua level di bawahnya.

Upaya Tindak Lanjut dari laporan *fraud* yang sudah menjadi kasus adalah pengawalan kasus *fraud* berlandaskan wawancara dengan Anggi (2020a) bahwa dalam melakukan pemeriksaan atau pengawalan proses cabangnya RBC menjadi pemeran utamanya karena bersentuhan secara langsung. Misalnya ada indikasi transaksi atau proses yang tidak sesuai dengan ketentuan dikantor cabang, nanti akan dilanjutkan ke kantor pusat baru kemudian kantor pusat yang memutuskan.

Upaya Tindak Lanjut dalam bentuk Investigasi Laporan dilakukan dalam bentuk Koordinasi RBC dan IAG berhubungan dengan *Regional Business Control* (RBC). Namun untuk Pemberian Hukuman Pelaku Fraud dilakukan oleh Unit Khusus Anti Fraud Internal Audit and Anti Fraud Group (IAG). Begitu juga Pengawalan Kasus Fraud berhubungan dengan Unit Khusus Anti Fraud\Internal Audit and Anti Fraud Group (IAG).

4.3.3.5 *Know your employee (KYE)*

Proses *Know your employee* (KYE) yang dilakukan dengan mengetahui latar belakang pegawai mulai dari proses rekrutmen. Kebijakan dan prosedur mengenai KYE sudah menjadi ketentuan BSM dalam merekrut karyawan, yang melakukan *know your employee* itu adalah RBC. Hasil pelaksanaannya dilaporkan kepada Direktur Utama lalu ditembuskan ke Unit Anti *Fraud* dan Manajemen Risiko. Proses rekrutmen dalam menilai setiap calon pegawai memiliki standar minimal mencakup kompetensi, psikologis, dan sebagainya.

Know your employee yang dilakukan oleh cabang berlandaskan wawancara dengan Abdurachman (2020) bahwa sejak wawancara, data harus lengkap dari orang tua siapa dan sebagainya, alamat lengkap dipastikan ada alamatnya sesuai, semua background dan data terkait calon pegawai semua sudah diserahkan termasuk ijazah dan sebagainya, jadi pihak BSM harus benar-benar tahu calon pegawainya. Semua hal tersebut bisa dilakukan oleh kantor cabang, jadi kantor cabang sudah menggali informasi untuk dilaporkan ke kantor pusat melalui form yang dimasukkan ke dalam sistem pegawai.

Namun saat ini mekanisme tersebut terkendala pandemi Covid 19, berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) dapat diketahui bahwa saat pandemi covid ini jadi sudah jarang dilakukan survey rumah karyawan. Kalau dahulu setiap bulan ada event *know your employee*. Anggi (2020b), terkait KYE menyatakan bahwa selain melakukan kunjungan langsung,

kita juga mengamati melalui gaya hidup, cara bersosial media nya, aktivitas dalam bekerja juga aktivitas ini maksudnya bersosial dengan teman-teman tampak normal atau ada sesuatu yang aneh, biasanya yang lebih besar dari gaya hidup dan sosial media.

4.3.3.5.1 *Know Your Customer* (KYC)

Dalam meminimalisir terjadinya risiko *fraud*, diperlukan untuk menjalankan prinsip kehati-hatian dengan cara mengenali calon nasabah. Prinsip itu bisa dijalankan dengan menerapkan *know your customer* yang merupakan prosedur yang wajib dijalankan. Penerapan ini juga dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kenyamanan nasabah.

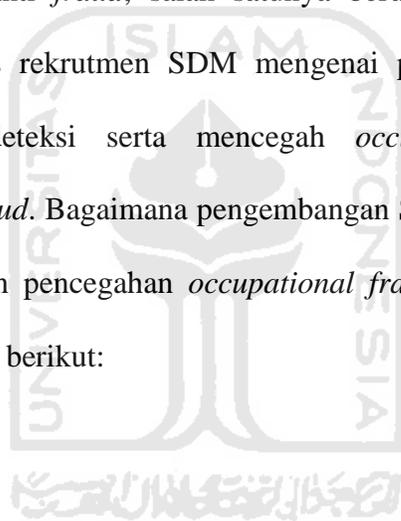
Berlandaskan wawancara Iswahyudi (2020) Bank Syariah Mandiri dalam menerapkan *know your customer* salah satunya dengan cara memperluas pemanfaatan nomor induk kependudukan (NIK) KTP elektronik milik Direktorat Jendral Kependudukan dan Pencatatan Sipil, dengan adanya data tersebut proses untuk identifikasi nasabah dalam pembukaan rekening dapat lebih cepat dan dapat sebagai perlindungan keamanan.

Penerapan *know your customer* berikutnya, Iswahyudi (2020) menjelaskan sudah dimulai saat calon nasabah membuka rekening, ketika bagian *customer service* memberikan formulir untuk registrasi buka rekening, didalam formulir tersebut ada bagian *know your customer* yang mana terdapat profil dan identitas calon nasabah, sehingga *customer service* secara tidak

langsung dapat menilai calon nasabah tersebut. Selain itu ditambah dengan pendekatan yang dilakukan oleh bagian *customer service* dengan pertanyaan mengenai pekerjaan dan lainnya.

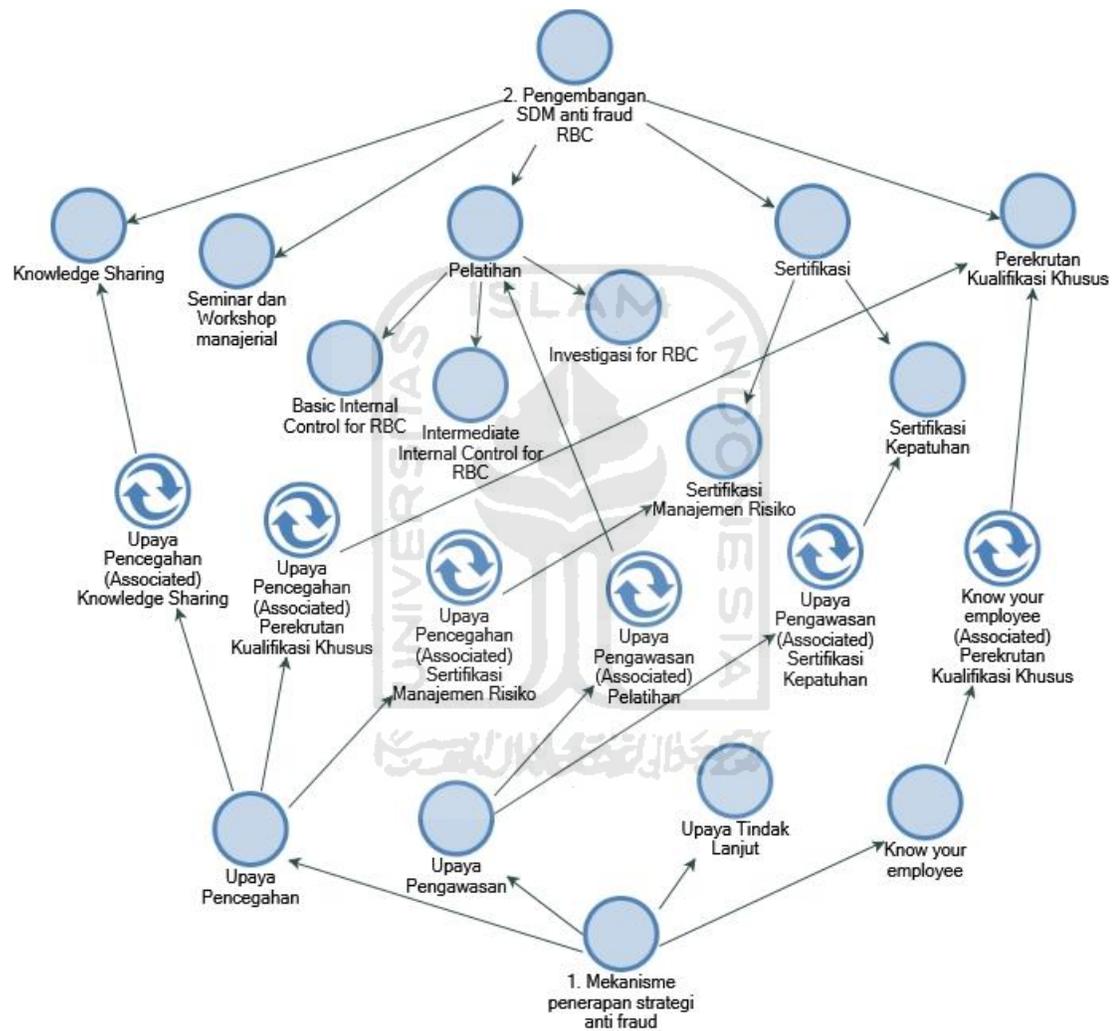
4.4 Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai upaya dalam mengembangkan kompetensi SDM unit anti *fraud*, salah satunya berupa pelatihan, penugasan, pengawasan serta proses rekrutmen SDM mengenai peningkatan kinerja yang dilakukan dalam mendeteksi serta mencegah *occupational fraud* setelah terbentuknya unit anti *fraud*. Bagaimana pengembangan SDM untuk meningkatkan kualitas pendeteksian dan pencegahan *occupational fraud*. Hasil analisis NVivo dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5

**Peta Analisis Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud PT Bank Syariah
Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta**



Sumber: Analisa Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud dilakukan sejak awal perekrutan karyawan dengan kualifikasi khusus melalui program, wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) menyatakan bahwa sejak perekrutan pihak manajemen cabang BSM juga survey ke rumah karyawan untuk mengetahui bagaimana rumahnya dan lingkungannya. Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud jika dilakukan melalui Knowledge Sharing, berlandaskan wawancara dengan Anggi (2020a) menunjukkan bahwa knowledge sharing proses pemeriksaan, proses legal, proses hukum perbankan, basic controlnya biasanya disebarakan via online. Proses knowledge sharing yang dilakukan oleh RBC difokuskan ke control untuk pencegahan fraudnya, mengenai penanganannya kemudian mitigasi-mitigasi risikonya juga mengenai prosedur internal control.

Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud di antaranya juga dilakukan melalui Otorisasi Perekrutan yang hanya boleh dilakukan oleh Kantor Pusat. Wawancara dengan Anggi (2020a) menunjukkan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan atas persetujuan kantor pusat dulu. Namun yang melakukan tes-tesnya adalah kantor cabang dengan arahan dari kantor pusat, hasilnya kita sampaikan kantor pusat disetujui atau tidaknya.

Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud juga dilakukan dengan Pelatihan serta Sertifikasi yang saat masa pandemi ini dilakukan secara online. Wawancara dengan Anggi (2020a) menunjukkan bahwa ada pendidikan atau training itu, kalau sekarang mekanismenya lebih bervariasi lagi mas karena efek pandemi lagi ya,

kalau dulu training tergantung nanti kondisinya, misal bisa di wilayah terdekat dari kantor cabangnya misalkan di Yogyakarta kalau sekarang kan gedungnya sudah memungkinkan bisa di Yogyakarta, nanti se region sama Semarang dan Solo juga bisa, atau mungkin langsung ke Jakarta karena disediakan di Mandiri Syariah University ada disana. Kalau sekarang ada ketambahan gini mas, mereka menggunakan media online pementernya dipusat pesertanya di masing-masing cabang.

Pelatihan dan Sertifikasi dilakukan oleh kantor Pusat berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa pelatihan dan sertifikasi memang terpusat di kantor pusat jadi mungkin setiap satu tahun sekali, dua tahun sekali kita ada pelatihan. Pelatihan dan Sertifikasi dilakukan sejak rekrutmen karyawan baru. Wawancara dengan Radityo (2020) menunjukkan bahwa training lebih diutamakan untuk karyawan yang baru masuk, baik baru gabung ke BSM atau gabung ke jabatan baru, jadi training itu untuk memperlancar proses pelaksanaan di jabatan yang baru.

Pelatihan dan Sertifikasi diberikan Sesuai Level jabatan berlandaskan pada wawancara dengan Radityo (2020) bahwa sertifikasi dilakukan setahun sekali tetapi tidak semua jabatan mendapatkan pelatihan dan sertifikasi karena tergantung jabatan dan level jabatannya, kalau yang awal dibiayai bank, tapi ketika dia tidak lulus nanti prosesnya setengah-setengah, kalau tidak lulus lagi beban biaya pribadi karena ada kerugian nih ketika dia tidak lulus. Ketika ketiga kalinya tidak lulus

maka karyawan yang bersangkutan tidak punya sertifikasi sehingga tidak bisa melakukan aktivitasnya atau melakukan pemasarannya.

Menurut Anggi (2020b) kalau jenis pelatihannya yang sudah berjalan, itu ada basic internal control for RBC, kemudian ada intermediate internal control for RBC, dan ada investigasi for RBC. Berkaitan dengan sertifikasi, semua karyawan di kantor pusat diwajibkan sertifikasi karena dia memang penanganan ke fraud secara mutlak, kalau di cabang belum menangani fraud secara langsung karena focus ke pemeriksaan awalnya saja. Sedangkan untuk yang officer, supervisor, manager mereka memang harus ada sertifikasi. Tapi kalau untuk staff seperti memang belum diwajibkan karena programnya belum ada, hanya untuk officer ke atas. Kalau sertifikasi fraud lebih ke pemeriksa, kalau pelaku misalkan teller ada sertifikasi teller, marketing ada sertifikasi pemasaran sukuk atau reksadana mereka ada khusus tapi tidak semua marketing, kalau bagian marketing pembiayaan ada sertifikasi UKMR unit kegiatan management resiko. Berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa di BSM itu sebagian besar karyawan harus terjun ke lapangan dulu baru mendapatkan pelatihan resmi.

Pengembangan SDM pada Unit Anti *Fraud* diawali dengan perekrutan karyawan dengan Kualifikasi Khusus berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa di BSM yang jelas ada seleksi awal nanti ada beberapa macam seperti psikotes dan tes lain, dari situ lah tim yang merekrut bisa menyimpulkan ini layak atau kompeten tidak. Biasanya kantor cabang bisa

dilakukan sesuai kebutuhan pegawai jika cabang yang membutuhkan, tapi nanti pusat tetap menentukan karena kita juga mengajukan ke kantor pusat, nanti dilihat di berkasnya ada kurang atau tidak misal cabang oke, nanti kita lanjutkan ke area lalu ke kanwil baru ke kantor pusat.

Upaya pengembangan SDM pada Unit Anti *Fraud* lainnya adalah melalui seminar dan Workshop manajerial berlandaskan Wawancara dengan Radityo (2020) bahwa kalau yang mengikuti seminar tergantung kebutuhannya, ada seminar, workshop, leadership forum, tergantung kebutuhannya namun umumnya untuk level jabatan manajerial, BM ke atas, Kepala Region, Grup Head.

Know your employee berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Perekrutan Kualifikasi Khusus. Upaya Pencegahan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Perekrutan Kualifikasi Khusus. Wawancara dengan Anggi (2020b) menunjukkan bahwa upaya Pencegahan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Sertifikasi Manajemen Risiko. Upaya Pencegahan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Knowledge Sharing. Upaya Pengawasan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Sertifikasi dalam hal Sertifikasi Kepatuhan. Upaya Pengawasan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Pelatihan.

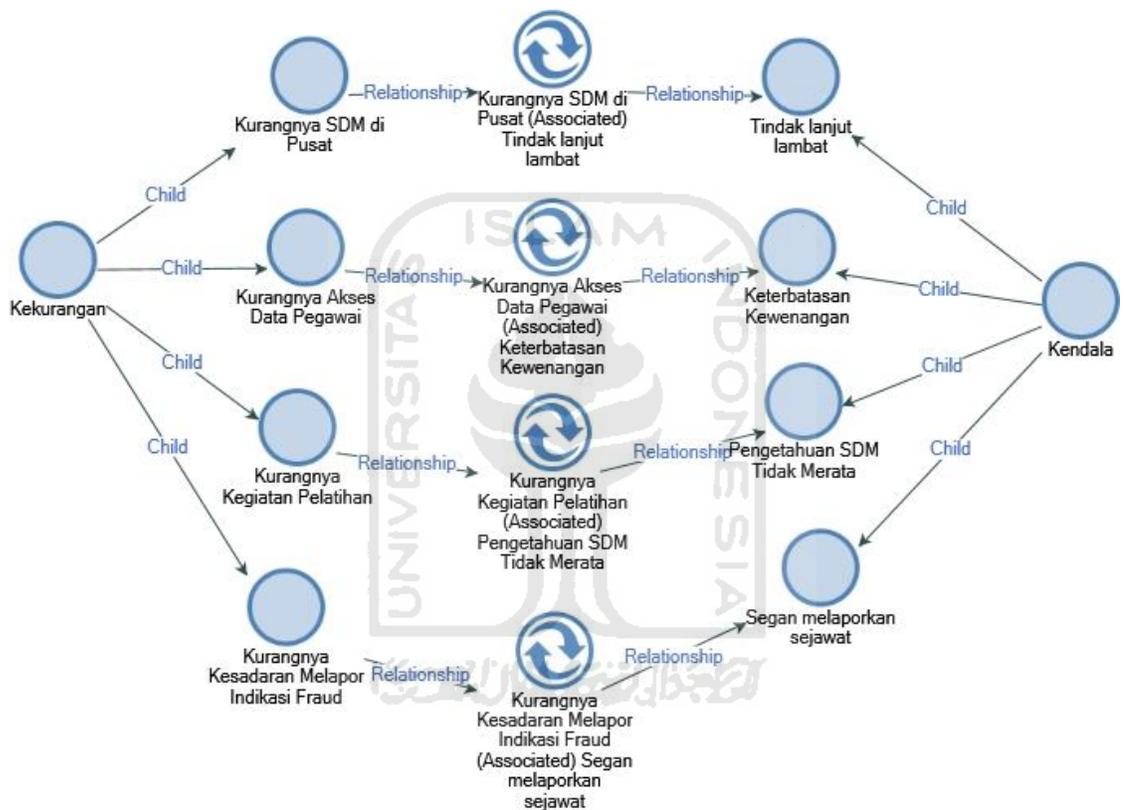
4.5 Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai kekurangan dan kendala yang dihadapi unit anti *fraud* dalam meminimalkan *occupational fraud* ketika unit anti *fraud* telah terbentuk serta melaksanakan tanggungjawabnya, baik secara independen ataupun dengan hubungan antar SDM. Hasil analisis NVivo dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.6

**Peta Analisis Kekurangan dan Kendala yang dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* PT
Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta**



Sumber: Analisa Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Kendala yang pertama adalah keterbatasan kewenangan RBC karena semua serba terpusat berlandaskan wawancara dengan Anggi (2020a) bahwa tim RBC ada kendala atau hambatan karena keterbatasan kewenangan seperti tidak bisa mengakses data pegawai sehingga harus menunggu dari pusat yang

memerlukan waktu tersendiri. Hal senada disampaikan oleh Ramdhan (2020) selaku Bisnis Control Staff bahwa keterbatasan akses merupakan kendala tersendiri dalam penegakan anti *fraud* karena RBC di cabang belum diberi akses dan kewenangan seperti pegawai bagian anti *fraud* di AIG yang ada di pusat.

Kendala berikutnya adalah rasa segan saat melaporkan sejawat, kendala ini menjadi berkolerasi dengan kurangnya kesadaran melaporkan indikasi *fraud* dengan berlandaskan pada wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) yaitu karena merasa teman sendiri sehingga ada rasa tidak enak untuk melaporkan tindakan fraudnya. Hambatan Pelaporan lainnya adalah tindak lanjut yang lambat sebagaimana wawancara dengan Abdulrachman (2020) yaitu bahwa keterlambatan respon menyebabkan karyawan beranggapan bahwa pihak pusat tidak ada respon atau tanggapan ke teman cabang.

Kendala yang terakhir adalah pengetahuan SDM tidak merata, wawancara dengan Iswahyudi (2020) menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak merata, setelah pelatihan dasar terdapat beberapa SDM yang tidak mendapatkan pelatihan lagi dalam jangka waktu lama, sehingga menyebabkan SDM yang tidak mendapatkan pelatihan ini menjadi kurang berkembang dan menyebabkan pengetahuan SDM tidak merata.

Sedangkan Kekurangan dalam pelaksanaan anti fraud di BSM adalah kurangnya kegiatan pelatihan khususnya di masa pandemi *covid* ini yang

dahulu dilakukan secara tatap muka, maka sekarang hanya dilakukan secara online. Begitu juga kegiatan sertifikasi yang kurang, padahal kebutuhan sertifikasi pegawai dalam unit *fraud* masih banyak dan belum terpenuhi seluruhnya. Kurangnya akses data pegawai juga menjadi kendala tersendiri bagi pengembangan upaya anti *fraud* di BSM.

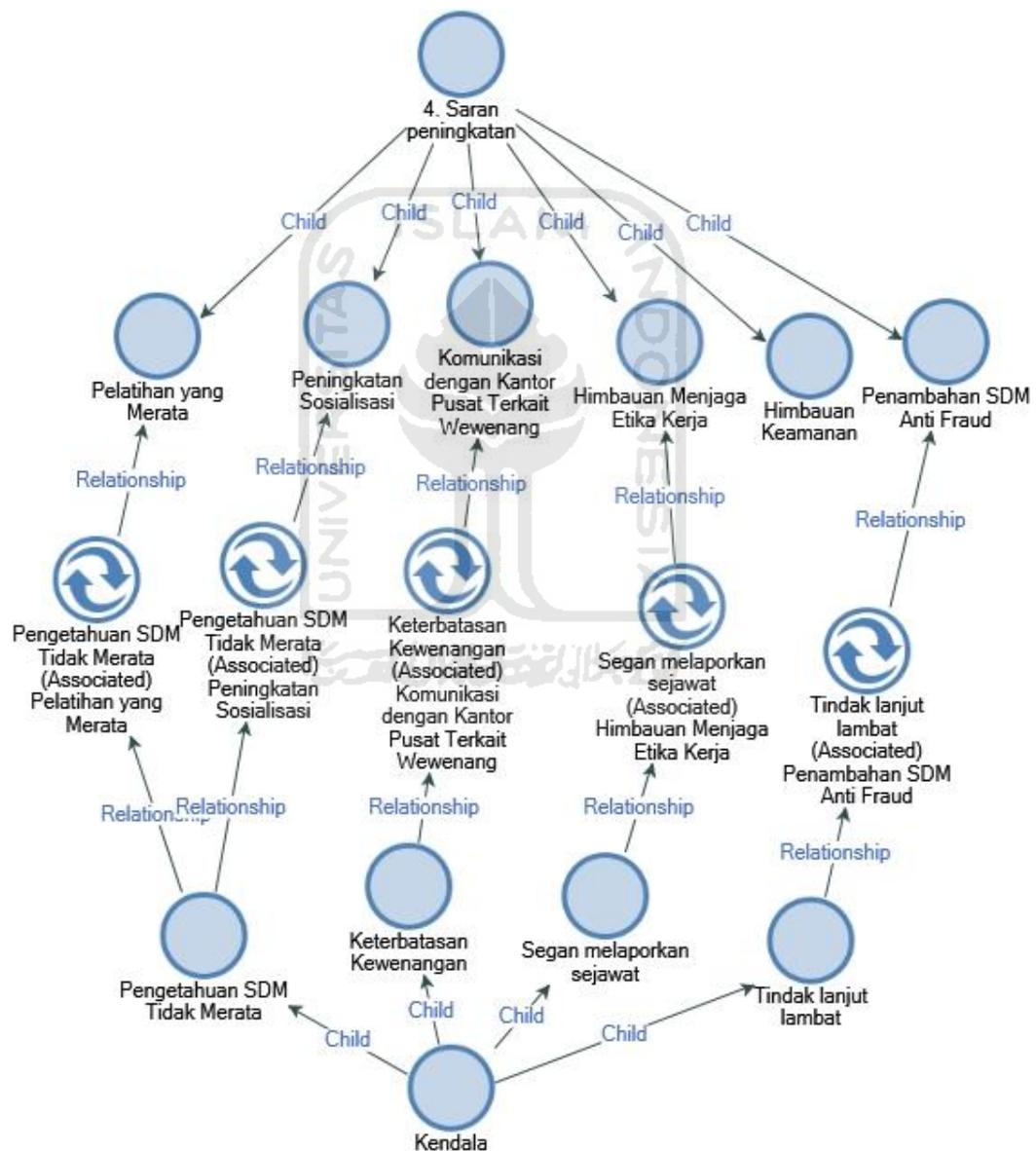
Kekurangan SDM anti fraud di pusat berkorelasi erat dengan kendala tindak lanjut lambat, sebagaimana wawancara dengan Anggi (2020a) yang menyatakan bahwa ketika tim RBC belum dibentuk proses penanganan fraud dulunya menjadi lebih lama karena prosesnya menunggu dari kantor pusat yang memang jumlahnya terbatas, sedangkan laporan kalau dilihat dari scope nya se Indonesia itu berarti berasal dari banyak wilayah, sehingga audit harus melakukan pemilahan mana yang harus dijadikan prioritas.

4.6 Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai saran atau masukan dalam peningkatan kinerja SDM maupun peningkatan sarana dan prasarana yang dapat dilaksanakan dalam meminimalkan *occupational fraud* terhadap analisis kendala yang sering ditemui unit anti *fraud*. Hasil analisis NVivo dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.7

Peta Analisis Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Anti Fraud PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta



Sumber: Analisa Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Saran peningkatan strategi anti fraud yang pertama adalah Peningkatan Sosialisasi berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa sosialisasi lebih dirutinkan lagi, walaupun karena efek *covid* ini sekarang sudah jarang dilakukan, namun mungkin juga bisa dilakukan dengan media lain seperti *webex meeting online*. Senada dengan hal tersebut wawancara dengan Anggi (2020a) menunjukkan bahwa dari unit anti *fraud* merasa bahwa media penyampaian kampanye anti *fraud* sudah cukup banyak mungkin intensitasnya aja yang lebih ditingkatkan keseringannya.

Saran peningkatan strategi anti *fraud* yang berikutnya adalah keinginan adanya pelatihan yang merata berlandaskan wawancara dengan Bapak Iswahyudi (2020) bahwa beliau ingin agar pelatihannya mungkin lebih ditingkatkan lagi, karena ada beberapa karyawan yang setelah basic training sampai dua tiga tahun tidak mendapatkan training lagi. Jadi karyawan yang tidak mendapatkan training tersebut menjadi kurang berkembang.

Saran peningkatan strategi anti *fraud* yang lainnya adalah himbauan keamanan dan menjaga etika kerja kepada semua level jabatan pegawai berlandaskan wawancara dengan Radityo (2020) bahwa di BSM sudah melakukan himbauan, jangan melakukan *sharing password*, *user id* sistem, jangan melakukan penerimaan riswah, jangan melakukan tindakan penerimaan *fee* dari pihak ke tiga, kemudian tertib melakukan pergantian *password*, kunci kombinasi, kemudian pengamanan dari cctv sudah disampaikan.

Saran peningkatan strategi anti *fraud* berikutnya adalah komunikasi dengan kantor pusat terkait wewenang, berlandaskan wawancara dengan Anggi (2020a) terkait keterbatasan kewenangan, diperlukan komunikasi tersebut agar kendala yang dihadapi bisa segera terselesaikan. Terakhir mengenai saran peningkatan strategi anti *fraud* ialah penambahan SDM anti *fraud* mengingat banyak hampir seluruh mekanisme pencegahan, pengawasan dan tindak lanjut anti *fraud* berada dalam kewenangan IAG yang ada di pusat. Sementara SDM anti *fraud* yang ada di sana rasionya masih kurang untuk menangani scope se Indonesia. Hal ini berlandaskan pada wawancara dengan Arie (2020) selaku Bisnis Control Staff bahwa kalau pun disarankan penambahan SDM juga belum tentu diterima oleh pimpinan pusat sehingga yang terpenting untuk dilaksanakan saat ini adalah strategi anti *fraud* secara maksimal agar tidak terjadi kecurangan yang merugikan BSM pada khususnya.

Secara korelasional, temuan saran berkaitan dengan kendala yang dihadapi dalam penegakan anti *fraud*. Seperti saran peningkatan strategi anti *fraud* peningkatan sosialisasi serta peningkatan pelatihan yang merata yang berkaitan dengan pengetahuan SDM tidak merata, sehingga SDM yang belum mendapatkan pelatihan bisa mendapatkan pelatihan yang sama dengan lainnya. Saran peningkatan strategi anti *fraud* menjaga etika kerja kepada semua level jabatan pegawai berkorelasi dengan kendala segan melaporkan teman sejawat, maksudnya adalah ketika pegawai pada level jabatan apapun mampu

menjunjung tinggi etika kerja mereka maka dia tidak akan segan melaporkan teman sejawatnya yang melakukan fraud. Saran peningkatan komunikasi dengan kantor pusat terkait wewenang berkorelasi dengan kendala keterbatasan kewenangan, sehingga tim unit anti *fraud* dapat mengakses data pegawai lebih luas lagi sehingga dapat menjalankan tugas pengawasan dengan lebih baik.

Sedangkan kendala tindak lanjut lambat berkorelasi dengan saran penambangan SDM anti *fraud* di kantor pusat. Walaupun nantinya penambahan SDM anti *fraud* di pusat dapat memberikan tambahan beban keuangan bagi perusahaan, namun keuntungan yang didapatkan akan jauh lebih besar karena mampu mencegah, mengawasi, dan menindaklanjuti laporan *fraud* dengan lebih efektif dan lebih cepat sehingga kerugian yang lebih besar bagi BSM dapat dihindari.

4.7 Kesimpulan Bab

Menurut hasil dan pembahasan yang didapat terkait mengenai mekanisme strategi anti *fraud* yang diterapkan terhadap Bank Syariah Mandiri, dan metode yang digunakan dalam mendeteksi *occupational fraud* serta mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab atas penerapan strategi anti *fraud* sehingga peneliti memperoleh informasi mengenai mekanisme penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Syariah Mandiri. Temuan analisis data menunjukkan bahwa mekanisme

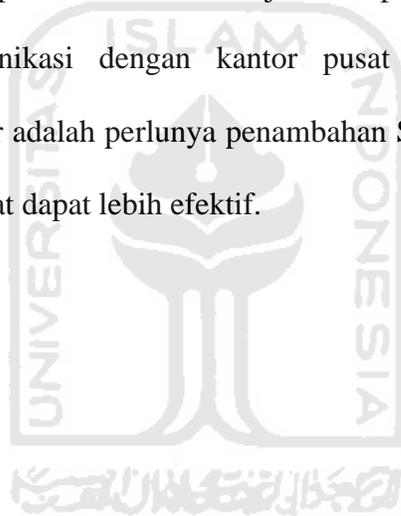
strategi anti *fraud* di BSM terdiri dari adanya SOP, adanya unit khusus, upaya pencegahan, upaya pengawasan dan upaya tindak lanjut.

Upaya dalam mengembangkan kompetensi SDM unit anti *fraud*, salah satunya berupa pelatihan, penugasan, pengawasan serta proses rekrutmen SDM mengenai peningkatan kinerja yang dilakukan dalam mendeteksi serta mencegah *occupational fraud* setelah terbentuknya unit anti fraud. Pengembangan SDM pada Unit Anti *Fraud* dilakukan sejak awal perekrutan karyawan dengan kualifikasi khusus. Otorisasi Perekrutan yang hanya boleh dilakukan oleh Kantor Pusat dan kemudian diberikan pelatihan, sertifikasi, seminar dan Workshop manajerial. Temuan analisis data juga menunjukkan bahwa upaya pengawasan berhubungan dengan pengembangan SDM anti *fraud* RBC dalam hal Sertifikasi dalam hal Sertifikasi Kepatuhan. Pengembangan SDM anti *fraud* RBC dalam hal Pelatihan berhubungan dengan upaya pengawasan.

Kekurangan dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud* terdiri dari kurangnya kegiatan pelatihan, kurangnya SDM di pusat, kurangnya akses data pegawai dan kurangnya kesadaran melapor indikasi *fraud*. Sedangkan kendala yang dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud* terdiri dari keterbatasan kewenangan RBC, tindak lanjut lambat serta rasa segan saat melaporkan sejawat. Kekurangan dan

kendala sebenarnya memiliki korelasi yaitu bahwa kekurangan kegiatan pelatihan berkorelasi erat dengan kendala pengetahuan SDM tidak merata.

Saran Perbaikan yang dapat dilaksanakan oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud* perlunya peningkatan sosialisasi, adanya pelatihan yang merata sehingga semua pegawai bisa mendapatkannya. Saran berupa himbauan keamanan dan menjaga etika kerja kepada semua level jabatan pegawai juga harus terus dilakukan. Saran komunikasi dengan kantor pusat terkait wewenang juga diperlukan. Saran terakhir adalah perlunya penambahan SDM anti *fraud* agar kerja tim anti fraud di IAG pusat dapat lebih efektif.



BAB V

PENUTUP

Pada bagian penutup peneliti membahas tentang kesimpulan penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti. Berdasarkan atas hasil analisis wawancara dan dokumen maka dibuat sebuah kesimpulan. Sehingga jawaban dari rumusan masalah yang ada merupakan inti dari kesimpulan. Dalam bagian penutup juga menjelaskan adanya keterbatasan dalam penelitian dan saran untuk penelitian berikutnya.

5.1 Kesimpulan

Menurut hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan oleh peneliti, sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah:

1. Mekanisme strategi anti fraud yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta, dan metode yang digunakan dalam mendeteksi *occupational fraud* serta mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab atas penerapan strategi anti fraud sehingga peneliti memperoleh informasi mengenai mekanisme penerapan strategi anti fraud pada Bank Syariah Mandiri. Temuan analisis data menunjukkan bahwa mekanisme strategi anti fraud di BSM terdiri dari adanya SOP, adanya unit khusus, upaya pencegahan, upaya pengawasan dan upaya tindak lanjut.

2. Pengembangan SDM pada Unit Anti Fraud Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dilakukan sejak awal perekrutan karyawan dengan kualifikasi khusus. Otorisasi Perekrutan yang hanya boleh dilakukan oleh Kantor Pusat dan kemudian diberikan pelatihan, sertifikasi, seminar dan Workshop manajerial. Temuan analisis data juga menunjukkan bahwa upaya Pencegahan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Sertifikasi Manajemen Risiko. Upaya Pencegahan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Knowledge Sharing. Upaya Pengawasan berhubungan dengan pengembangan SDM anti fraud RBC dalam hal Sertifikasi dalam hal Sertifikasi Kepatuhan. Upaya Pengawasan berhubungan dengan pengembangan SDM anti *fraud* RBC dalam hal Pelatihan.
3. Kekurangan dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud* terdiri dari Kurangnya SDM di Pusat, kurangnya kegiatan pelatihan, kurangnya kesadaran melaporkan indikasi *fraud*, dan kurangnya akses data pegawai. Sedangkan kendala yang dihadapi oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud* terdiri dari keterbatasan kewenangan RBC, rasa segan saat melaporkan sejawat, tindak lanjut lambat serta pengetahuan SDM tidak merata.
4. Saran perbaikan yang dapat dilaksanakan oleh Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta dalam meminimalkan *occupational fraud*

hasil analisis data adalah perlunya peningkatan sosialisasi. Saran berikutnya adalah adanya pelatihan yang merata sehingga semua pegawai bisa mendapatkannya. Saran berupa himbauan keamanan dan menjaga etika kerja kepada semua level jabatan pegawai juga harus terus dilakukan. Saran komunikasi dengan kantor pusat terkait wewenang juga diperlukan. Saran terakhir adalah perlunya penambahan SDM anti fraud agar kerja tim anti fraud di IAG pusat dapat lebih efektif.

5.2 Keterbatasan Penelitian

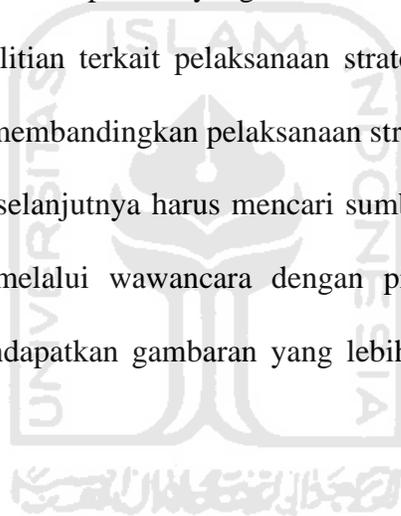
Terdapat keterbatasan ketika peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh hasil yang diinginkan adalah:

1. Adanya kendala pada dokumen SOP BSM yang dirahasiakan karena ada beberapa hal yang tidak diperbolehkan untuk umum.
2. Semua informan berasal dari Unit Anti *Fraud* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta padahal secara umum kebijakan BSM terkait dengan kebijakan BSM pusat.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada internal *fraud*, sehingga peneliti tidak dapat menemukan eksternal *fraud* pada penelitian ini, padahal secara kejadiannya terdapat keterkaitan antara external *fraud* dengan internal *fraud*, external *fraud* ini dapat terjadi juga karena adanya bantuan dari internal.

5.3 Saran

Setelah dilakukannya penelitian, peneliti memiliki saran untuk berbagai pihak sebagai berikut:

1. Terhadap Perusahaan, supaya pelaksanaan strategi anti *fraud* berjalan lebih optimal maka sebaiknya dilakukan peningkatan intensitas pelatihan yang terkait *Fraud* dalam perbankan.
2. Terhadap mahasiswa atau peneliti yang akan melaksanakan penelitian, dapat melaksanakan penelitian terkait pelaksanaan strategi anti *fraud* pada Bank lainnya agar dapat membandingkan pelaksanaan strategi anti *fraud*.
3. Kemudian peneliti selanjutnya harus mencari sumber data lebih banyak dan lebih dalam lagi melalui wawancara dengan pihak Kantor Pusat Bank sehingga lebih mendapatkan gambaran yang lebih luas terkait strategi anti *fraud*



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrachman, S. (2020). *Wawancara Bapak Abdulrachman Sidik 2 Juli 2020*.
- ACFE. (2016). Report To The Nations On Occupational Fraud and Abuse. *Journal of Contemporary Physics*, 1–80. <https://doi.org/10.3103/S106833721405003X>
- Afit, Y. (2020). *Wawancara Bapak Afit Yulianto 6 Juli 2020*.
- Alfian, N., & Rahayu, R. P. (2019). *Peran Audit Internal Dalam Upaya Preventif Fraud (Studi Kasus Perusahaan Perbankan yang Terdaftar Di BEI*. 5(1), 45–59.
- Alfian, N., Tarjo, & Haryadi, B. (2017). *The Effect Of Anti Fraud Strategy On Fraud Prevention In Banking Industry*. 2(1), 61–72.
<https://doi.org/10.21532/apfj.001.17.02.01.05>
- Anggi, S. (2020a). *Wawancara Bapak Anggi Saputra 1a 2 Juli 2020*.
- Anggi, S. (2020b). *Wawancara Bapak Anggi Saputra 1b 23 Juli 2020*.
- Arie, S. (2020). *Wawancara Bapak Arie Setiawan 6 Juli 2020*.
- Bank Indonesia. (2011). Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum. *Journal of Controlled Release*, 1–7.
- BPPK. (2014). Jurnal BPPK. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 7(1), 1–90. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chairunnisa, & Ibrahim, M. (2019). Evaluasi Penerapan Strategi Antifraud dalam Mengelola Risiko Kecurangan pada PT X. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(3), 465–476. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i3.17542>

- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*.
- Dhian, K. (2020). *Wawancara Ibu Dhian Katriani 3 Juli 2020*.
- Ermawati, Y. (2015). *Analisa Penerapan Fraud Early Warning System (FEWS) pada Bank "X" di Surabaya*. 13, 1–18.
- Guba, E. G., & Lincoln, T. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 105–117.
- Ibrahim, U., Rose, S. S., & Mohamed, M. (2015). The types, costs, prevention and detection of occupational fraud: The ACFE perspective. *2nd International Conference on Accounting Studies (ICAS) 2015*, 501–505.
- Iswahyudi. (2020). *Wawancara Bapak Iswahyudi 7 Juli 2020*.
- Kennedy, P. S. J., & Siregar, S. L. (2017). *Para Pelaku Fraud Di Indonesia Menurut Survei Fraud Indonesia*. 21(2), 50–58.
- Laksmidewi, L. (2013). Evaluasi Implementasi Strategi Anti Fraud (Studi Pada PT Bank Bukopin Tbk.). *Journal of Petrology*, 1–14.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. In *Oxford University Press*.
- Mark, S., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. In *Pearson*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. In *SAGE*

Publications (Vol. 2).

Moleong, L. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya.

Radityo. (2020). *Wawancara Bapak Radityo 2 Juli 2020*.

Ramdhan, W. (2020). *Wawancara Bapak Ramdhan Wijaya 3 Juli 2020*.

Seputro, H. Y., Wahyuningsih, S. D., & Sunrowiyati, S. (2018). Potensi Fraud Dan Strategi Anti Fraud Pengelolaan Keuangan Desa. *Jurnal Al-Iqtishad*, 2(1), 79–92. <https://doi.org/10.15408/akt.v10i2.5936>

Shanikat, M., Al-Farah, A., & Tariq, D. (2014). Occupational Fraud Prevention Mechanisms: Jordanian Companies Experience. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(1), 84–92. www.iiste.org

Suhartono, S. (2016). Komite Anti Fraud: Solusi Menuju Zero Fraud. *Jurnal Akuntansi*, 5(1), 90–104.

Trisia, I., & Irianto, G. (2018). *Evaluasi Implementasi Strategi Anti-Fraud (Studi Pada Pt. Bank Kalteng)*. 1–15.

LAMPIRAN



Lampiran 1

Transkrip Wawancara 1

Narasumber: Anggi Saputra

Tanggal Wawancara: 2 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Staff

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana mekanisme penerapan strategi anti fraud pada kantor cabang?

N: Kalau Regional Business Control di BSM ada unit pengendali anti fraud ada 3 divisi yang pertama entrepreneur management, untuk pembuatan prosedur ketentuan, yang kedua ada compliance, lebih ke proses pemeriksaan pelaksanaan dari ketentuan tersebut, kemudian ada internal audit yang melakukan tindak lanjut atas aktivitas yang sudah berindikasi fraud. RBC terbentuk baru 2016, RBC ini kepanjangan dari 3 divisi tadi yang digabung menjadi satu, kemudian terkait mekanisme kita lebih 50-50 antara proses compliance dengan proses bisnisnya jadi proses kita pengawalan terkait bisnis dalam hal pembiayaan, funding, termasuk operasionalnya. RBC melakukan pemeriksaan rutin jadi intensitasnya lebih rutin daripada kantor pusat, fungsinya karena intensitas kunjungan dari kantor pusat jarang bisa setahun sekali

atau beberapa tahun sekali karena skalanya Indonesia, contohnya ada kejadian di Yogyakarta itu kunjungan audit itu sebelumnya terjadi pada tahun 2012 akhir baru dikunjungi lagi tahun 2018, dengan adanya RBC ini diharapkan lebih intens lebih sering melakukan pengawasan dikantor cabang, jadi jika ada permasalahan dikantor cabang bisa langsung dimitigasi, tetapi ujungnya jika terjadi permasalahan yang mengarah ke proses fraud eksekusi nya tetap kantor pusat, jatuhnya lebih ke pendampingnya atau supportnya. Kalau melakukan pemeriksaan atau pengawalan proses cabangnya kita yang menjadi pemeran utamanya karena in touch langsung. Misalnya ada indikasi transaksi atau proses yang tidak sesuai dengan ketentuan dikantor cabang, nanti akan dilanjutkan ke kantor pusat, kantor pusat yang memutuskan. Jadi RBC tidak bisa memberikan punishment, hanya memberikan referensi, rekomendasi bahwa yang bersangkutan telah melakukan pelanggaran apa, untuk yang mengusulkan ke pihak manajemen direksi pihak audit pusat langsung.

P: Bagaimana cara menumbuhkan budaya untuk melaporkan tindakan anti fraud?

N: Sejauh ini yang dilakukan kantor pusat, lebih ke edukasi via digital karena teman-teman audit sejauh ini jarang melakukan sosialisasi atau semacam forum terkait anti fraud ataupun media whistleblowing system, kalau RBC sendiri sebelum ada pandemic kami share via digital yaitu whatsapp, Instagram atau dengan forum ke cabang-cabang bisa, forum per jabatan. RBC ini memiliki agenda melakukan

pemeriksaan secara periodik sekitar 6 bulan akan dilakukan kunjungan, nanti akan dilakukan sosialisasi per cabang, sekitar 1 atau 3 bulanan kita melakukan sosialisasi per jabatan, misalkan sosialisasi terkait internal control khusus untuk teman-teman teller se Yogyakarta, lalu berikutnya misalnya untuk teman-teman customer service.

P: Sosialisasi menumbuhkan budaya anti fraud berarti melalui forum itu tadi pak?

N: Iya, tetapi kalau yang sekarang karena ada pandemi lebih sering melalui digital, atau dengan forum tapi menggunakan meeting online.

P: Di BSM sendiri apakah ada surprise audit?

N: Ada, surprise audit ada program di teman-teman internal control baik dari ERM, compliance RBC atau IAG memiliki jadwal masing-masing, jadi memang ada pemeriksaan yang kita lakukan secara dadakan dan ada yang sudah tampak rutin seperti transaksi harian, cs, teller dan branch office sudah tidak surprise karena sudah pasti akan diperiksa, tetapi ada yang surprise seperti yang tadi 6 bulan itu sudah diketahui periodenya tapi tidak diketahui kapan, misalkan 6 bulan dari juli ke desember tidak tahu cabang ini akan dilakukan pemeriksaan pada bulan apa.

P: Apakah dilakukan Surveillance system?

N: RBC pernah melakukan semacam kuesioner ditujukan kepada masing-masing personal yang bersifat rahasia, karena menyangkut ke pegawai lain. Lalu kadang fraud yang tidak diketahui cabang itu ada, kita istilahnya ondesk melakukan pemeriksaan berdasarkan data kita cek data mutasi, kok ada mutasi aneh ya, ternyata ada yang melakukan fraud itu termasuk pemeriksaan tanpa diketahui juga khusus ya kita tidak lapor ke cabang kalau melakukan pemeriksaan.

P: Seperti apa penerapan anti fraud awareness?

N: Melalui sosialisasi itu tadi mas, kalau untuk wilayah Yogyakarta sih secara umum tingkat awareness nya sudah bagus, walaupun belum seperti harapan dari manajemen, karena masih ada teman-teman cabang yang mungkin khilaf atau faktor kesengajaan tetapi persentasenya sangat kecil, di Yogyakarta itu kasus fraud tahun ini belum ada sudah berjalan 6 bulan ini, untuk tahun 2019 ada tetapi hanya 2 atau 3 orang, kalau berdasarkan informasi yang pernah diterima dari teman-teman audit, kasus fraud di BSM ini sudah menurun daripada tahun 2015-2017. Trennya yang beralih dari yang segi pembiayaan pindah ke operasional ataupun sebaliknya.

P: Seperti apa identifikasi kerawanan dalam proses penilaian risiko?

N: RBC melakukan berdasarkan pemeriksaan sama dengan kalau kantor pusat lebih ke berdasarkan pemeriksaan data karena terkendala untuk melakukan kunjungan langsung ke cabang, tapi kalau teman-teman RBC intensnya lebih mudah kalau

misalkan ada laporan di cabang yang bukan secara data bisa langsung eksekusi melakukan kunjungan langsung, tetapi sejauh ini lebih banyak yang teridentifikasi berdasarkan data karena kita akses data di teman-teman cabang bagian operasional maupun pembiayaan semua berdasarkan data.

P: Bagaimana pelaksanaan proses pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut di BSM?

N: Kalau prosesnya, fungsi dari teman-teman RBC itu memang ditujukan ke arah situ, jadi kalau teman-teman di kantor pusat mereka langsung eksekusi dan itu yang benar-bener yang sudah kelihatan melakukan tindakan fraud. Kalau teman-teman RBC lebih ke proses dari awal indikasinya, maupun pelaporannya secara langsung tidak menggunakan whistleblowing system, kalau menggunakan whistleblowing mungkin teman-teman kurang familiar menggunakan sistem, atau mungkin lebih punya pendapat lebih cepat direspon ketika penyampaian langsung. Proses penyampaian ataupun proses pemeriksaan yang mengarah ke indikasi fraud, RBC akan melakukan pemeriksaan dari awal sampai selesai, kemudian ketika sudah selesai akan dibuatkan hasil laporan pemeriksaan yang akan disampaikan ke kantor pusat IAG khususnya. Tetapi tergantung apabila hasil pemeriksaan nihil misalkan memang terjadi indikasi fraud tetapi tidak menimbulkan kerugian, RBC hanya menyampaikan laporan saja, tetap menjadi database kantor pusat bahwa pernah terjadi kasus modus atau metode seperti ini dengan kerugian sekian atau tidak ada

kerugian. Dalam kondisi seperti itu dari kantor pusat yang memutuskan rekomendasinya terhadap pegawai itu seperti apa mereka eksekusi nanti yang monitor kami untuk di kondisi cabang, kalau monitor kantor pusat ke bagian human capital prosesnya ini gimana, misalkan si A sudah diberikan sanksi belum atau mungkin di-PHK sudah disampaikan surat PHK nya atau belum. Ketika dia terlapor, biasanya kita sampaikan bahwa terlapor ini tidak bisa aktivitas seperti biasa, kemudian kita monitor sampai sanksinya keluar. Setelah sanksinya keluar misal diminta untuk mengundurkan diri, sudah selesai sampai terlapor mengundurkan diri, tetapi jika ada kewajiban yang harus diselesaikan dulu ada kerugian finansial berapa si terlapor ini harus menyelesaikan kerugian itu, misalkan kerugian 100 juta apabila terlapor ini tidak bisa mengembalikan nanti akan ada penanganan dari kantor pusat tadi.

P: Bagaimana pelaksanaan investigasi, pelaporan dan sanksi?

N: Kalau investigasi tergantung kebutuhan kita melihat siapa yang diinvestigasi, jabatannya apa, seberapa signifikan atau seberapa urgent nya harus dilakukan bisa dilakukan oleh RBC, bisa teman-teman supervisor, bisa teman-teman dari kantor pusat IAG, jadi melihat kondisinya dulu kalau dirasa kondisinya hanya tindakan fraud tetapi tidak mengalami kerugian finansial, apalagi dalam kondisi seperti ini pandemic ada himbuan tidak melakukan perjalanan keluar kota kita lebih memberdayakan teman-teman yang langsung di cabang.

P: Apakah kecurangan internal seperti pemalsuan cek, konflik kepentingan dan slip gaji pegawai palsu apakah pernah terjadi?

N: Kalau kasus pemalsuan cek selama saya di BSM saya belum pernah dengar, kalau slip gaji juga belum pernah, kalau konflik kepentingan di semua institusi pasti ada, Cuma seberapa besar pengaruh konflik kepentingan itu terhadap bisnisnya kalau di perbankan. Kalau di BSM konflik kepentingan ada tapi pengaruhnya ke arah fraud sejauh ini saya belum pernah dengar.

P: Kalau untuk mencegah fraud yang sudah ditemukan terjadi lagi itu bagaimana? Sanksi terparah untuk pelaku apa?

N: Kalau mencegah terjadi lagi dengan sosialisasi anti fraud tadi sih mas, BSM sudah sering menyampaikan melalui sosialisasi rutin itu. Kalau sanksi terparah itu penjara, kalau masnya pernah dengar kasus 2015an di bogor yang penggelapan uang pembiayaan fiktif itu kan dipenjara juga, kemarin pernah kejadian di Solo juga dipenjara selain itu juga harus mengganti sejumlah uang, tetapi kalo di BSM karena perbankan syariah kalau istilah jawanya masih memanusiakan manusia ya. Ada beberapa yang tidak dilaporkan ke kepolisian tapi kita minta komitmen yang bersangkutan harus menyelesaikan tanggungannya terkait kerugian yang dilakukan. Rata-rata untuk yang mengarah ke fraud PHK dan maksimal penjara itu tadi mas. Kalau fraud tapi tidak sampai kerugian finansial ada sih itu diberi surat peringatan.

P: Perekrutan SDM di bagian yang merekrut ada kualifikasi bahwa SDM nya kompeten?

N: Ada, terkait proses rekrut setahu saya dulu ketika saya masuk prosesnya dieksekusi dari teman-teman cabang seleksinya dari cabang, kalau sekarang engga jadi perekrutan atas persetujuan kantor pusat dulu, kita boleh engga nih melakukan perekrutan karena kebutuhan, ketika kantor pusat oke kita baru rekrut, nah nanti data yang kita rekrut itu ada tahapannya melakukan tes tesnya itu juga atas arahan dari kantor pusat, hasilnya kita sampaikan kantor pusat, nanti yang menyetujui iya atau engga dari kantor pusat. Misalkan orangnya bagus kompeten ternyata dari sisi pendidikannya, orang cabang ga mempermasalahkan, kalau dikantor pusat belum tentu, pernah kejadian karena kategori pendidikan itu ditolak walaupun kompeten dan secara nilai masuk, tetapi secara jurusan dia tidak masuk kategori ditolak, ada lagi pegawai kriya itu teller kontrak itu syaratnya harus dari lulusan pesantren, nah temen-temen cabang mengajukan bukan dari pesantren, itu ga diterima dari kantor pusat walaupun kantor cabang udah terima. Kalau, untuk posisi staff dan kontrak temen-temen cabang melakukan kualifikasi nya berdasarkan penampilan, skill, attitude, kalau kantor pusat berdasarkan administrasi dokumennya, tapi kalau untuk rekrut yang officer, manager keatas itu biasanya temen-temen kantor pusat langsung yang melakukan, terakhir untuk officer grup headnya, kalau untuk manager kepala

cabang malah langsung direksi walaupun bukan direksi utama, direksi bagian ya, bahkan sampai datang kesini, datang ke wilayah masing-masing.

P: Kalau rekrut pegawai ada ada syarat harus sertifikasi atau tidak?

N: Engga sih mas, setahu saya itu tidak ada syarat sertifikasi itu

P: Apakah untuk Unit anti fraud sudah memiliki sertifikasi semua?

N: Belum, tergantung level jabatan. Kalau dikantor pusat setahu saya semua diwajibkan sertifikasi, karena dia memang penanganan ke fraud secara mutlak, kalau kita dicabang kan belum mutlak kefraud, baru pemeriksaan awalnya untuk yang officer, supervisor, manager mereka harus aada sertifikasi. Tapi kalau untuk staff seperti saya memang belum diwajibkan karena programnya belum ada, hanya untuk officer keatas.

P: Kalau sertifikasi atau pendidikan disediakan untuk pegawai atau tidak?

Apakah itu dibiayai oleh bank?

N: Kalau sertifikasi fraud sih lebih ke pemeriksa, kalau pelaku misalkan teller ada sertifikasi teller, marketing ada sertifikasi pemasaran sukuk atau reksadana mereka ada khusus tapi tidak semua marketing, kalau temen-temen marketing pembiayaan ada sertifikasi UKMR unit kegiatan management resiko kalau tidak salah. Nanti

prosesnya satu kali dibiayai oleh kantor, kalau belum lulus yang kedua nanti fifty fifty, kalau belum lulus juga nanti yang ketiga biaya sendiri.

P: Kalau pendidikan atau training rutin pegawai itu bagaimana mekanismenya pak?

N: Ada pendidikan atau training itu, kalau sekarang mekanismenya lebih bervariasi lagi mas karena efek pandemi lagi ya, kalau dulu training tergantung nanti kondisinya, misal bisa diwilayah terdekat dari kantor cabangnya misalkan diYogyakarta kalau sekarang kan gedungnya sudah memungkinkan bisa diYogyakarta, nanti se region sama semarang dan solo juga bisa, atau mungkin langsung ke Jakarta karena disediakan di Mandiri Syariah University ada disana. Kalau sekarang ada ketambahan gini mas, mereka menggunakan media online pematerinya dipusat pesertanya dimasing-masing cabang. Ada yang melakukan sharing tapi sifatnya bukan wajib ya MSU sekarang punya agenda seminggu sekali kalau tidak salah itu nanti dia mendatangkan pemateri terus bahas masalah apa gitu ganti-ganti, karena online jadi tidak wajib ya semua jabatan bisa ikut. Beda kalau yang tadi memang program training itu termonitor kita wajib ikut, kalau yang sekarang ada ketambahan tadi itu mas. Kalau waktunya setiap tahun pasti ada, misalkan kaya saya itu belum tentu setiap tahun training, dimasing-masing jabatan belum tentu setiap tahun training, tergantung kebutuhan jumlah peserta dan seberapa urgent kebutuhannya, kalau misalkan ternyata kalau front liner yang baru masuk,

mau gamau kantor pusat harus mengadakan training front liner, walaupun beberapa bulan lalu dilakukan nanti bisa lagi, nanti tinggal dibuatkan batchnya, batch keberapanya.

P: Bagaimana seminar yang dilakukan dalam pengembangan SDM?

N: Kalau seminar untuk temen-temen cabang sih belum pernah, lebih ke training atau sosialisasi via online tadi, kalau training mungkin sisipan ya karena kan materinya tergantung, temen-temen frontliner bisa service, pelayanan, transaksinya, prosedurnya.

P: Bagaimana pelatihan dan seminar yang dilakukan dalam pengembangan SDM anti fraud?

N: Kalau untuk anti fraud seminarnya belum ada sih mas, lebih ke training seperti temen-temen audit mengenai proses pemeriksaan, proses legal, proses hukum perbankan, basic controlnya. Sharing via online seperti temen-temen RBC difokuskan ke control untuk pencegahan fraudnya jadi prosedur anti fraudnya, kemudian penanganannya kemudian mitigasi-mitigasi risikonya itu fokus ke satu tema atau materi, kalau training kan beberapa materi tapi salah satunya itu sharing mengenai prosedur internal control.

P: Apa ada rotasi pegawai? Pernah dilakukan?

N: Ada rotasi pegawai, kalau 2019 kesini ke 2020 lumayan sering terjadi rotasi. Biasanya standarnya kalau di BSM satu tahun sampai tiga tahun dengan jabatan yang sama, Misalkan saya sudah satu tahun nih di jabatan yang sama kemungkinan saya dipindah itu bisa dan ada besar karena saya sudah menjabat satu tahun dan maksimal standarnya itu tiga tahun, kalau lebih dari tiga tahun itu mau gamau harus wajib dipindah, minimal dengan jabatan yang berbeda walaupun masih dicabang yang sama, tapi sejauh ini lebih banyak ke jabatan yang berbeda tapi cabang yang berbeda, atau jabatan sama dicabang yang berbeda, bisa dalam satu area atau se region bahkan se Indonesia. Kalau dulu semua jabatan available, kalau yang sekarang itu untuk jabatan staff kebawah itu hanya bisa wilayah saja, misalkan yang di Yogyakarta mungkin hanya bisa pindah ke kotagede, kaliurang atau sekitarnya, tidak bisa ke semarang atau ke solo antar area itu gabisa sekarang, gabisa nya karena lebih ke efisiensi biaya dan efektivitas kerja, kalau yang officer sangat memungkinkan. Seperti yang baru ini di Yogyakarta, per 1 juli ini ada tiga jabatan yang berpindah. Untuk ketentuannya itu tadi rata-rata satu tahun sampai tiga tahun.

P: Untuk jatah cuti bagaimana sistemnya?

N: Kalau pegawai baru yang belum satu tahun belum diperbolehkan cuti, tetapi kalau sudah satu tahun dia sudah terima full sesuai dengan ketentuan disnaker, kalau dulu pegawai yang belum satu tahun belum bisa karena statusnya masih kontrak, jadi dia fasilitasnya juga belum full, tapi sih kalau sudah tiga bulan sih dia boleh diberikan

cuti dengan proposional. Kalau sudah masuk setahun, itu dia sudah terima full 14 atau 18 saya lupa, tapi nanti kepotong dengan cuti bersama biasanya itu diterimanya itu 12 rata-rata. Ada sih kadang 13 atau 11 turun karena cuti bersamanya keika waktu berjalan nambah, tapi ketika diawal disistem kita itu 18 itu tadi, kan biasanya kepotong 4 hari idul fitri, natal dan tahun baru jadi kepotong 6, jadi sisa 12. Tapi nanti kalau lebih satu tahun ada cuti yang carryover, ada cuti yang masih bisa diambil ditahun berikutnya, tapi tidak bisa diambil ditahun berikutnya lagi. Jadi maksimal ditahun berikutnya saja, dan semakin lama itu saya kurang tahu hitungannya per berapa tahun, itu ada penambahan yang jadinya 18 jadi 20 atau lebih. Temen-temen yang senior itu jatah cutinya itu bisa mencapai 24.

P: Bisa satu hari atau beberapa hari secara kolektif?

N: Kalau dulu sebelum 2017, bebas mau diambil sehari, dua hari atau mau diambil full itu bebas. Tapi secara realisasinya tergantung kebutuhan cabang,terkadang mengajukan 5 hari hanya disetujui 2 hari, kemudian juga bisa tidak disetujui jangan hari itu, karena harus diatur dengan posisi jabatan yang lain, kalau yang sekarang itu secara ketentuannya harus diambil blok 5 hari, tapi secara realisasi juga sama seperti tadi tiba-tiba urgent disuruh masuk. Tapi ada yang diminta untuk blok lift 5 hari dan wajib harus ambil cuti pertahun, tidak boleh tidak cuti. Ketika itu ada, karena ini kan data HC ya yang punya dan yang bisa dapet persetujuan mendapat data itu temen-temen IAG audit kantor pusat, kalau kita tidak punya hak untuk tau itu, kita bisa

dapat info itu dari tadi dokumen kuisisioner yang kita sampaikan ketemen-temen cabang secara periode kita sampaikan ada pertanyaan, misalkan di 2019 berapa kali dia ambil cuti dan berapa jumlah cuti dalam setahun, nah nanti kalau ada info bahwa tidak pernah cuti akan disampaikan alasannya apa, nah biasanya itu yang terindikasi melakukan fraud. Sejauh ini yang kejadian fraud itu ketahuan di masa dia cuti, indikasinya dari situ, ketika digantikan dengan yang lain baru ketahuan ada indikasi fraud, nanti akan ada laporan keluar dari situ, dari laporan-laporan itu baru seperti tadi mekanismenya temen RBC mendalami prosesnya sesuai pelaporan atau tidak, atau mungkin kesalahan dari proses transaksinya yang bersangkutan, misalkan yang cuti sudah benar transaksinya tapi yang menggantikan yang salah itu bisa kejadian seperti itu.

P: Hambatan yang dirasakan dalam melaporkan indikasi kecurangan?

N: Kalau sejauh ini sih karena kita kan penerima laporan ya, kami temen-temen RBC penerima laporan, kalau kami sendiri melaporkan laporan yang kami terima dari temen-temen cabang ke kantor pusat sejauh ini tidak ada hambatan. Karena temen-temen kantor pusat langsung respon, walaupun bisa dikatakan 24 jam walaupun tidak 24 jam juga, sejauh ini temen-temen cabang berupaya untuk tampung dan terima untuk berikan respon yang terbaik ke temen-temen cabang karena apa kita coba bangun awareness cabang, ketika temen-temen cabang merasa ada rekan kerja yang menurut pelapornya melakukan tindakan kecurangan yang merugikan, bisa

merugikan dia sendiri tapi secara tidak langsung kan juga merugikan rekan-rekan yang lain, dan yang pasti akan merugikan BSM itu sendiri baik secara finansial atau tidak. Kami menjaga agar temen-temen cabang tidak berfikir “saya lapor ada indikasi kecurangan kok ga direspon sama temen-temen RBC, udah lah males, apa fungsinya” kita coba cegah itu ya, sekecil apapun laporannya dari temen-temen cabang akan kita tampung walaupun temen-temen cabang kadang merasa saya sudah lapor nih kok kayaknya gaada progress.

P: Apakah ada keluhan tentang pelaksanaan strategi anti fraud sebelum unit anti fraud dibentuk?

N: Kalau temen-temen cabang itu ketika tim RBC belum dibentuk proses penanganan fraud kan jadi lebih lama karena prosesnya nunggu dari kantor pusat yang memang jumlahnya terbatas, sedangkan laporan kalau dilihat dari scope nya se Indonesia itu mungkin banyak di wilayah lain yang melaporkan, sehingga audit harus melakukan pemilahan mana yang harus dijadikan prioritas. Dulu pernah beberapa kasus yang tidak tertangani malahan. Jadi keluhannya prosesnya tidak bisa segera diproses, tapi dengan adanya temen-temen RBC minimal ada follow up dulu.

P: Bagaimana Hambatan yang dihadapi tim anti fraud?

N: Ada sih mas, seperti yang tadi saya sampaikan kita tim RBC ada kendala atau hambatan karena keterbatasan kita kewenangan kita kayak tadi kita tidak bisa akses data pegawai kita harus nunggu itu sih hambatan bagi kita.

P: Apakah ada saran yang perlu dilakukan unit anti fraud kedepannya dalam melaksanakan strategi anti fraud?

N: Saya rasa sih sudah cukup ya, karena whistleblowing sudah, kemudian reminder atau himbauan menggunakan media sosial sudah, dari program IAG pun sudah, kemudian penyampaian melalui forum, workshop itu juga sudah. Mungkin lebih ke pribadi sih mas kesadaran masing-masing itupun tidak bisa muncul dari kita ya, karena udah wataknya, karena di BSM sudah banyak himbauan dan penyampaian tentang anti fraud itu sendiri. Kalau dari unit anti fraud sih media penyampaian sudah cukup mungkin intensitasnya aja yang lebih sering.

P: Apakah ada saran mengenai pelatihan, sosialisasi dan pendidikan rutin dalam pengembangan SDM?

N: Kalau untuk itu sih sepertinya sudah cukup ya, karena memang MSO punya agenda rutin pelatihan, sosialisasi sih mas. Mungkin kalau MSO ada agenda pemateri tidak harus dari Jakarta bisa diambil dari cabang misal Yogyakarta kalau menurut saya sih tidak jadi masalah ya karena menggantikan agendanya dia ya. Di forum doa pagi pun juga temen-temen managerial juga menyampaikan, kita ada pakta integritas

ada 3 poin yang dibacakan seminggu dua kali Selasa dan Kamis, yang pertama bismillah perangai fraud, yang kedua integritas harga mati, pahami dan patuhi aturan, yang ketiga jaga diri, jaga keluarga, jaga kawan, jaga BSM. Nah itu selalu diyelkan waktu didoa pagi.



Lampiran 2
Transkrip Wawancara 2

Narasumber: Radityo

Tanggal Wawancara: 2 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Officer

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana mekanisme penerapan deteksi fraud melalui whistleblowing system?

N: Bank Syariah Mandiri punya whistleblowing system tetapi dibawah pengelolaan IAG langsung dikantor pusat , kalau di RBC untuk mensosialisasi saja bahwa BSM ini mempunyai whistleblowing system yang bisa menjadi media teman-teman cabang untuk melaporkan suatu tindak yang berindikasi ke arah fraud, kalau RBC secara sistem tidak punya lebih ke teknis lisan atau media sosial.

P: Bagaimana seminar yang dilakukan dalam pengembangan SDM?

N: Kalau seminar agak beda dengan training, ada macam-macam sih. Kalau training kan lebih ke temen-temen yang baru masuk, baik baru gabung ke BSM atau gabung ke jabatan baru, jadi training itu untuk memperlancar proses pelaksanaan di jabatan yang baru, kalau yang seminar dia ada lagi tergantung kebutuhannya, ada seminar, workshop, leadership forum, jadi tergantung kebutuhannya yang lebih sering sih seminar ada mas tapi biasanya ke level jabatan managerial, bm ke atas, kepala region, grup head.

P: Apakah ada saran yang perlu dilakukan unit anti fraud kedepannya dalam melaksanakan strategi anti fraud?

N: Engga ada sih mas, di BSM sudah melakukan himbauan, jangan melakukan sharing password, user id sistem, jangan melakukan penerimaan riswah, jangan melakukan tindakan penerimaan fee dari pihak ke tiga, kemudian tertib melakukan pergantian password, kunci kombinasi, kemudian pengamanan dari cctv kita sudah sampaikan tapi ketika cabang tidak peduli ya itu kepribadi lagi.

P: Hambatan yang dirasakan dalam melaporkan indikasi kecurangan?

N: Kalau hambatan mungkin temen-temen cabang, kalau kami kan harus menampung dulu ya apa kondisinya pelapor ini melaporkan dengan yang sesuai atau sebenarnya cuma mau menjerumuskan atau menjebak itu kan perlu ada tindakan

yang tidak dilakukan dengan buru-buru, jadi kita harus tampung dulu tapi terkadang respon menampung ini yang mungkin salah dipersepsikan oleh temen-temen kantor cabang seolah-olah kita tidak melakukan apa-apa, padahal kita tampung kita juga coba cari informasi yang lain yang kita periksa benar apa engga sesuai yang dilaporkan jangan sampai salah eksekusi.

P: Apa ada rotasi pegawai? Pernah dilakukan?

N: Kalau di BSM ada mas rotasi pegawai, harus dilakukan ya biasanya sih rentang waktu satu tahun sampai tiga tahun. Kalau biasanya rotasi pegawai itu bisa jabatan sama di cabang yang berbeda atau jabatan berbeda dicabang yang sama, tergantung nanti kebutuhannya seperti apa.

P: Untuk jatah cuti bagaimana sistemnya?

N: Kalau cuti minimal setahun kerja mas, itu dalam setahun bisa 18 kali tetapi dipotong dengan cuti bersama ketika lebaran dan natal. Jadi setahun rata-rata dapat jatah 12 kali mas.

P: Bisa satu hari atau beberapa hari secara kolektif?

N: Sekarang harus diambil secara kolektif mas, kalau dulu boleh satu hari, tetapi juga lihat kondisi perusahaan mas, kalau memungkinkan ya bisa 5 hari tapi biasanya sudah disetujui kadang tiba-tiba disuruh masuk kerja. Kalau cuti wajib diambil mas,

karena ketika cuti lalu digantikan dengan temen yang lain biasanya kelihatan ada indikasi kecurangan atau tidak.

P: Perekrutan SDM dibagian yang merekrut ada kualifikasi bahwa SDM nya kompeten?

N: Ada mas, kalau sekarang prosesnya atas persetujuan pusat, kita dicabang tidak bisa memutuskan, karena lewat data sesuai kualifikasi kantor pusat, misalkan syarat pendaftaran umur 24 tahun, ternyata dia umurnya 24 tahun lebih sehari kantor pusat tidak mau. Kantor pusat hanya melihat dari data aja, secara kriteria persyaratan masuk engga.

P: Kalau sertifikasi atau pendidikan disediakan untuk pegawai atau tidak? Apakah itu dibiayai oleh bank?

N: Ada, tapi tidak semua jabatan tergantung jabatan dan level jabatannya, kalau yang awal dibiayai bank, tapi ketika dia tidak lulus nanti prosesnya setengah setengah, kalau tidak lulus lagi beban biaya pribadi, nah kan nanti ada kerugian nih ketika dia tidak lulus, sampai ketiga kali kan dia tidak punya sertifikasi sehingga tidak bisa melakukan aktivitasnya atau melakukan pemasarannya.

Lampiran 3

Transkrip Wawancara 3

Narasumber: Abdulrachman Sidik

Tanggal Wawancara: 2 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Supervisor

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Hambatan yang dirasakan dalam melaporkan indikasi kecurangan?

N: Kalau ditanya si pelapor mungkin temen-temen cabang akan ada yang menyampaikan temen-temen RBC, audit lambat nih whistleblowingnya lambat. Karena memang kita menjaga agar tidak salah langkah dalam melakukan penanganan pelaporannya. Kita terlihat pasif sebenarnya engga kita tetap bekerja. Inshaallah sejauh ini kalau dari temen-temen cabang kita mengupayakan jangan sampai temen-temen cabang merasa tidak diperhatikan atau direspon, sekecil apa laporannya meskipun itu masih sebatas isu tetap kita tampung. Kemudian semua aktivitas yang kita lakukan kan tidak perlu kita laporkan kepada pelapor, karena nanti gini ada hal-hal yang memang harus kita jaga atau rahasiakan si pelapor, karena kita menjaga nanti hal-hal ini agar tidak menjadi konsumsi umum, harusnya

hal-hal itu tadi terjaga prosesnya bisa berjalan lancar tapi malah bisa kacau karena opini nya satu orang ini, belum lagi penyampaian orang ke orang lain kan bisa beda-beda nanti takutnya salah persepsi.

Sejauh ini hubungan temen-temen RBC dan temen-temen cabang bagus, karena ditekankan kita mempunyai komitmen untuk tetap menjaga hubungan, walaupun pada awalnya temen-temen cabang mengira atau mindsetnya kepada kita tugasnya mencari kesalahan. Hambatannya ya itu tadi seperti tidak ada respon atau tanggapan ke temen-temen cabang.

P: Apa ada rotasi pegawai? Pernah dilakuan?

N: Ada, kalau BSM sendiri sering melakukan ya mas, karena disini paling engga satu tahun bisa terjadi rotasi, kalau paling lama 3 tahun itu sudah harus dirotasi.

P: Kalau untuk jatah cuti bagaimana sistemnya?

N: Sistemnya bagi pegawai yang sudah setahun bisa mendapat jatah cuti, biasanya 12 dalam setahun tetapi itu diluar cuti bersama ya. Kalau yang sudah lama kerja bisa bertambah sih mas, tapi kalau untuk rata-rata ya segitu 12 kali dalam setahun, di BSM sendiri mewajibkan mengambil jatah cuti itu pengambilan cuti pun secara kolektif mas, sekarang ada arahan untuk mengambil 4 atau 5 hari kalau tidak salah.

P: Kalau untuk mencegah fraud yang sudah ditemukan terjadi lagi itu bagaimana? Sanksi terparah untuk pelaku apa?

N: Kalau sanksi terparah PHK biasanya mas, tapi bisa juga kalau sampai merugikan terhadap finansial ya penjara. Jadi yang terkena sanksi itu termasuk orang-orang yang jadi pihak terkait, misalkan saya punya rekan dia melakukan fraud kebetulan saya rekan dalam artian saya masuk ke dalam siklus kasusnya walaupun saya tidak ikut-ikutan, saya termasuk kena surat peringatannya setahu saya dua level di atasnya dan dua level dibawahnya. Misalkan teller nih ketahuan ngambil uang 1 juta udah ganti nih, biasanya pihak terlapornya hampir 99% diminta untuk mengundurkan diri karena lebih ke attitude nya takutnya menjalar ke rekan kerja yang lain, kalau pihak terkait misalkan ada supervisinya nih bosm ada head tellernya itu nanti head tellernya kena surat peringatan ada sp 1 sp 2, tergantung nanti seberapa besar pengaruh dia disitu, kalau dia melakukan pembiaran sih bisa sp 3 kalau karena faktor tidak tahu head tellernya bahwa si pelaku ini ngambil itu sp 1, atau yang paling ringan surat teguran ya karena beliau lalai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

P: Bagaimana penerapan whistleblowing system dikantor cabang?

N: Ada whistleblowing mas, nanti itu mengacu, jadi udah tersistem mas pake web online se Indonesia, nanti siapa aja temen-temen cabang boleh lapor melalui whistleblowing ini.

P: Siapa yang membuat whistleblowing system ini pak? Siapa yang bertanggung jawab dalam mengelola whistleblowing system ini?

N: Jadi yang buat pusat langsung mas, dari IAG langsung yang nanti bertanggung jawab dalam mengelola pengaduannya mas. Kalau di level cabang ya temen-temen RBC nanti yang membantu pengaduannya, kalau melalui RBC nanti bisa langsung tanpa harus melalui whistleblowing system, temen-temen cabang lebih sering lapor langsung sih mas bisa via whatsapp atau bertemu langsung.

P: Ada buku pedoman perusahaan untuk anti fraud pak?

N: Ada, SOP anti fraud ada, SOP operasional ada, temen-temen RBC itu nanti menyamakan antara prosedur baku SOP nya dengan kenyataan, jadi kalau ada perbedaan berarti kan ada sedikit indikasi terjadi kecurangan atau penyimpangan, jadi nanti RBC menyamakan itu.

P: Bagaimana proses know your employee dilakukan sejak perekrutan pegawai?

N: Iya pasti, dari awal sudah komplit, sejak wawancara, data harus lengkap dari orangtua siapa dan sebagainya, alamat lengkap dipastikan ada alamatnya sesuai, semua background dan data terkait calon pegawai semua sudah diserahkan termasuk ijazah dan sebagainya, jadi kita harus benar-benar tahu calon pegawai kita. Jadi semua bisa dilakukan oleh kantor cabang, jadi kantor cabang sudah menggali

informasi nanti dari kantor pusat ada data yang harus diisi sebagai data pegawai nanti dimasukkan ke dalam sistem pegawai.



Lampiran 4
Transkrip Wawancara 4

Narasumber: Ramdhan Wijaya

Tanggal Wawancara: 3 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Staff

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Kalau rekrut pegawai ada ada syarat harus sertifikasi atau tidak?

N: Kalau sejauh ini sih tidak diwajibkan mas.

P: Apakah untuk Unit anti fraud sudah memiliki sertifikasi semua?

N: Tidak semua memiliki sertifikasi mas, biasanya yang memiliki sertifikasi tingkat officer keatas.

P: Kalau sertifikasi atau pendidikan disediakan untuk pegawai atau tidak?

Apakah itu dibiayai oleh bank?

N: Ada, nanti prosesnya itu dibiayai oleh BSM, jatahnya sekali saja setiap pegawai, kalau sekali belum lulus yang kedua itu hanya ditanggung setengahnya saja oleh BSM setengahnya lagi biaya sendiri, kalau masih belum lagi ya full biaya sendiri nanti mas.

P: Apa ada rotasi pegawai? Pernah dilaukan?

N: Ada mas, biasanya setahun sampai tiga tahun dilakukan rotasi pegawai, kalau sekarang lebih sering sih mas dilakukan rotasi pegawai itu.

P: Untuk jatah cuti bagaimana sistemnya?

N: Jatah cuti biasanya 12 kali mas dalam setahun, dan itu wajib diambil mas. Kalau tidak diambil nanti ditanya kenapa kok tidak ambil cuti, biasanya sering terjadi atau ketahuan terjadi indikasi kecurangan ya dari cuti itu ketika orang lain yang menggantikan, seperti itu sih mas.

P: Bisa satu hari atau beberapa hari secara kolektif?

N: Tergantung mas, kalau kebijakan yang sekarang harus diambil kolektif, tapi nanti juga tergantung kondisi apakah memungkinkan atau tidak mengambil secara kolektif, yang pasti tadi yang saya bilang wajib diambil cuti itu.

P: Bagaimana Hambatan yang dihadapi tim anti fraud?

N: Kalau hambatan sih karena keterbatasan akses ya mas, di cabang tim kita belum diberi akses seperti teman-teman yang ada di pusat.



Lampiran 5

Transkrip Wawancara 5

Narasumber: Dhian Katriani

Tanggal Wawancara: 3 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Staff

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Whistleblowing system di sosialisasikan ke semua jajaran organisasi tidak?

N: Iya, semua jajaran mas.

P: Kalau akses ke whistleblowing system susah atau mudah ya bu?

N: Tidak susah mas, tinggal masuk ke website nanti tinggal isi saja.

P: Dalam mendeteksi fraud dicabang selain melalui WBS bagaimana? Apakah dengan surprise audit?

N: Ada surprise audit, dilakukan secara periodik, pemeriksaan setiap bulan ada juga, nanti kalau surprise audit biasanya waktunya bebas ya tidak diberitahu ke cabang kalau akan ada pemeriksaan.

P: Kalau penerapan kesadaran anti fraud seperti apa?

N: Di BSM sendiri sudah banyak dilakukan sosialisasi, untuk internal juga ada poster-poster tentang anti fraud, jadi untuk pegawai kesadaran anti fraud di BSM masih tergolong bagus ya.

P: Di BSM pernah terjadi kecurangan internal tidak ya bu seperti pemalsuan cek atau slip pegawai palsu?

N: Setahu saya belum pernah kejadian.

P: Apakah ada rotasi pegawai? Biasanya dilakukan setiap berapa tahun?

N: Ada, tidak tentu mas. Bisa satu sampai tiga tahun sekali terjadi rotasi pegawai.

P: Jatah cuti sistemnya bagaimana?

N: Ada cuti, dalam setahun boleh 12 hari, biasanya sih gitu mas

P: Ada keluhan tidak tentang pelaksanaan anti fraud sebelum unit anti fraud atau RBC dibentuk?

N: Kalau temen-temen cabang kadang dulu pernah ada keluhan sebelum terbentuk RBC laporan mengenai indikasi kecurangan dan sebagainya kurang mendapat

respon, jadi dengan dibentuknya tim RBC diharapkan bisa membantu temen-temen cabang.

P: Bagaimana pengamanan teknologi yang ada di BSM? Apakah ada saran untuk meningkatkan pengamanan?

N: Tidak ada



Lampiran 6

Transkrip Wawancara 6

Narasumber: Arie Setiawan

Tanggal Wawancara: 6 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Staff

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Apakah ada saran yang perlu dilakukan unit anti fraud kedepannya dalam melaksanakan strategi anti fraud?

N: Kalau untuk saran tidak ada sih mas, kalau kita menyarankan penambahan SDM juga belum tentu diterima oleh pimpinan, yang terpenting melaksanakan strategi anti fraud secara maksimal agar tidak terjadi kecurangan yang merugikan BSM khususnya.

P: Bagaimana penerapan whistleblowing system dikantor cabang?

N: Whistleblowing system ada, itu seperti website jadi semua pegawai bisa mengakses website tersebut untuk melakukan pengaduan atau pelaporan, tetapi kalau

dicabang sendiri biasanya sudah terbantu dengan adanya tim RBC yang membantu temen-temen cabang.

P: Kalau akses ke whistleblowing system susah atau mudah ya pak?

N: Tidak susah mas, tinggal masuk website saja nanti mengisi form atau membuat pelaporan gitu,

P: Laporan anti fraud bagaimana ya pak?

N: Nanti yang buat itu temen-temen RBC, nanti dicek menyamakan kesesuaian dengan peraturan dan kenyataan nanti kalau ada perbedaan nanti dari pihak cabang harus mengevaluasi agar sesuai dengan prosedur yang berlaku.

P: Bagaimana proses know your employee dilakukan sejak perekrutan pegawai?

N: Iya ada, jadi BSM harus mengetahui calon pegawainya, background pendidikannya seperti apa, berasal dari mana, nanti kan calon pegawai akan mengisi data-data pribadi, nanti BSM akan mengetahui seperti apa calon pegawai ini. Jadi sejak awal sudah dimintai data itu, know your employee penting untuk nanti kalau semisal ada kejadian misal indikasi kecurangan seperti itu.

P: Di BSM pernah terjadi kecurangan internal tidak ya pak seperti pemalsuan cek atau slip pegawai palsu?

N: Sejauh ini belum pernah, semoga saja tidak ya

P: Dalam perekrutan pegawai baru diwajibkan memiliki sertifikasi atau tidak ya pak?

N: Kalau setahu saya sih tidak mas, nanti kalau sertifikasi biasanya disediakan oleh BSM, tetapi nanti biasanya yang level jabatannya lebih tinggi yang diwajibkan memiliki sertifikasi.

P: Apakah ada rotasi pegawai? Biasanya dilakukan setiap berapa tahun?

N: Ada mas, biasanya 2 tahun mas, tetapi juga belum tentu, karena nanti tergantung kebutuhan kantor cabang, biasanya untuk mengisi kekosongan jabatan mas, jadi bisa dengan jabatan yang sama dicabang yang lain gitu mas.

P: Jatah cuti sistemnya bagaimana?

N: Di BSM itu setahu saya jatah ada ketika pegawai telah bekerja lebih dari setahun ya, itu 12 hari, kalau tidak salah nanti itu dipotong cuti bersama juga.

P: Ada keluhan tidak tentang pelaksanaan anti fraud sebelum unit anti fraud atau RBC dibentuk?

N: Kalau dari temen-temen sih, dengan adanya RBC merasa terbantu ya lebih cepat penanganannya, kalau menggunakan whistleblowing system kan harus menunggu karena yang mengelola dari pusat langsung.



Lampiran 7

Transkrip Wawancara 7

Narasumber: Afit Yulianto

Tanggal Wawancara: 6 Juli 2020

Jabatan: Head Teller

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Apakah sudah banyak yang berpartisipasi dalam WBS ini?

N: Kalau untuk itu kita tidak tahu mas, kita tidak punya akses kesitu. Nanti yang tahu itu dari pusat langsung, karena sistemnya rahasia ya si pelapor sangat dilindungi datanya tidak ada yang tahu selain dari IAG pusat itu mas.

P: Whistleblowing system di sosialisasikan ke semua jajaran organisasi tidak?

N: Iya mas, semua diberitahu mas dengan mengirimkan email ke semua jajaran, kalau sementara cuma email saja sih mas.

P: Kalau akses ke whistleblowing system susah atau mudah ya pak?

N: Mudah mas, cukup login saja nanti tinggal mengisi kecurangan apa dan sebagainya.

P: Jadi eksekusinya nanti langsung dari pihak pusat ya pak?

N: Iya mas, langsung pusat IAG sebagai pengelola sistemnya. Nanti dari pihak IAG pasti akan memberi tugas RBC untuk melakukan investigasi atau pemantauan, jadi menurun kebawah IAG ke RBC. Tetapi misal permasalahannya itu berat nanti bisa dilakukan surprise langsung dari IAG, kalau masih bisa ditangani temen-temen cabang ya RBC itu tadi.

P: Kalau yang dilaporkan melalui whistleblowing system biasanya kecurangan apa ya pak?

N: Berbagai macam kecurangan mas, antara lain fraud misal teller, hubungan nasabah dengan karyawan juga, jadi semua yang berhubungan dengan kecurangan bisa dilaporkan melalui whistleblowing system ini.

P: Dalam mendeteksi fraud dicabang selain melalui WBS bagaimana? Apakah dengan surprise audit?

N: Iya mas bisa, kalau yang melakukan surprise audit dicabang dari temen-temen RBC, jadi nanti tiba-tiba setiap periode berapa bulan sekali itu temen-temen RBC

melakukan surprise audit ke cabang A, ke cabang B dan lain-lain di wilayah Yogyakarta saja.

P: Kalau di BSM sendiri sosialisasi budaya anti fraud itu bagaimana ya pak?

N: Kalau dari kami ini, istilahnya sudah ada doktrin mengenai anti fraud, disitu ada pakta integritas yang harus dibacakan setiap pagi. Jadi itu akan menumbuhkan budaya anti fraud di BSM.

P: Kalau penerapan kesadaran anti fraud seperti apa?

N: Jadi di kantor BSM ini ada kampanye-kampanye tentang anti fraud itu mas, dengan ditempelnya poster-poster mengenai anti fraud dibagian belakang, jadi dari pimpinan sudah mengarahkan dari pusat juga sudah mengarahkan, jadi tinggal kesadaran kami bagaimana mau melakukan fraud atau tidak tergantung individu masing-masing, tapi kalau dari pimpinan sudah menyampaikan hal tersebut, risikonya, hukumnya, dan sebagainya.

P: Berarti sosialisasi yang dilakukan oleh BSM sudah banyak ya pak?

N: Iya mas, jadi rutin itu, tiba-tiba setiap periodic nanti ada satu pemeriksaan tadi sudah pasti, sebelumnya ada pemeriksaan internal juga dari kepala cabang, kampanye-kampanye poster anti fraud tadi juga ada, lewat media email juga sudah diberikan, terkadang juga melalui whatsapp juga ada.

P: Perekrutan SDM itu bagian yang merekrut ada kualifikasi bahwa SDM nya kompeten?

N: Ada mas, tetapi nanti kalau keputusan final ada dipimpinan. nanti kualifikasi sesuai yang disyaratkan, nanti bagian SDM hanya mengusulkan, nanti endingnya diterima atau tidak keputusannya setelah wawancara dengan kepala cabang. Kantor pusat juga nanti ikut melakukan tes psikologisnya.

P: Sosialisasi yang dilakukan jika ada pegawai baru masuk?

N: Iya ada training mas, nanti cabang mengadakan training untuk pegawai baru, kantor pusat juga nanti mengadakan, jadi nanti waktunya belum tentu sebulan sekali tergantung kita membutuhkan pegawai kapan. Tapi sebenarnya kalau di BSM ada istilahnya learning by doing baru nanti ada pelatihan resmi seperti itu sih mas, biasanya langsung praktek.

P: Di BSM pernah terjadi kecurangan internal tidak ya pak seperti pemalsuan cek atau slip pegawai palsu?

N: Kalau disini saya belum pernah mendengar sih mas

P: Sertifikasi atau pendidikan disediakan untuk pegawai atau tidak ya? Apakah dibiayai bank?

N: Untuk level tertentu ada, dari pusat yang memilih nanti, yang pasti ada pelatihan anti fraud dan lain sebagainya dan biasanya setahun sekali dilakukan, jadi nanti pendidikan tentang apa pasti jabatan atau posisi yang berkaitan dengan itu pasti ikut, officer ada pelaksana juga ada, tapi kebanyakan dan yang diwajibkan level officer keatas. Semua nanti dibiayai bank, jadi sekali dibiayai bank kalau belum nanti ada pembebanan dipegawai sesuai ketentuannya, kalau rata-rata dikami untuk sertifikasi sih sekali lulus kebanyakan.

P: Bagaimana program pendidikan karir, profesi, pelatihan dan seminar dalam pengembangan SDM anti fraud?

N: Pada dasarnya sama seperti tadi sih mas, jadi dilakukan pelatihan, pendidikan karir itu setiap SDM anti fraud juga ada, biasanya itu tadi mas yang diutamakan untuk officer keatas, kalau staff kadang ada tergantung nanti yang dipilih untuk ikut pelatihan dan pendidikan siapa.

P: Apakah ada rotasi pegawai? Biasanya dilakukan setiap berapa tahun?

N: Rotasi pegawai dilakukan mas, nanti untuk periodiknya tergantung pimpinan cabang yang menentukan, kalau dikira harus geser ya geser, kalau saya tidak tahu berapa tahunnya, tetapi pergeseran itu biasanya diutamakan mengisi kekosongan, bisa pindah kecabang lain atau pindah bagian dicabang yang sama.

P: Jatah cuti sistemnya bagaimana?

N: Kalau cuti kita sama 12 hari nanti dalam setahun, seperti umumnya yang boleh cuti yang sudah bekerja setahun.

P: Ada keluhan tidak tentang pelaksanaan anti fraud sebelum unit anti fraud atau RBC dibentuk?

N: Tidak mas, kalau kami kesadaran ya mas, tergantung individu masing-masing karena kita kerja di syariah tentunya pertanggungjawabannya beda dengan diinstitusi lain, inshaallah kami sudah punya benteng sendiri-sendiri.

P: Bagaimana pengamanan teknologi yang ada di BSM? Apakah ada saran untuk meningkatkan pengamanan?

N: Tidak ada sih mas, kalau sekarang pengamanannya sudah bagus, sudah berlapis.

P: Apakah ada saran mengenai pelatihan, sosialisasi dan pendidikan rutin dalam pengembangan SDM?

N: Tidak ada juga mas, saya rasa sudah cukup ya pengembangan SDM dari segi pendidikan, pelatihan maupun sertifikasi semua sudah ada di BSM dan sudah cukup bagus, sudah sesuai.

Lampiran 8

Transkrip Wawancara 8

Narasumber: Iswahyudi

Tanggal Wawancara: 7 Juli 2020

Jabatan: Back Office

P: Mekanisme penerapan strategi anti fraud pada kantor cabang ini bagaimana pak?

N: Kalau disini standarnya, ada SOP nya sendiri ya mas yang mengatur ketentuan dimasing-masing bagian, nanti dimasing-masing bagian itu dilaksanakan sesuai prosedurnya, kalau misal ada yang tidak sesuai prosedur itu dicek lewat temen-temen RBC, kalau saya sebagai operasional itu diminta transaksinya tanggal berapa sampai tanggal berapa, nanti temen-temen RBC mengecek apa ada yang menyalahi prosedur atau tidak, kalau ada yang melenceng nanti mereka akan koordinasi bagaimana kok bisa gitu.

P: Kalau whistleblowing system bagaimana pak dicabang? Apa banyak yang berpartisipasi?

N: Kalau kebanyakan setahu saya ya mas, memang ada website nya sendiri, kalau untuk filter awal biasanya lebih langsung ke RBC, Karena mereka kan langsung ngecek transaksinya jadi langsung tahu kalau ada kesalahan yang terjadi.

P: Peran masing-masing bagian di dalam struktur organisasi mengenai penerapan strategi anti fraud?

N: Kalau penerapannya sih sudah sesuai ya mas, mungkin apa yang diSOP itu kadang kita menerjemahkannya berbeda, seperti dioperasional dan RBC itu berbeda, jadi mungkin saling kurang koordinasi disitu, seumpama kita transaksi layanan diteller, diteller kan butuh ketepatan dan kecepatan, kalau RBC kan semua dituntut untuk lengkap dan lain sebagainya, jadi ada beberapa hal diteller yang dikurangi untuk mengejar kecepatannya, kan kita ada LSA.

P: Bagaimana whistleblowing system apakah mudah aksesnya? Sudah pernah mencoba pak?

N: Saya belum pernah coba sih mas, tapi mudah aksesnya website gitu nanti tinggal isi mau melaporkan apa.

P: Kalau sosialisasi whistleblowing itu bagaimana pak?

N: Sebenarnya disosialisasikan mas kesemua pegawai, rata-rata lewat website dan email, mungkin saya sendiri jarang buka email jadi mungkin ada yang terlewat.

P: Di BSM kampanye sosialisasi anti fraud seperti apa pak?

N: Sama seperti yang tadi mas, melalui email, terus kita juga ada poster tentang anti fraud, dan kantor cabang wajib mencetak dan memasang, tetapi memang hanya untuk internal saja, wajib dicetak kadang setahun sekali bisa setahun dua kali. Biasanya juga temen-temen RBC sering mengingatkan mengenai anti fraud itu.

P: Kalau surprise audit pernah dilakukan pak oleh tim anti fraud?

N: Untuk surprise audit sering mas dilakukan oleh temen-temen RBC untuk cabang wilayah Yogyakarta ya, jadi mereka langsung tanpa pemberitahuan, biasanya tiap bulan ada tapi tanggalnya acak, kalau kantor pusat itu biasanya setahun sekali dan juga ada audit pihak ketiga.

P: Di BSM untuk kesadaran anti fraud bagaimana?

N: Di sini sendiri sih untuk kesadaran anti fraud pegawai masih tinggi mas, selama saya disini alhamdulillah temen-temen saya itu penerapannya cukup baik untuk anti fraud sendiri.

P: Seperti apa identifikasi kerawanan dalam penilaian risiko?

N: Mitigasi risiko biasanya kita saling sharing sih mas, kebetulan RBC ada disini juga jadi langsung bertanya kalau misal ada kejadian seperti ini sebaiknya bagaimana untuk meminimalkan masalah agar tidak semakin besar.

P: Di BSM dalam perekrutan pegawai ada kualifikasi bahwa SDM nya kompeten tidak?

N: Ada, di BSM yang jelas kita seleksi awal nanti ada beberapa macam nanti ada psikotes dan tes lain, nanti kan ada beberapa pertanyaan, nanti dari tim yang merekrut bisa menyimpulkan ini layak atau kompeten tidak. Biasanya kantor cabang bisa dilakukan sesuai kebutuhan pegawai jika cabang yang membutuhkan, tapi nanti pusat tetap menentukan karena kita juga mengajukan ke kantor pusat, nanti dilihat diberkasnya ada kurang atau tidak misal cabang oke, nanti kita lanjutkan ke area lalu ke kanwil baru ke kantor pusat.

P: Kalau perekrutan SDM itu harus memiliki sertifikasi atau tidak calon pegawainya?

N: Tergantung bagian sih mas, biasanya untuk yang khusus ya misal officer keatas, kalau dibagian frontliner sepertinya tidak. Jadi tidak diwajibkan memiliki sertifikasi.

P: Pelatihan atau sertifikasi disediakan tidak? Apakah semua dibiayai bank?

N: Kita ada pelatihan, nanti dipelatihan itu kan ada sertifikasi biasanya, kalau yang dulu memang terpusat dikantor pusat mas jadi mungkin setiap satu tahun sekali, dua tahun sekali kita ada pelatihan, kalau RBC kan induknya dikantor pusat nanti juga

ada pelatihan dikantor pusat. Jadi semua jabatan ada pelatihan dan pasti dilakukan.

Iya nanti dibiayai bank biasanya.

P: Bagaimana proses know your employee? apakah dilakukan sejak perekrutan tidak?

N: Di lakukan mas, kalau saat ini perekrutan iya, kalau setelah perekrutan dulu ada juga karena sekarang ada covid ini jadi sudah jarang melakukan, dulu setiap bulan ada event know your employee, jadi kita kunjungan kerumah atau ke tempat pegawai. Kalau sejak perekrutan kita juga survey kerumahnya mas, jadi kita ada tim survey nya kesana, nanti kita survey bagaimana rumahnya dan lingkungannya.

P: Bagaimana sosialisasi atau pelatihan yang dilakukan jika ada pegawai baru masuk?

N: Pelatihan ada, seharusnya kan pelatihan dulu baru terjun ke lapangan, tetapi kalau di BSM itu kebanyakan ke lapangan dulu baru pelatihan resmi.

P: Sertifikasi, pelatihan, pendidikan biasanya kan rutin dilakukan, di BSM sendiri apakah ada?

N: Ada mas, biasanya in class, jadi setiap jabatan ada.

P: Apa saja hambatan yang dirasakan dalam melaporkan indikasi kecurangan?

N: Kalau hambatannya, karena kita temen sendiri gitu kan ada rasa tidak enak ya untuk melaporkan, mungkin seperti itu aja sih.

P: Ada keluhan sebelum dibentuk unit anti fraud dalam pelaksanaan strategi anti fraud?

N: Tidak sih mas, mungkin dengan adanya temen-temen RBC lebih cepat dalam pelaporannya.

P: Ada saran untuk unit anti fraud untuk kedepannya dalam melaksanakan strategi anti fraud?

N: Mungkin ke sosialisasi ya mas, lebih dirutinkan lagi, dulu juga pernah ada forum sih mas tapi karena efek covid ini jadi sudah jarang dilakukan, mungkin juga bisa dengan media lain karena sekarang belum bisa kumpul-kumpul mungkin bisa lewat webex meeting online.

P: Bagaimana pengamanan teknologi BSM dikantor cabang? Apakah ada saran untuk memperbaiki keamanan?

N: Kalau dicabang sendiri memang tidak ada IT nya ya mas, karena kalau untuk pengamanan teknologi langsung dari pusat. Saran sih tidak ada mas, karena sudah bagus pengamanan teknologi di BSM.

P: Apakah ada saran mengenai pelatihan, sosialisasi, dan pendidikan dalam pengembangan SDM?

N: Pelatihannya mungkin lebih ditingkatkan lagi, karena ada beberapa teman yang hampir setelah basic training itu sampai dua tiga tahun tidak dapat training lagi. Jadi kan mungkin untuk teman-teman yang tidak mendapatkan jadi kurang berkembang.



Lampiran 9

Transkrip Wawancara 9

Narasumber: Anggi Saputra

Tanggal Wawancara: 23 Juli 2020

Jabatan: Bisnis Control Staff

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Kalau di BSM SOP penerapan strategi anti fraud seperti apa? apakah SOPnya boleh dishare?

N: Kalau SOP secara garis besarnya bisa saya sampaikan, di RBC itu penerapannya langsung ke tugas RBC nya itu ada pelaksanaan review, di dalam SOP itu diatur mengenai teknis dan pelaksanaan reviewnya, kemudian verifikasi kegiatan operasionalnya, kemudian tindakan perbaikan, nah tindakan perbaikannya ini ada preventif, ada detektif, ada correction dan action, kemudian ada penerapan resiko operasional, kemudian penerapan resiko kepatuhan, kemudian hasilnya baru yang terakhir adalah pelaksanaan hasil reviewnya. Jadi dari posisi awal, ada teknis pelaksanaan reviewnya dulu. Kemudian review dan verifikasi kegiatan operasionalnya seperti apa baik yang bisnis ataupun operasional, kemudian nanti ada

hasilnya seperti apa itu nanti ada tindakan perbaikannya, nanti kemudian penerapannya seperti apa dari resiko operasionalnya, dari kepatuhannya, nanti baru ada hasilnya. Kalau SOP nya sendiri tidak bisa dishare.

P: Kalau surprise audit oleh pihak ketiga yang melakukan siapa? nama nya apa?

N: Pihak ke ketiga itu ada dari pihak mandiri, karena kita kan posisinya masih dibawah anak perusahaan mandiri, kemudian ada dulu BI kemudian berganti OJK, kemudian BPK juga ada, kalau instansi swasta ada KAP PwC.

P: Survelillance sytem (melakukan pemeriksaan yang dilakukan tanpa diketahui atau disadari oleh pihak yang diuji atau diperiksa dalam rangka memantau dan menguji efektifitas kebijakan anti fraud), dengan apa? cctv atau dengan yg lain?

N: Berbagai macam menggunakan cctv juga bisa, menggunakan pengawasan langsung namun kondisi tidak disadari itu juga bisa, pengawasan aktivitas kerja, pengawasan aktivitas diluar kerja dan termasuk aktivitas disosial media nya itu juga. Lebih banyak melakukan pengawasan langsung terhadap misalkan ke orang yang terindikasi melakukan kecurangan, atau kita juga bisa menggunakan data, jadi data itu kita bisa melakukan pemeriksaan data misalkan ada pengambilan dana nasabah yang dilakukan pihak intern kita, itu kita bisa cek data mutasi transaksinya, cek data

pegawainya juga, seperti itu masih bisa lakukan. Kalau cctv malah jadi bukti pendukung saja untuk mencari bukti otentiknya.

P: Kalau know your employee di BSM seperti apa misal survey rumah karyawan, dokumen atau yg lain?

N: Terkait KYE selain melakukan kunjungan langsung, kita juga mengamati melalui gaya hidup, cara bersosial media nya, aktivitas dalam bekerja juga aktivitas ini maksudnya bersosial dengan teman-teman tampak normal atau ada sesuatu yang aneh, biasanya yang lebih besar dari gaya hidup dan sosial media.

P: Hubungan RBC dan IAG dipusat seperti apa koordinasinya? Secara struktural

N: Kalau RBC dibawah langsung oleh Regional Office jadi solid line, tetapi RBC juga memiliki koordinasi garis putus-putus dengan IAG.

P: Untuk pelatihan diBSM khususnya untuk temen2 RBC/ anti fraud seperti apa, jenis-jenis pelatihannya?

N: Kalau jenis pelatihannya yang sudah berjalan, itu ada basic internal control for RBC, kemudian ada intermediate internal control for RBC, dan ada investigasi for RBC.

P: Untuk sertifikasi diBSM khususnya untuk temen2 RBC/ anti fraud seperti apa, jenis2 sertifikasinya? misal sertifikasi CFrA atau apa?

N: Ada dua yaitu sertifikasi manajemen resiko dan sertifikasi kepatuhan. Kalau untuk CFrA di RBC belum ada gatau kalau yang di IAG.

P: Fungsi RBC selain anti fraud apa ya? Apakah ada yg lain?

N: Kalau secara fungsi dan tugas kami sebenarnya rangkuman dari mereka (IAG), beberapa tugas dan fungsinya ada dikami, tetapi tidak semuanya ada dikami juga, jadi kami lebih ke tindakan pencegahannya, seperti sebagai early warningnya. Kalau dicabang itu kan agar lebih efektif ketika ada yang mengawasi langsung dicabang, jadi bisa lebih fleksibel atau sewaktu-waktu bisa melakukan tindakan. Kemudian, kalau RBC ada support ke bisnisnya walaupun itu tidak menjadi utama, jadi selain melakukan tindakan pencegahan, pemeriksaan dan penanganan kita juga melakukan masukan atau inside-inside kepada cabang supaya gini misalkan cabang punya data nasabah sekian ini prospek atau bagus lho untuk pencapaian cabang ini ada sekian nasabah yang belum menggunakan atm lumayan lho prospek untuk menggunakan atm, jadi seperti itu tugas kita ada memberikan masukan seperti itu.

P: Pemberian sanksi phk,pidana,sp tanggungjawab siapa?

N: Keputusan sih ada disana ya (IAG), notanya nanti diusulkan dari sana, misalkan ada kasus fraud dicabang, nanti IAG bikin nota untuk disetujui direktur utama, nanti

rekomendasinya apa sp3 atau phk, nanti itu usulan dari IAG yang akan disahkan oleh direktur utama, baru nanti temen-temen human capital yang eksekusi, jadi mutlakny ada di temen-temen IAG.

P: Mau konfirmasi kembali, jadi tim anti fraud di BSM Yogyakarta ini bernama RBC ya?

N: Grup yang membawahi anti fraud itu IAG dipusat kalau secara BSM. Kalau di cabang Yogyakarta posisi RBC ini salah satu bagiannya yang bertugas di cabang.



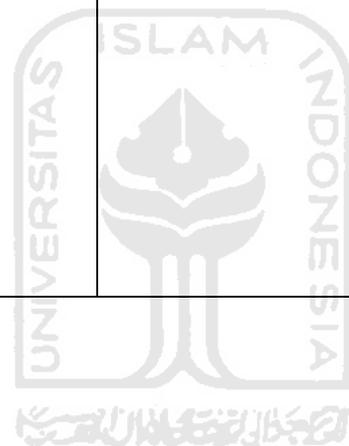
Lampiran 10
Framework Matrix Mekanisme Penerapan Strategi Anti Fraud

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	B: Adanya SOP	C: Know your employee	D: Pengamatan Gaya Hidup	E: Pengamatan Sosmed
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)		Ada, SOP anti fraud ada, SOP operasional ada, temen-temen RBC itu nanti menyamakan antara prosedur baku SOP nya dengan kenyataan, jadi kalau ada perbedaan berarti kan ada sedikit indikasi terjadi kecurangan atau penyimpangan, jadi nanti RBC menyamakan itu.			
2: Afit Yulianto (Head Teller)					
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)					

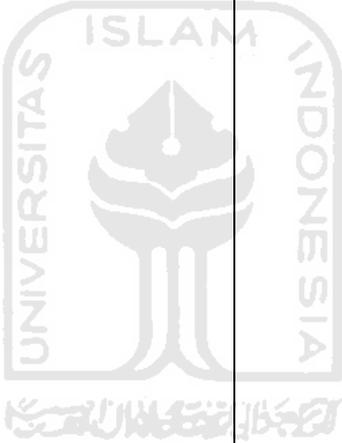
	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	B: Adanya SOP	C: Know your employee	D: Pengamatan Gaya Hidup	E: Pengamatan Sosmed
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				Terkait KYE selain melakukan kunjungan langsung, kita juga mengamati melalui gaya hidup, cara bersosial media nya, aktivitas dalam bekerja juga aktivitas ini maksudnya bersosial dengan teman-teman tampak normal atau ada sesuatu yang aneh, biasanya yang lebih besar dari gaya hidup dan sosial media	Terkait KYE selain melakukan kunjungan langsung, kita juga mengamati melalui gaya hidup, cara bersosial media nya, aktivitas dalam bekerja juga aktivitas ini maksudnya bersosial dengan teman-teman tampak normal atau ada sesuatu yang aneh, biasanya yang lebih besar dari gaya hidup dan sosial media
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	B: Adanya SOP	C: Know your employee	D: Pengamatan Gaya Hidup	E: Pengamatan Sosmed
7: Iswahyudi (Back office)		Kalau disini standarnya, ada SOP nya sendiri ya mas yang mengatur ketentuan dimasing-masing bagian, nanti dimasing-masing bagian itu dilaksanakan sesuai prosedurnya,			
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	F: Survey rumah karyawan	G: Upaya Pencegahan	H: Kampanye Anti Fraud	I: Dilakukan secara Periodik
I: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					

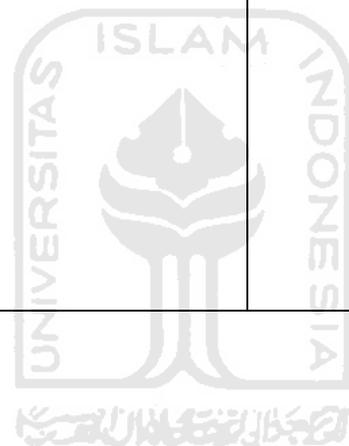


	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	F: Survey rumah karyawan	G: Upaya Pencegahan	H: Kampanye Anti Fraud	I: Dilakukan secara Periodik
2: Afit Yulianto (Head Teller)					Iya mas, jadi rutin itu, tiba-tiba setiap periodic nanti ada satu pemeriksaan tadi sudah pasti, sebelumnya ada pemeriksaan internal juga dari kepala cabang, kampanye-kampanye poster anti fraud tadi juga ada, lewat media email juga sudah diberikan, terkadang juga melalui whatsapp juga ada.

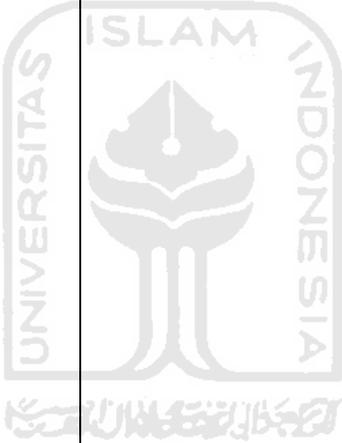
	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	F: Survey rumah karyawan	G: Upaya Pencegahan	H: Kampanye Anti Fraud	I: Dilakukan secara Periodik
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)					<p>RBC ini memiliki agenda melakukan pemeriksaan secara periodik sekitar 6 bulan akan dilakukan kunjungan, nanti akan dilakukan sosialisasi per cabang, sekitar 1 atau 3 bulanan kita melakukan sosialisasi per jabatan, misalkan sosialisasi terkait internal control khusus untuk temen-temen teller seYogyakarta, lalu berikutnya misalnya untuk temen-temen customer service.</p> <p>Kalau mencegah terjadi lagi dengan sosialisasi anti fraud tadi sih mas, BSM sudah sering menyampaikan melalui sosialisasi rutin itu. Kalau sanksi terparah itu penjara, kalau masnya pernah dengar kasus 2015an dibogor yang menggelapan uang pembiayaan fiktif itu kan dipenjara juga, kemarin pernah kejadian diSolo juga dipenjara selain itu juga harus mengganti sejumlah uang, tetapi kalo di BSM karena perbankan syariah kalau istilah jawanya masih memanusiakan manusia ya.</p>

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	F: Survey rumah karyawan	G: Upaya Pencegahan	H: Kampanye Anti Fraud	I: Dilakukan secara Periodik
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)					
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					
7: Iswahyudi (Back office)		Kalau sejak perekrutan kita juga survey kerumahnya mas, jadi kita ada tim survey nya kesana, nanti kita survey bagaimana rumahnya dan lingkungannya.			
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					
9: Ramdhan WJaya (Bisnis Control Staff 2)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	J: Melalui Berbagai Media	K: Pakta Integritas	L: Peningkatan Kesadaran Pegawai	M: Rotasi Rutin Karyawan
I: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					Ada, kalau BSM sendiri sering melakukan ya mas, karena disini paling engga satu tahun bisa terjadi rotasi, kalau paling lama 3 tahun itu sudah harus dirotasi.



	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	J: Melalui Berbagai Media	K: Pakta Integritas	L: Peningkatan Kesadaran Pegawai	M: Rotasi Rutin Karyawan
2: Afit Yulianto (Head Teller)		<p>Jadi di kantor BSM ini ada kampanye-kampanye tentang anti fraud itu mas, dengan ditempelnya poster-poster mengenai anti fraud dibagian belakang, jadi dari pimpinan sudah mengarahkan dari pusat juga sudah mengarahkan, jadi tinggal kesadaran kami bagaimana mau melakukan fraud atau tidak tergantung individu masing-masing, tapi kalau dari pimpinan sudah menyampaikan hal tersebut, risikonya, hukumnya, dan sebagainya.</p>	<p>Kalau dari kami ini, istilahnya sudah ada doktrin mengenai anti fraud, disitu ada pakta integritas yang harus dibacakan setiap pagi. Jadi itu akan menumbuhkan budaya anti fraud di BSM.</p>		<p>Rotasi pegawai dilakukan mas, nanti untuk periodiknya tergantung pimpinan cabang yang menentukan, kalau dikira harus geser ya geser, kalau saya tidak tahu berapa tahunnya, tetapi pergeseran itu biasanya diutamakan mengisi kekosongan, bisa pindah kecabang lain atau pindah bagian dicabang yang sama.</p>

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	J: Melalui Berbagai Media	K: Pakta Integritas	L: Peningkatan Kesadaran Pegawai	M: Rotasi Rutin Karyawan
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)				<p>Melalui sosialisasi itu tadi mas, kalau untuk wilayah Yogyakarta sih secara umum tingkat awareness nya sudah bagus, walaupun belum seperti harapan dari manajemen, karena masih ada temen-temen cabang yang mungkin khilaf atau faktor kesengajaan tetapi presentase nya sangat kecil, diYogyakarta itu kasus fraud tahun ini belum ada sudah berjalan 6 bulan ini,</p>	<p>Ada rotasi pegawai, kalau 2019 kesini ke 2020 lumayan sering terjadi rotasi. Biasanya standarnya kalau di BSM satu tahun sampai tiga tahun dengan jabatan yang sama,</p>

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	J: Melalui Berbagai Media	K: Pakta Integritas	L: Peningkatan Kesadaran Pegawai	M: Rotasi Rutin Karyawan
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)					
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					Ada, tidak tentu mas. Bisa satu sampai tiga tahun sekali terjadi rotasi pegawai.
7: Iswahyudi (Back office)				Di sini sendiri sih untuk kesadaran anti fraud pegawai masih tinggi mas, selama saya disini alhamdulillah temen-temen saya itu penerapannyacukup baik untuk anti fraud sendiri.	

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	J: Melalui Berbagai Media	K: Pakta Integritas	L: Peningkatan Kesadaran Pegawai	M: Rotasi Rutin Karyawan
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					Kalau di BSM ada mas rotasi pegawai, harus dilakukan ya biasanya sih rentang waktu satu tahun sampai tiga tahun. Kalau biasanya rotasi pegawai itu bisa jabatan sama di cabang yang berbeda atau jabatan berbeda dicabang yang sama, tergantung nanti kebutuhannya seperti apa.
9: Ramdhan Wjaya (Bisnis Control Staff 2)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	N: Upaya Pengawasan	O: Identifikasi Kerawanan risiko	P: Pemeriksaan Rutin	Q: Upaya Tindak Lanjut
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					
2: Afit Yulianto (Head Teller)					
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			RBC melakukan berdasarkan pemeriksaan sama dengan kalau kantor pusat lebih ke berdasarkan pemeriksaan data karena terkendala untuk melakukan kunjungan langsung ke cabang, tapi kalau temen-temen RBC intens nya lebih mudah kalau misalkan ada laporan di cabang yang bukan secara data bisa langsung eksekusi melakukan kunjungan langsung, tetapi sejauh ini lebih banyak yang teridentifikasi berdasarkan data karena kita akses data ditemen-temen cabang bagian operasional maupun pembiayaan semua berdasarkan data.	RBC melakukan pemeriksaan rutin jadi intensitasnya lebih rutin daripada kantor pusat, fungsinya karena intensitas kunjungan dari kantor pusat jarang bisa setahun sekali atau beberapa tahun sekali karena skalanya Indonesia, contohnya ada kejadian di Yogyakarta itu kunjungan audit itu sebelumnya terjadi pada tahun 2012 akhir baru dikunjungi lagi tahun 2018, dengan adanya RBC ini diharapkan lebih intens lebih sering melakukan pengawasan dikantor cabang, jadi jika ada permasalahan dikantor cabang bisa langsung dimitigasi, tetapi ujungnya jika terjadi permasalahan yang mengarah ke proses fraud eksekusi nya tetap kantor pusat, jatuhnya lebih ke pendampingnya atau supportnya.	

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	N: Upaya Pengawasan	O: Identifikasi Kerawanan risiko	P: Pemeriksaan Rutin	Q: Upaya Tindak Lanjut
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)					
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					
7: Iswahyudi (Back office)			Mitigasi risiko biasanya kita saling sharing sih mas, kebetulan RBC ada disini juga jadi langsung bertanya kalau misal ada kejadian seperti ini sebaiknya bagaimana untuk meminimalkan masalah agar tidak semakin besar.		

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	N: Upaya Pengawasan	O: Identifikasi Kerawanan risiko	P: Pemeriksaan Rutin	Q: Upaya Tindak Lanjut
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					
9: Ramdhan WIjaya (Bisnis Control Staff 2)					



	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	R: Investigasi Laporan	S: Koordinasi RBC dan IAG	T: Pemberian Hukuman Pelaku Fraud	U: PHK
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					Kalau sanksi terparah PHK biasanya mas, tapi bisa juga kalau sampai merugikan terhadap finansial ya penjara
2: Afit Yulianto (Head Teller)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	R: Investigasi Laporan	S: Koordinasi RBC dan IAG	T: Pemberian Hukuman Pelaku Fraud	U: PHK
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)		Kalau investigasi tergantung kebutuhan kita melihat siapa yang diinvestigasi, jabatannya apa, seberapa signifikan atau seberapa urgent nya harus dilakukan bisa dilakukan oleh RBC, bisa temen-temen supervisor, bisa temen-temen dari kantor pusat IAG, jadi melihat kondisinya dulu kalau dirasa kondisinya hanya tindakan fraud tetapi tidak mengalami kerugian finansial, apalagi dalam kondisi seperti ini pandemic ada himbauan tidak melakukan perjalanan keluar kota kita lebih memberdayakan temen-temen yang langsung dicabang.	Kalau prosesnya, fungsi dari temen-temen RBC itu memang ditunjukkan kearah situ, jadi kalau temen-temen di kantor pusat mereka langsung eksekusi dan itu yang benar-bener yang sudah keliatan melakukan tindakan fraud. Proses penyampaian ataupun proses pemeriksaan yang mengarah keindikasi fraud, RBC akan melakukan pemeriksaan dari awal sampai selesai, kemudian ketika sudah selesai akan dibuatkan hasil laporan pemeriksaan yang akan disampaikan ke kantor pusat IAG khususnya.		Setelah sanksinya keluar misal diminta untuk mengundurkan diri, sudah selesai sampai terlapor mengundurkan diri, tetapi jika ada kewajiban yang harus diselesaikan dulu ada kerugian finansial berapa si terlapor ini harus menyelesaikan kerugian itu, misalkan kerugian 100 juta apabila terlapor ini tidak bisa mengembalikan nanti akan ada penanganan dari kantor pusat tadi.

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	R: Investigasi Laporan	S: Koordinasi RBC dan IAG	T: Pemberian Hukuman Pelaku Fraud	U: PHK
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			Tetapi tergantung apabila hasil pemeriksaan nihil misalkan memang terjadi indikasi fraud tetapi tidak menimbulkan kerugian, RBC hanya menyampaikan laporan saja, tetap menjadi database kantor pusat bahwa pernah terjadi kasus modus atau metode seperti ini dengan kerugian sekian atau tidak ada kerugian. Dalam kondisi seperti itu dari kantor pusat yang memutuskan rekomendasinya terhadap pegawai itu seperti apa mereka eksekusi nanti yang monitor kami untuk dikondisi cabang, kalau monitor kantor pusat ke bagian human capital prosesnya ini gimana		

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	R: Investigasi Laporan	S: Koordinasi RBC dan IAG	T: Pemberian Hukuman Pelaku Fraud	U: PHK
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)					
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					
7: Iswahyudi (Back office)					
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					
9: Ramdhan WIjaya (Bisnis Control Staff 2)					

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	V: Pidana	W: Surat Peringatan (SP)	X: Pengawasan Kasus Fraud
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)		<p>Kalau sanksi terparah PHK biasanya mas, tapi bisa juga kalau sampai merugikan terhadap finansial ya penjara</p>	<p>Jadi yang terkena sanksi itu termasuk orang-orang yang jadi pihak terkait, misalkan saya punya rekan dia melakukan fraud kebetulan saya rekan dalam artian saya masuk ke dalam siklus kasusnya walaupun saya tidak ikut-ikutan, saya termasuk kena surat peringatannya setahu saya dua level di atasnya dan dua level dibawahnya.</p>	

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	V: Pidana	W: Surat Peringatan (SP)	X: Pengawasan Kasus Fraud
2: Afit Yulianto (Head Teller)				
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			Ada beberapa yang tidak dilaporkan ke kepolisian tapi kita minta komitmen yang bersangkutan harus menyelesaikannya terkait kerugian yang dilakukan. Rata-rata untuk yang mengarah ke fraud PHK dan maksimal penjara itu tadi mas. Kalau fraud tapi tidak sampai kerugian finansial ada sih itu diberi surat peringatan.	Kalau melakukan pemeriksaan atau pengawasan proses cabangnya kita yang menjadi pemeran utamanya karena in touch langsung. Misalnya ada indikasi transaksi atau proses yang tidak sesuai dengan ketentuan dikantor cabang, nanti akan dilanjutkan ke kantor pusat, kantor pusat yang memutuskan.
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				

	A: 1. Mekanisme penerapan strategi anti fraud	V: Pidana	W: Surat Peringatan (SP)	X: Pengawasan Kasus Fraud
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				
7: Iswahyudi (Back office)				
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)				
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)				

Lampiran 11
Framework Matrix Pengembangan SDM Unit Anti Fraud

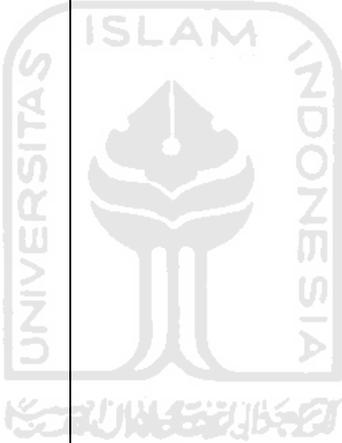
	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	B: Knowledge Sharing	C: Pelatihan	D: Basic Internal Control for RBC
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)				
2: Afit Yulianto (Head Teller)				

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	B: Knowledge Sharing	C: Pelatihan	D: Basic Internal Control for RBC
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)		<p>Kalau untuk anti fraud seminarnya belum ada sih mas, lebih ke training seperti temen-temen audit mengenai proses pemeriksaan, proses legal, proses hukum perbankan, basic controlnya. Sharing via online seperti temen-temen RBC difokuskan ke control untuk pencegahan fraudnya jadi prosedur anti fraudnya, kemudian penanganannya kemudian mitigasi-mitigasi risikonya itu fokus ke satu tema atau materi, kalau training kan beberapa materi tapi salah satunya itu shaing mengenai prosedur internal control.</p>		

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	B: Knowledge Sharing	C: Pelatihan	D: Basic Internal Control for RBC
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				Kalau jenis pelatihannya yang sudah berjalan, itu ada basic internal control for RBC, kemudian ada intermediate internal control for RBC, dan ada investigasi for RBC.
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				
7: Iswahyudi (Back office)				
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)				
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)				

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	E: Intermediate Internal Control for RBC	F: Investigasi for RBC	G: Perekrutan Kualifikasi Khusus
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)				
2: Afit Yulianto (Head Teller)				Ada mas, tetapi nanti kalau keputusan final ada dipimpin. nanti kualifikasi sesuai yang disyaratkan, nanti bagian SDM hanya mengusulkan, nanti endingnya diterima atau tidak keputusannya setelah wawancara dengan kepala cabang. Kantor pusat juga nanti ikut melakukan tes psikologisnya
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)				

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	E: Intermediate Internal Control for RBC	F: Investigasi for RBC	G: Perekrutan Kualifikasi Khusus
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)		Kalau jenis pelatihannya yang sudah berjalan, itu ada basic internal control for RBC, kemudian ada intermediate internal control for RBC, dan ada investigasi for RBC.	Kalau jenis pelatihannya yang sudah berjalan, itu ada basic internal control for RBC, kemudian ada intermediate internal control for RBC, dan ada investigasi for RBC.	
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	E: Intermediate Internal Control for RBC	F: Investigasi for RBC	G: Perekrutan Kualifikasi Khusus
7: Iswahyudi (Back office)				<p>Ada, di BSM yang jelas kita seleksi awal nanti ada beberapa macam nanti ada psikotes dan tes lain, nanti kan ada beberapa pertanyaan, nanti dari tim yang merekrut bisa menyimpulkan ini layak atau kompeten tidak. Biasanya kantor cabang bisa dilakukan sesuai kebutuhan pegawai jika cabang yang membutuhkan, tapi nanti pusat tetap menentukan karena kita juga mengajukan ke kantor pusat, nanti dilihat diberkasnya ada kurang atau tidak misal cabang oke, nanti kita lanjutkan ke area lalu ke kanwil baru ke kantor pusat.</p>

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	E: Intermediate Internal Control for RBC	F: Investigasi for RBC	G: Perekrutan Kualifikasi Khusus
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)				Ada mas, kalau sekarang prosesnya atas persetujuan pusat, kita dicabang tidak bisa memutuskan, karena lewat data sesuai kualifikasi kantor pusat, misalkan syarat pendaftaran umur 24 tahun, ternyata dia umurnya 24 tahun lebih sehari kantor pusat tidak mau. Kantor pusat hanya melihat dari data aja, secara kriteria persyaratan masuk engga.
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)				

	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	H: Seminar dan Workshop manajerial	I: Sertifikasi	J: Sertifikasi Kepatuhan	K: Sertifikasi Manajemen Risiko
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					
2: Afit Yulianto (Head Teller)					
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)					
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				Ada dua yaitu sertifikasi manajemen resiko dan sertifikasi kepatuhan. Kalau untuk CFrA di RBC belum ada gatau kalau yang di IAG.	Ada dua yaitu sertifikasi manajemen resiko dan sertifikasi kepatuhan. Kalau untuk CFrA di RBC belum ada gatau kalau yang di IAG.

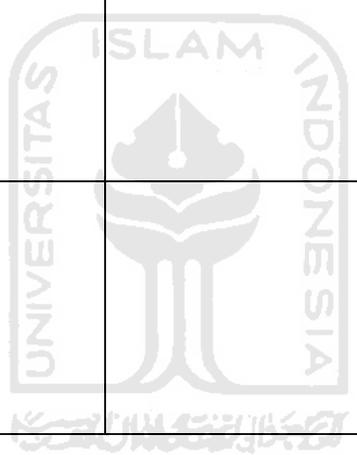
	A: 2. Pengembangan SDM anti fraud RBC	H: Seminar dan Workshop manajerial	I: Sertifikasi	J: Sertifikasi Kepatuhan	K: Sertifikasi Manajemen Risiko
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					
7: Iswahyudi (Back office)					
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)		<p>kalau yang seminar dia ada lagi tergantung kebutuhannya, ada seminar, workshop, leadership forum, jadi tergantung kebutuhannya yang lebih sering sih seminar ada mas tapi biasanya ke level jabatan manajerial, bm ke atas, kepala region, grup head.</p>			
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)					

Lampiran 12
Framework Matrix Kekurangan dan Kendala

	A: 3. Kekurangan dan Kendala	B: Kekurangan	C: Kurangnya Akses Data Pegawai	D: Kurangnya Kegiatan Pelatihan
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)				
2: Afit Yulianto (Head Teller)				
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			Ada sih mas, seperti yang tadi saya sampaikan kita tim RBC ada kendala atau hambatan karena keterbatasan kita kewenangan kita kayak tadi kita tidak bisa akses data pegawai kita harus nunggu itu sih hambatan bagi kita.	

	A: 3. Kekurangan dan Kendala	B: Kekurangan	C: Kurangnya Akses Data Pegawai	D: Kurangnya Kegiatan Pelatihan
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				
7: Iswahyudi (Back office)				Pelatihannya mungkin lebih ditingkatkan lagi, karena ada beberapa teman yang hampir setelah basic training itu sampai dua tiga tahun tidak dapat training lagi. Jadi kan mungkin untuk teman-teman yang tidak mendapatkan jadi kurang berkembang.

	A: 3. Kekurangan dan Kendala	B: Kekurangan	C: Kurangnya Akses Data Pegawai	D: Kurangnya Kegiatan Pelatihan
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)				
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)				



	A: 3. Kekurangan dan Kendala	E: Kurangnya Kesadaran Melapor Indikasi Fraud	F: Kurangnya SDM di Pusat	G: Kendala
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)				
2: Afit Yulianto (Head Teller)				
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			<p>Kalau temen-temen cabang itu ketika tim RBC belum dibentuk proses penanganan fraud kan jadi lebih lama karena prosesnya nunggu dari kantor pusat yang memang jumlahnya terbatas, sedangkan laporan kalau dilihat dari scope nya se Indonesia itu mungkin banyak di wilayah lain yang melaporkan, sehingga audit harus melakukan pemilahan mana yang harus dijadikan prioritas</p>	

	A: 3. Kekurangan dan Kendala	E: Kurangnya Kesadaran Melapor Indikasi Fraud	F: Kurangnya SDM di Pusat	G: Kendala
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				
7: Iswahyudi (Back office)		Kalau hambatannya, karena kita temen sendiri gitu kan ada rasa tidak enak ya untuk melaporkan, mungkin seperti itu aja sih.		
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)				
9: Ramdhan WIjaya (Bisnis Control Staff 2)				

	A: 3. Kekurangan dan Kendala	H: Keterbatasan Kewenangan	I: Pengetahuan SDM Tidak Merata	J: Segan melaporkan sejawat	K: Tindak lanjut lambat
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)					<p>Kalau ditanya si pelapor mungkin temen-temen cabang akan ada yang menyampaikan temen-temen RBC, audit lambat nih whistleblowingnya lambat.</p> <p>Hambatannya ya itu tadi seperti tidak ada respon atau tanggapan ke temen-temen cabang.</p>
2: Afit Yulianto (Head Teller)					

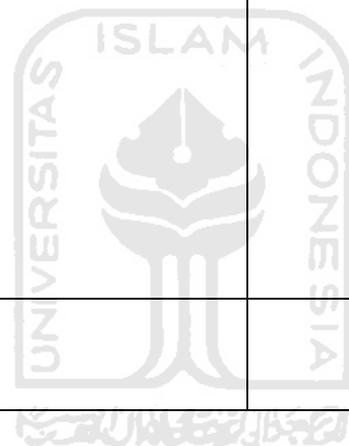
	A: 3. Kekurangan dan Kendala	H: Keterbatasan Kewenangan	I: Pengetahuan SDM Tidak Merata	J: Segan melaporkan sejawat	K: Tindak lanjut lambat
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)		Ada sih mas, seperti yang tadi saya sampaikan kita tim RBC ada kendala atau hambatan karena keterbatasan kita kewenangan kita kayak tadi kita tidak bisa akses data pegawai kita harus nunggu itu sih hambatan bagi kita.			
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)					
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)					
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)					

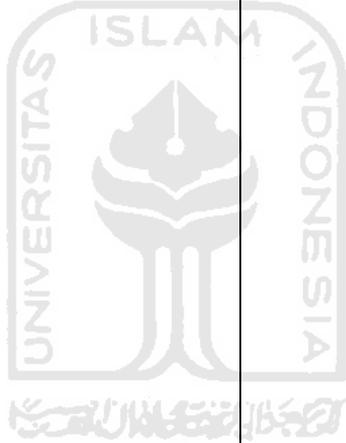
	A: 3. Kekurangan dan Kendala	H: Keterbatasan Kewenangan	I: Pengetahuan SDM Tidak Merata	J: Segan melaporkan sejawat	K: Tindak lanjut lambat
7: Iswahyudi (Back office)			Pelatihannya mungkin lebih ditingkatkan lagi, karena ada beberapa teman yang hampir setelah basic training itu sampai dua tiga tahun tidak dapat training lagi. Jadi kan mungkin untuk teman-teman yang tidak mendapatkan jadi kurang berkembang.	Kalau hambatannya, karena kita teman sendiri gitu kan ada rasa tidak enak ya untuk melaporkan, mungkin seperti itu aja sih	
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)					
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)		Kalau hambatan sih karena keterbatasan akses ya mas, di cabang tim kita belum diberi akses seperti teman-teman yang ada di pusat.			

Lampiran 13
Framework Matrix Saran Peningkatan

	A: 4. Saran peningkatan	B: Himbauan Keamanan	C: Himbauan Menjaga Etika Kerja	D: Pelatihan yang Merata
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)				
2: Afit Yulianto (Head Teller)				Pada dasarnya sama seperti tadi sih mas, jadi dilakukan pelatihan, pendidikan karir itu setiap SDM anti fraud juga ada, biasanya itu tadi mas yang diutamakan untuk officer keatas, kalau staff kadang ada tergantung nanti yang dipilih untuk ikut pelatihan dan pendidikan siapa.
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)				

	A: 4. Saran peningkatan	B: Himbauan Keamanan	C: Himbauan Menjaga Etika Kerja	D: Pelatihan yang Merata
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)				
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)				
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)				



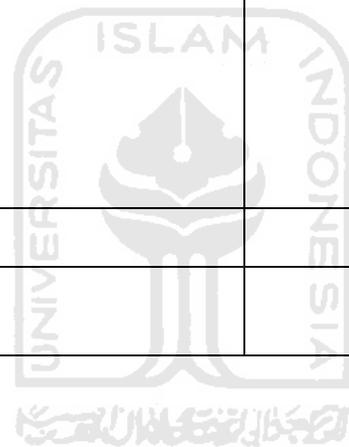
	A: 4. Saran peningkatan	B: Himbauan Keamanan	C: Himbauan Menjaga Etika Kerja	D: Pelatihan yang Merata
7: Iswahyudi (Back office)				Pelatihannya mungkin lebih ditingkatkan lagi, karena ada beberapa teman yang hampir setelah basic training itu sampai dua tiga tahun tidak dapat training lagi. Jadi kan mungkin untuk teman-teman yang tidak mendapatkan jadi kurang berkembang.

	A: 4. Saran peningkatan	B: Himbauan Keamanan	C: Himbauan Menjaga Etika Kerja	D: Pelatihan yang Merata
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)		Engga ada sih mas, di BSM sudah melakukan himbauan, jangan melakukan sharing password, user id sistem, jangan melakukan penerimaan riswah, jangan melakukan tindakan penerimaan fee dari pihak ke tiga, kemudian tertib melakukan pergantian password, kunci kombinasi, kemudian pengamanan dari cctv kita sudah sampaikan tapi ketika cabang tidak peduli ya itu kepribadi lagi.	Engga ada sih mas, di BSM sudah melakukan himbauan, jangan melakukan sharing password, user id sistem, jangan melakukan penerimaan riswah, jangan melakukan tindakan penerimaan fee dari pihak ke tiga, kemudian tertib melakukan pergantian password, kunci kombinasi, kemudian pengamanan dari cctv kita sudah sampaikan tapi ketika cabang tidak peduli ya itu kepribadi lagi.	
9: Ramdhan WIjaya (Bisnis Control Staff 2)				

	A: 4. Saran peningkatan	E: Penambahan SDM Anti Fraud	F: Peningkatan Sosialisasi
1: Abdulrachman Sidik (Bisnis Control Supervisor)			
2: Afit Yulianto (Head Teller)			
3: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1a)			Kalau dari unit anti fraud sih media penyampaian sudah cukup mungkin intensitasnya aja yang lebih sering.

	A: 4. Saran peningkatan	E: Penambahan SDM Anti Fraud	F: Peningkatan Sosialisasi
4: Anggi Saputra (Bisnis Control Staff 1b)			
5: Arie Setiawan (Bisnis Control Staff 4)		Kalau untuk saran tidak ada sih mas, kalau kita menyarankan penambahan SDM juga belum tentu diterima oleh pimpinan, yang terpenting melaksanakan strategi anti fraud secara maksimal agar tidak terjadi kecurangan yang merugikan BSM khususnya.	
6: Dhian Katriani (Bisnis Control Staff 3)			

	A: 4. Saran peningkatan	E: Penambahan SDM Anti Fraud	F: Peningkatan Sosialisasi
7: Iswahyudi (Back office)			Mungkin ke sosialisasi ya mas, lebih dirutinkan lagi, dulu juga pernah ada forum sih mas tapi karena efek covid ini jadi sudah jarang dilakukan, mungkin juga bisa dengan media lain karena sekarang belum bisa kumpul-kumpul mungkin bisa lewat webex meeting online
8: Radityo (Bisnis Control Officer 1)			
9: Ramdhan Wijaya (Bisnis Control Staff 2)			



Lampiran 14

Surat Izin Penelitian



mandiri
syariah

PT. Bank Syariah Mandiri
Kantor Area Yogyakarta
Grlha Mandiri Syariah
K. Jend Sudirman No.42
Yogyakarta
Telp. (0274) 555022 - 26
Fax. (0274) 555021
www.bankmandiri.co.id



SURAT KETERANGAN
No. 22/684-3/BSM-YK

PT BANK SYARIAH MANDIRI yang berkedudukan di Jalan Jend Sudirman No 42 Kotabaru Gondokusuman Yogyakarta, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Hanif Rizki Ardianto
NIM : 16312178
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan penelitian/riset di PT Bank Syariah Mandiri – Cabang Yogyakarta dengan judul skripsi "Strategi Pengembangan Unit Anti Fraud PT BANK SYARIAH MANDIRI Kantor Cabang Yogyakarta Dalam Meminimalkan *Occupational Fraud*".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 30 Juli 2020

PT BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG YOGYAKARTA


Wisudoto Patri Masiprahma
Branch Manager