SKRIPSI

PENGELOLAAN RISIKO OPERASIONAL PERBANKAN DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO TERJADINYA *FRAUD* UNIT OPERASIONAL BTN KC YOGYAKARTA

Disusun oleh:
LAFZIAH HAQUL ZAIN
21213004

PROGRAM STUDI ANALISIS KEUANGAN
PROGRAM SARJANA TERAPAN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JUNI, 2025

PENGELOLAAN RISIKO OPERASIONAL PERBANKAN DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO TERJADINYA *FRAUD* UNIT OPERASIONAL BTN KC YOGYAKARTA

Skripsi ini disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Terapan

Disusun oleh:
LAFZIAH HAQUL ZAIN
21213004

PROGRAM STUDI ANALISIS KEUANGAN
PROGRAM SARJANA TERAPAN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JUNI, 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul "**Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta**", yang disusun untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari skripsi yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Sarjana Terapan di lingkungan Universitas Islam Indonesia maupun di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 12 Juni 2025

Lafziah Haqul Zain
21213004

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul "**Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta**" disusun untuk melengkapi sebagain persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, dan disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian Skripsi.

Yogyakarta, 12 Juni 2025

Pembimbing

Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM.
NIK 052130103

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM.
NIK 052130103

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "**Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta**", telah dipertahankan dalam ujian wawancara dan diterima sebagai salah satu syarat untuk menjadi Sarjana Terapan Program Studi Analisis Keuangan, Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, pada tanggal 01 Juli 2025.

Tim penguji

Penguji I,

Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM.
NIK 052130103

Penguji II,

Dra. Indah Susantun, M.Si.
NIK 883110104

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM.
NIK 052130103

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas rahmat dan karunia-Nya, dapat diselesaikannya skripsi ini dengan baik. Skripsi berjudul **"Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta ".** Skripsi ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban penulis menyelesaikan tahap akhir perkuliahan sebagai mahasiswa Analisis Keuangan. Hasil studi ini diharapkan mampu memberikan banyak ilmu dan wawasan baru yang sangat berharga bagi perkembangan keterampilan di dunia kerja.

Penulis memahami bahwa selama proses penyusunan skripsi ini dan segala persiapannya tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kelancaran dalam setiap proses yang penulis jalani.
2. Keluarga penulis, terutama orang tua penulis, Agus Zairin dan Sri Wahyuni, yang telah melimpahkan penulis dengan cinta dan doa yang tak terhitung jumlahnya. Begitu juga saudara-saudara penulis, Iftahunnisa' Zain dan Lawil Mahfuzhati Zain, yang telah memberikan dukungan tanpa henti dalam segala aspek kehidupan penulis.
3. Ibu Dr. Phil. Ninik Sri Rahayu, SE., MM. selaku Ketua Program Studi Analisis Keuangan sekaligus dosen pembimbing skripsi untuk bimbingan dan arahan agar penulis dapat dengan mudah melaksanakan proses magang dan menyusun skripsi ini.
4. Bapak Ahmad Rifqi Hidayat, S.IP., MM. selaku dosen pembimbing akademik.
5. Bapak Sigit Wahyu Purnomo selaku *Head Unit Operational* BTN KC Yogyakarta juga Keluarga Besar BTN KC Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan penulis untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman.

6. Fariz serta seluruh teman yang tidak pernah meninggalkan dan selalu memberikan dukungan serta bantuannya.
7. Lafziah Haqul Zain, apresiasi sebesar-besarnya karena telah bersedia berjuang sejauh ini dan menjadi pribadi yang tangguh. Terima kasih telah memilih untuk terus berusaha, belajar, berkembang, berproses dan menikmati setiap hal kecil yang dilalui.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun agar karya ini dapat lebih baik di masa mendatang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta dapat menjadi bahan referensi untuk mahasiswa lain. Semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan pihak yang sudah terlibat dalam penulisan skripsi ini. Dengan ini penulis sampaikan terimakasih atas perhatian pembaca.

Yogyakarta, 12 Juni 2025

Lafziah Haqul Zain
21213004

Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta

Abstraksi

Memahami prinsip-prinsip perbankan secara menyeluruh serta menerapkan manajemen risiko yang efektif merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan operasional bank. Kegagalan dalam mengelola risiko dapat menimbulkan kerugian finansial, merusak citra lembaga, dan bahkan mengancam keberlangsungan operasional. Sebaliknya, penerapan manajemen risiko yang tepat memungkinkan bank untuk memanfaatkan peluang usaha secara optimal, mengurangi potensi kerugian, dan mendukung peningkatan keuntungan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan risiko operasional dalam rangka mitigasi risiko terjadinya *fraud*, khususnya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus, melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka untuk mengidentifikasi faktor risiko dan mekanisme pengendalian internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal seperti kapasitas SDM, komunikasi, budaya organisasi, serta faktor eksternal seperti tekanan finansial turut berkontribusi terhadap potensi praktik *markup*. Dampak dari praktik *fraud* ini dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan, merusak reputasi bank, dan menurunkan kualitas layanan kepada nasabah, sehingga diperlukan adanya pengelolaan risiko yang efektif. Sistem ORMIS dan penerapan tiga lini pertahanan menjadi langkah strategis dalam deteksi dini dan pencegahan *fraud*. Kesimpulan menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang efektif dan budaya kepatuhan yang kuat mampu meminimalisasi risiko *fraud*, menjaga reputasi, dan memastikan keberlangsungan operasional bank.

Kata kunci: manajemen risiko, *fraud*, mitigasi risiko.

Banking Operational Risk Management for Fraud Mitigation in BTN KC Yogyakarta's Operational Unit

Abstract

Understanding banking principles thoroughly and implementing effective risk management are important factors in supporting the success of bank operations. Failure in managing risks can result in financial losses, corporate defamation, and even the sustainability of company operations. On the contrary, the implementation of appropriate risk management allows banks to optimally utilize business opportunities, reduce potential losses, and support sustainable profit growth. This study aims to analyze operational risk management to mitigate the risk of fraud, particularly the practice of markup on Payment Orders (SPM) using invalid notes at BTN KC Yogyakarta. The method used is a qualitative approach with a case study, through interviews, observations, and literature studies to identify risk factors and internal control mechanisms. The results of the study indicate that internal factors such as human resource capacity, communication, organizational culture, and external factors such as financial pressure also contribute to the potential for markup practices. The impact of these fraud practices can cause significant financial losses, damage the bank's reputation, and reduce the quality of service to customers. Therefore, effective risk management is highly required. The ORMIS system and the implementation of three lines of defense are strategic steps in early detection and prevention for fraud. The conclusion indicates that effective risk management and a strong compliance culture can minimize fraud risks, protect the bank's reputation, and ensure operational sustainability.

Keywords: *risk management, fraud, risk mitigation.*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI iii
HALAMAN PERSETUJUAN iv
HALAMAN PENGESAHAN v
KATA PENGANTAR vi
ABSTRAKSI viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 2
1.3 Tujuan Penelitian 3
1.4 Manfaat 3
1.4.1 Manfaat Akademik 3
1.4.2 Manfaat Praktikal 4
BAB II KAJIAN PUSTAKA 5
2.1 Tinjauan Pustaka 5
2.1.1 Bank 5
2.1.2 Manajemen Risiko 5
2.1.3 Risiko Operasional 6
2.1.4 Mitigasi Risiko 6
2.1.5 *Fraud* 7
2.1.6 *Fraud Triangle* 7
2.1.7 Teori Basel II 8
2.2 Penelitian Terdahulu 8
BAB III METODE PENELITIAN 12
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian 12
3.2 Desain Penelitian 12
3.3 Sumber Data 13

3.4 Teknik Pengumpulan Data 13
3.5 Teknik Keabsahan Data 15
3.6 Teknik Analisis Data 16
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 19
4.1 Profil Perusahaan 19
4.1.1 Deskripsi Umum PT Bank Tabungan Negara 19
4.1.2 Visi BTN KC Yogyakarta 20
4.1.3 Misi BTN KC Yogyakarta 20
4.1.4 Struktur Organisasi BTN KC Yogyakarta 21
4.2 Data dan Pembahasan 23
4.2.1 Identifikasi risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta 23
4.2.2 Faktor yang berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta 30
4.2.3 Dampak dari potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta 34
4.2.4 Penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta 37
BAB V PENUTUP 42
5.1 Kesimpulan 42
5.2 Implikasi 43
5.2.1 Implikasi Teoritis 43
5.2.2 Implikasi Praktis 43
5.3 Keterbatasan Penelitian 43
5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Berikutnya 44
DAFTAR PUSTAKA 45
LAMPIRAN 47

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 8
Tabel 3. 1 Topik Wawancara 14

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BTN KC Yogyakarta 21
Gambar 4. 2 *Fraud Triangle* 26
Gambar 4. 3 Alur Pencairan SPM 29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Instrumen Penelitian 47
Lampiran 2: Transkrip Wawancara 52
Lampiran 3: Surat Keterangan Riset 76
Lampiran 4: Daftar Riwayat Hidup 77
Lampiran 5: Surat Keterangan Hasil Pindai Uji Kemiripan Naskah 78
Lampiran 6: Dokumentasi 79

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor perbankan saat ini menjadi tulang punggung sistem keuangan suatu negara. Perannya yang sangat sentral dalam memfasilitasi transaksi keuangan, baik individu maupun korporasi, membuatnya menjadi objek yang secara ketat diawasi oleh otoritas moneter seperti Bank Indonesia. Dengan melibatkan banyak pihak dalam operasionalnya, perbankan memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga stabilitas sistem keuangan. Pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip perbankan dan pengelolaan risiko yang efektif menjadi kunci keberhasilan suatu bank. Kinerja perbankan yang solid tidak hanya tercermin dari tingkat profitabilitas yang tinggi, tetapi juga dari kontribusinya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, kelemahan dalam pengelolaan perbankan dapat berdampak buruk pada kinerja bank itu sendiri dan bahkan mengancam stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan (Nurintan, 2016).

Profitabilitas bank sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola risiko. Manajemen risiko yang buruk dapat mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan, merusak reputasi, dan bahkan mengancam kelangsungan hidup bank. Sebaliknya, dengan menerapkan manajemen risiko yang baik, bank dapat mengoptimalkan peluang bisnis, meminimalkan kerugian, dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas secara berkelanjutan (Sarjana et al., 2019). Manajemen risiko berperan sentral dalam meningkatkan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan bank. Dengan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang profil risiko BTN KC Yogyakarta, manajemen risiko mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Hal ini memungkinkan bank untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru, mengoptimalkan alokasi modal, dan meminimalkan kerugian. Selain itu, manajemen risiko juga memperkuat kepercayaan investor, meningkatkan kualitas aset, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Dalam jangka panjang, penerapan manajemen risiko yang efektif akan berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan dan keberlangsungan bisnis bank (Nurintan, 2016). Dunia perbankan dihadapkan pada berbagai jenis risiko

yang kompleks. Delapan risiko utama yang wajib dinilai oleh bank meliputi risiko kredit, pasar, operasional, likuiditas, hukum, strategis, kepatuhan, dan reputasi. Masing-masing risiko memiliki karakteristik dan potensi dampak yang berbeda-beda terhadap kinerja dan kelangsungan hidup bank (Bank Indonesia: SEBI No. 13/24/DPNP:2011).

Persaingan yang ketat di industri perbankan, seperti yang dihadapi oleh Bank BTN, mendorong lembaga keuangan untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk serta layanannya. Dinamika pasar yang cepat dan tuntutan nasabah yang semakin tinggi membuat risiko operasional menjadi semakin kompleks. Risiko ini dapat timbul dari berbagai sumber, seperti kesalahan dalam pemrosesan transaksi, penipuan (*fraud*), kegagalan sistem teknologi informasi, kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia, serta kejadian eksternal seperti bencana alam atau gangguan keamanan. Risiko operasional ini dapat berdampak signifikan terhadap reputasi, profitabilitas, dan bahkan kelangsungan hidup suatu bank, termasuk Bank BTN (Harahap & Siregar, 2020).

Selama kegiatan magang berlangsung di Unit Operasional BTN KC Yogyakarta, peneliti menemukan potensi praktik *markup* pada Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid. Mengingat pentingnya peran risiko operasional dalam dunia perbankan, maka skripsi mengenai "**Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta**" menjadi relevan. Skripsi ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana BTN KC Yogyakarta telah menerapkan manajemen risiko operasional, khususnya dalam upaya mencegah terjadinya *fraud* di unit operasional. Selain itu, skripsi ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan dalam pengelolaan risiko operasional di bank tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana identifikasi risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta dilakukan?

2. Apa saja faktor yang berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta?
3. Apa saja dampak dari potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta?
4. Bagaimana penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi proses identifikasi risiko operasional yang terkait dengan potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis dampak yang mungkin timbul akibat potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta.
4. Untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini penting dilakukan terkait potensi terjadinya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta. Melalui analisis mendalam pada studi kasus tersebut, riset ini diharapkan dapat memberikan pandangan mengenai cara identifikasi risiko, faktor-faktor yang memicu potensi terjadinya risiko, dampak yang mungkin timbul, serta bagaimana

prinsip-prinsip manajemen risiko diterapkan untuk pencegahan. Temuan dari studi kasus ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan berkontribusi pada pengembangan konsep serta model yang relevan dalam konteks risiko operasional BTN KC Yogyakarta.

1.4.2 Manfaat Praktikal

Penelitian ini diharapkan dapat membantu BTN KC Yogyakarta mengevaluasi dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam sistem pengelolaan risiko dan pengendalian internal mereka terkait potensi *fraud*. Dengan memahami akar masalah dan dampaknya, bank dapat mengambil langkah-langkah yang lebih tepat sasaran untuk mencegah *fraud* terjadi, meningkatkan kesadaran staf akan risiko, dan bahkan menjadi dasar untuk investasi yang lebih baik dalam sistem keamanan transaksi. Hasil penelitian ini juga bisa menjadi panduan dalam menyusun program anti-*fraud* dan rencana darurat jika *fraud* sampai terjadi.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Bank

Dalam kerangka hukum Indonesia, perbankan didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan bank, mulai dari aspek kelembagaan hingga operasionalnya. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 memberikan landasan hukum yang kuat bagi sektor perbankan, mengatur segala sesuatu mulai dari perizinan, pengawasan, hingga produk dan jasa perbankan yang ditawarkan. Perbankan merupakan sektor yang sangat vital dalam perekonomian suatu negara. Sedangkan bank, sebagaimana didefinisikan dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, merupakan lembaga keuangan yang secara khusus berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit untuk mendukung berbagai aktivitas ekonomi. Melalui kegiatan intermediasi ini, bank berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Janni, 2021).

Dalam sistem ekonomi modern, bank memainkan peran yang sangat sentral. Sebagai lembaga keuangan, bank menjalankan fungsi intermediasi sebagai pihak ketiga. Selain itu, bank juga menyediakan berbagai layanan perbankan, seperti jasa pembayaran, penyimpanan barang berharga, dan layanan perbankan lainnya untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Melalui kegiatan-kegiatan ini, bank tidak hanya memfasilitasi transaksi ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan (Saroinsong, 2014).

2.1.2 Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko yang dapat mengancam keberlangsungan dan kinerja suatu entitas. Dalam dunia bisnis yang penuh dengan ketidakpastian, manajemen risiko merupakan suatu keharusan. Dengan menerapkan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan ketahanan terhadap berbagai ancaman, meminimalkan kerugian, dan mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan (Wulandari & Susanto, 2018).

Manajemen risiko merupakan suatu pendekatan proaktif yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dapat mengancam keberlangsungan bisnis. Dengan memahami potensi ancaman, perusahaan dapat merancang strategi mitigasi yang efektif, sehingga meminimalkan dampak negatif terhadap kinerja keuangan dan reputasi perusahaan. Melalui manajemen risiko, perusahaan dapat mengambil keputusan bisnis yang lebih baik, meningkatkan ketahanan terhadap perubahan, dan pada akhirnya mencapai tujuan strategisnya (Sarjana et al., 2019).

2.1.3 Risiko Operasional

Risiko operasional dapat disebabkan oleh berbagai aspek seperti kesalahan manusia, kelemahan proses, dan kegagalan teknologi, merupakan tantangan signifikan bagi industri perbankan. Sifatnya yang dinamis dan kompleks mengharuskan bank untuk memiliki sistem manajemen risiko yang kuat. Tanpa adanya sistem pelacakan dan pelaporan risiko yang efektif, risiko operasional dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan dan reputasi bank. Perkembangan industri perbankan modern, dengan meningkatnya kompleksitas operasi dan penggunaan teknologi, sehingga dibutuhkan manajemen risiko operasional yang efektif (M.N. et al., 2018). Pemahaman yang mendalam mengenai manajemen operasional menjadi prasyarat utama untuk membangun ketahanan terhadap risiko operasional. Konsep dasar risiko operasional, termasuk mekanisme terjadinya dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, perlu dipahami secara mendalam untuk dilakukannya penilaian risiko (Anam, 2023).

2.1.4 Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko merupakan suatu upaya strategis yang proaktif dalam mengelola ketidakpastian yang menyebabkan kerugian. Melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko secara sistematis, perusahaan dapat menerapkan langkah-langkah pengendalian yang efektif untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yang merugikan atau meminimalkan dampaknya. Tujuan utamanya adalah untuk melindungi aset, menjaga reputasi, dan memastikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Strategi mitigasi risiko beragam, mulai dari pencegahan hingga

penanganan risiko, memungkinkan perusahaan untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dengan profil risiko (Strivany & Ajeng, 2024).

2.1.5 *Fraud*

Fraud atau disebut juga sebagai kecurangan, merupakan tindakan kriminal yang merugikan organisasi dan pihak terkait. Tindakan ini melibatkan manipulasi data, penyalahgunaan aset, atau pelanggaran kepercayaan dengan tujuan memperoleh keuntungan pribadi secara tidak sah. Teori segitiga kecurangan menjelaskan bahwa *fraud* terjadi ketika individu menghadapi tekanan, memiliki kesempatan, dan mampu merasionalisasi tindakannya. Kondisi organisasi yang lemah, seperti sistem pengendalian internal yang buruk dan budaya kerja yang tidak etis, dapat menjadi pemicu utama terjadinya *fraud*. Untuk mencegah dan mendeteksi *fraud*, organisasi perlu membangun sistem pengawasan yang kuat, mempromosikan nilai-nilai integritas, serta melakukan audit secara berkala. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalkan risiko kerugian finansial dan reputasi yang diakibatkan oleh tindakan *fraud* (Sudarmanto, 2020).

2.1.6 *Fraud Triangle*

Menurut teori *Fraud Triangle* yang dikemukakan oleh Donald Cressey, terjadinya *fraud* dipengaruhi oleh tiga elemen fundamental yang saling berkaitan. Pertama adalah Tekanan (*Pressure*), yaitu adanya insentif atau dorongan signifikan yang dirasakan individu, sering kali berkaitan dengan masalah finansial pribadi atau pencapaian target kinerja yang agresif. Tekanan ini mendorong individu untuk mencari solusi yang mungkin melibatkan tindakan tidak jujur. Kedua adalah Kesempatan (*Opportunity*), yang mengacu pada kondisi yang memungkinkan individu untuk melakukan *fraud* dan meyakini bahwa tindakan tersebut tidak akan terdeteksi; ini biasanya timbul akibat kelemahan dalam sistem pengendalian internal, kurangnya pengawasan, atau prosedur yang tidak efektif. Ketiga adalah Rasionalisasi (*Rationalization*), yang melibatkan proses pembenaran diri yang dilakukan pelaku *fraud* untuk meyakinkan bahwa tindakan mereka dapat diterima atau dibenarkan, meskipun secara etika atau hukum jelas salah, sering kali berupa keyakinan bahwa mereka berhak atas keuntungan tersebut atau tidak memiliki pilihan lain (Larah & Siregar, 2024).

2.1.7 Teori Basel II

Basel II, yang dirilis pada tahun 2004 oleh Komite Basel tentang Pengawasan Perbankan (BCBS), merupakan pembaruan dari Basel I (1988) yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perhitungan kecukupan modal bank. Kerangka kerja internasional ini dirancang agar persyaratan modal lebih peka terhadap profil risiko setiap bank, sehingga bank dapat mengelola modalnya secara lebih strategis. Basel II secara fundamental mengubah manajemen risiko perbankan dengan mengharuskan bank mengalokasikan modal khusus untuk risiko operasional di bawah Pilar I. Kewajiban ini timbul karena kerugian besar yang sering diakibatkan oleh kegagalan internal seperti *fraud* atau kesalahan sistem. Untuk itu, Basel II menyediakan berbagai metode pengukuran, mulai dari pendekatan indikator dasar yang sederhana hingga pendekatan pengukuran lanjutan yang canggih, yang memungkinkan bank mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko operasional secara sistematis, serta menyiapkan modal yang memadai untuk mitigasi kerugian, termasuk yang disebabkan oleh *fraud* (Bank For International Settlements, 2011).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa referensi penelitian yang digunakan sebagai bahan rujukan yang relevan untuk penyusunan skripsi mengenai Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta yaitu:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul	Tujuan	Metode	Temuan Penting
Manajemen Risiko Dalam Meminimalisir *Fraud* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Parepare Unit Lero (Analisis Manajemen Syariah)	Untuk menggali lebih dalam bagaimana cara BRI Unit Ujung Lero mengelola risiko agar tidak terjadi kecurangan (*fraud*). Selain itu, penelitian ini juga ingin mengidentifikasi hal-hal apa saja yang menjadi penyebab munculnya indikasi kecurangan di kantor BRI tersebut.	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini menemukan bahwa Bank BRI Ujung Lero mengurangi risiko *fraud* dengan beberapa cara, yaitu menetapkan tujuan pengelolaan risiko, mengenali potensi risiko *fraud*, mengukur seberapa besar risikonya, menganalisis dan menilai risiko tersebut. Selain itu, penelitian juga mengungkap beberapa hal yang memicu indikasi *fraud* di bank ini,

Judul	Tujuan	Metode	Temuan Penting
			antara lain pengawasan yang kurang ketat, kurangnya pemahaman karyawan tentang perusahaan, adanya tekanan pada karyawan, pembenaran atas tindakan *fraud*, dan gaji karyawan yang sering terlambat.
Analisis Penerapan Manajemen Risiko dalam Meminimalisir *Fraud* pada PT. Bank Sumut Syariah Kantor Cabang Pembantu Karya	Untuk mengidentifikasi cara-cara PT. Bank Sumut KCP Syariah Lubuk Pakam mengelola risiko *fraud* melalui manajemen risiko. Selain itu, penelitian ini juga akan menilai seberapa baik cara-cara tersebut bekerja dan memberikan masukan untuk perbaikan.	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut KCP Syariah Lubuk Pakam telah menerapkan sistem manajemen risiko penipuan yang komprehensif melalui identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian, termasuk penggunaan teknologi deteksi, pelatihan karyawan, serta penguatan budaya kepatuhan. Meskipun demikian, implementasinya menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan kompleksitas produk syariah, dengan faktor penyebab penipuan di kantor cabang teridentifikasi meliputi sistem tata kelola, kurangnya pengawasan, dan integritas karyawan; temuan ini dapat menjadi referensi bagi lembaga keuangan syariah lain dalam mengoptimalkan strategi pencegahan penipuan.
Analisis Risiko Operasional Bank Syariah Indonesia KCP Gunung Tua	Untuk mengidentifikasi dan memahami berbagai jenis risiko operasional yang mungkin dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia KCP Gunung Tua.	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini mengidentifikasi berbagai risiko operasional di BSI KCP Gunung Tua, meliputi faktor internal (kesalahan cek uang palsu, masalah ATK yang terbawa nasabah), risiko sistem, risiko hukum (kehilangan jaminan), dan risiko eksternal (COVID-19). Upaya perbaikan manajemen risiko BSI KCP Gunung Tua berfokus pada optimalisasi pengendalian internal pegawai dan eksternal nasabah, yang terbukti efektif menurunkan risiko operasional secara keseluruhan, dengan risiko signifikan saat ini terbatas pada masalah sistem

Judul	Tujuan	Metode	Temuan Penting
			tahunan dan dampak COVID-19 yang mereda
Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh	Untuk memahami bagaimana PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) di wilayah Aceh menjalankan manajemen risiko operasional dalam kegiatan sehari-harinya.	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa BSI area Aceh mengalami berbagai risiko operasional, termasuk kesalahan transfer oleh teller (SDM), kurangnya laporan barang masuk-keluar oleh back office (proses internal), gangguan sistem IT (awal merger dan masalah jaringan akibat provider, bencana, atau pekerjaan sekitar), serta penipuan dan peningkatan biaya operasional akibat pandemi (eksternal). Untuk mengelola risiko ini, BSI Aceh menerapkan sosialisasi kesadaran risiko dan nilai perusahaan guna membangun budaya risiko yang kuat, serta melalui tahapan manajemen risiko yang meliputi identifikasi, pengukuran, pengawasan, pengendalian, dan sistem informasi manajemen risiko.
Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada Pt Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Haji Miskin Pandai Sikek	Untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko operasional yang ada di PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Haji Miskin Pandai Sikek, serta memahami strategi manajemen yang diterapkan untuk menghadapi risiko-risiko tersebut, khususnya yang berasal dari faktor internal dan eksternal.	Kualitatif Deskriptif	Berdasarkan penelitian, BPRS Haji Miskin Pandai Sikek telah menjalankan manajemen risiko sesuai aturan OJK terkait BPRS, mencakup identifikasi berbagai risiko seperti risiko internal, SDM, teknologi, hukum, dan eksternal. Pengelolaan risiko dilakukan melalui tahapan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian. Strategi utamanya adalah memperkuat pengawasan dan melakukan audit internal.

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

Berdasarkan pemaparan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaannya terletaka pada fokus penelitian, baik penelitian saat ini maupun penelitian terdahulu sama-sama membahas risiko operasional dan *fraud*. Perbedaannya terletak pada fokus rumusan masalah yaitu, upaya yang dilakukan

BTN KC Yogyakarta dalam mengidentifikasi dan mitigasi risiko agar terhindar dari potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid BTN KC Yogyakarta. Penulisan ini diharapkan mampu memperkuat tingkat keamanan untuk mencegah terjadinya *fraud* pada perbankan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Proses kegiatan penelitian dilakukan selama kurang lebih 6 bulan mulai pada tanggal 09 September 2024 – 21 Februari 2025. Penelitian dilaksanakan di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Yogyakarta, Jl. Jend. Sudirman No.71, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55223.

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena pengelolaan dan mitigasi risiko dalam konteks studi kasus menjadi fokus dari penelitian. Desain penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam fenomena potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta. Penelitian kualitatif merupakan proses eksplorasi untuk memahami makna di balik perilaku individu dan kelompok, serta mendeskripsikan isu sosial atau kemanusiaan. Tahapan penelitian ini meliputi perumusan pertanyaan dan prosedur yang fleksibel, pengumpulan data dalam konteks partisipan, analisis data secara induktif untuk mengidentifikasi tema, dan interpretasi makna data. Laporan akhir penelitian kualitatif disusun dengan struktur yang adaptif (Sugiyono, 2022). Studi kasus merupakan serangkaian aktivitas penelitian ilmiah yang dilakukan secara intensif, mendalam, dan terperinci untuk memahami secara komprehensif suatu program, kejadian, atau aktivitas. Objek penelitian ini dapat berupa individu, kelompok, institusi, atau organisasi. Tujuan utama studi kasus adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena aktual yang sedang terjadi. Kekhasan atau keunikan karakteristik dalam kasus yang diteliti menjadi fokus utama penelitian ini, karena kasus itu sendiri merupakan alasan dilakukannya studi kasus. Dengan demikian, tujuan dan fokus utama penelitian studi kasus tertuju pada kasus yang menjadi objek penelitian (Rahardjo, 2017).

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder,

1. Data primer: data primer adalah data utama dalam penelitian, yaitu informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya melalui metode observasi, survei, dan wawancara. Keunikan data primer terletak pada sifatnya yang spesifik dan dirancang sesuai dengan kebutuhan riset yang sedang dilakukan (Balaka, 2022). Dalam penelitian risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) di BTN KC Yogyakarta, observasi, survei, dan wawancara dilakukan secara berkala ketika peneliti menjalankan kegiatan magang di Unit Operasional BTN KC Yogyakarta dengan staf terkait.
2. Data Sekunder: data sekunder adalah jenis data yang perolehannya dilakukan bukan oleh peneliti yang sedang melakukan studi, melainkan oleh pihak lain dan untuk keperluan yang berbeda. Dalam proses penelitian sekunder, seorang penulis atau peneliti dapat memanfaatkan data yang telah tersedia dari berbagai sumber, seperti dokumen resmi pemerintah, publikasi ilmiah, kumpulan data statistik, serta sumber informasi lainnya yang relevan (Panchenko & Samovilova, 2021). Dalam penelitian risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) di BTN KC Yogyakarta, data sekunder diambil dari web resmi Bank Tabungan Negara. Selain itu jurnal dan *e-book* pendukung yang relevan dengan penelitian seperti teori *fraud triangle,* manajemen risiko, mitigasi risiko dan topik-topik terkait diperoleh secara online melalui situs resmi *Google Scholar* dan *Publish & Perish*.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

1. Observasi: Observasi adalah metode pengumpulan data yang mengandalkan pengamatan langsung terhadap suatu fenomena atau kejadian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami konteks nyata perilaku atau situasi

yang diteliti, memberikan wawasan yang tidak dapat diperoleh dari wawancara. Dengan demikian, observasi dapat meningkatkan validitas data karena informasi diperoleh langsung dari sumber utama, sehingga mengurangi potensi bias dari ingatan atau interpretasi subyektif partisipan (Anto et al., 2024). Dalam penelitian risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) di BTN KC Yogyakarta, observasi dilakukan secara langsung pada divisi *General Support* Bank BTN KC Yogyakarta. Peneliti berfokus pada pengamatan mendalam terhadap proses kerja dan aktivitas staf yang berkaitan dengan pengelolaan Surat Perintah Membayar (SPM) untuk mengidentifikasi area yang berpotensi memicu praktik *markup* pada pembayaran.

2. Wawancara: wawancara adalah metode pengumpulan data yang melibatkan interaksi verbal antara peneliti dan partisipan untuk menggali informasi dan perspektif mendalam mengenai topik penelitian. Melalui proses tanya jawab yang terstruktur maupun tidak terstruktur, peneliti berupaya membangun pemahaman yang kaya dan komprehensif terkait isu yang diteliti. Teknik ini relevan baik pada tahap awal penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan maupun pada tahap selanjutnya untuk memperoleh detail dan makna dari pengalaman serta pandangan partisipan. Wawancara mengandalkan laporan subjektif partisipan, baik berupa pengalaman pribadi, pengetahuan, maupun keyakinan mereka terhadap suatu fenomena (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan *staff* dan *Head Unit Operational* BTN KC Yogyakarta untuk menggali informasi terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta.

Tabel 3. 1 Topik Wawancara

Kategori Responden	Jumlah	Topik Pertanyaan
- *Operation Head Unit* - *General Support Staff*	1 3	• Bagaimana identifikasi risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta dilakukan? • Apa saja faktor yang berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik

		markup Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta? • Apa saja dampak dari potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta? • Bagaimana penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta?
Total	4	

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

3. Studi Pustaka: studi pustaka atau penelitian kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pemahaman dan telaah mendalam terhadap berbagai literatur relevan dengan topik penelitian. Proses ini melibatkan pencarian dan sintesis informasi dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal ilmiah, dan laporan penelitian terdahulu. Materi pustaka yang terkumpul kemudian dianalisis secara kritis dan komprehensif untuk memperkuat argumentasi serta gagasan yang diajukan dalam penelitian (Adlini et al., 2022). Melalui studi pustaka, data sekunder dikumpulkan untuk mendukung dan memperluas pemahaman terkait pengelolaan dan mitigasi risiko.

3.5 Teknik Keabsahan Data

Validitas data adalah aspek krusial dalam menjamin kualitas temuan penelitian. Dalam konteks penelitian ini, teknik triangulasi akan diterapkan sebagai metode untuk menguji keabsahan data. Triangulasi adalah upaya pengecekan data melalui berbagai sumber, metode, dan waktu untuk memvalidasi informasi penelitian. Proses ini bertujuan untuk menguji keabsahan dan kualitas informasi yang diperoleh, serta meningkatkan kepercayaan terhadap temuan penelitian. Sebagai teknik pengumpulan data dan pemanfaatan sumber yang ada, triangulasi memperkuat validitas, reliabilitas, dan konsistensi data, sekaligus menjadi alat bantu dalam analisis informasi di lapangan (Alfansyur & Mariyani, 2020).

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi. Pertama, dalam hal triangulasi sumber, peneliti mengumpulkan informasi dari

berbagai sumber, termasuk wawancara dengan staf *General Support* dan *Operation Head Unit*, serta analisis dokumen internal dan literatur yang relevan. Kedua, untuk triangulasi metode, peneliti memanfaatkan kombinasi antara observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Terakhir, dalam hal triangulasi waktu, peneliti melakukan observasi dan wawancara selama periode magang (September 2024 - Februari 2025) untuk memperoleh gambaran yang lebih konsisten.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menganalisis secara mendalam mengenai potensi praktik *markup* pada Surat Perintah Membayar (SPM) dengan memanfaatkan nota yang tidak sah di BTN KC Yogyakarta. Proses analisis data ini dilakukan melalui beberapa langkah yang saling berhubungan, antara lain:

1. Pengumpulan data

   Dalam riset kualitatif, cara mengumpulkan informasi bisa melalui pengamatan langsung, tanya jawab mendalam, mempelajari dokumen, atau menggabungkan ketiganya. Proses pengumpulan data ini bisa memakan waktu yang lama, bahkan berbulan-bulan, sehingga peneliti akan mendapatkan banyak sekali informasi. Di awal penelitian, peneliti akan mengamati dan mencatat segala sesuatu yang dilihat dan didengar di lokasi penelitian. Hasilnya, data yang terkumpul akan sangat beragam dan melimpah (Sugiyono, 2019).

   Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data utama melibatkan pendekatan multi-strategi. Pertama, observasi langsung dilakukan dengan staf *General Support* BTN KC Yogyakarta. Peneliti secara cermat mengamati proses kerja dan aktivitas staf terkait pengelolaan Surat Perintah Membayar (SPM) guna mengidentifikasi area-area yang berpotensi memicu praktik markup. Kedua, wawancara mendalam dilaksanakan dengan staf dan Kepala Unit Operasional BTN KC Yogyakarta untuk menggali informasi yang komprehensif. Terakhir, pengumpulan data sekunder dilakukan melalui tinjauan berbagai literatur relevan seperti buku, jurnal ilmiah, dan laporan penelitian sebelumnya, untuk mendukung serta memperluas pemahaman mengenai pengelolaan dan mitigasi risiko.

2. Reduksi Data

   Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti yang telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit, sehingga untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilah dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, Kemudian dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2019).

   Pada tahapan ini, peneliti akan memulai proses analisis dengan meninjau secara cermat transkrip wawancara dan catatan observasi yang telah dibuat. Langkah awal ini melibatkan penyisihan informasi yang tidak relevan dengan fokus penelitian, yaitu identifikasi, faktor yang berkontribusi, dampak, serta strategi manajemen risiko terkait praktik markup Surat Perintah Membayar (SPM). Selanjutnya, pernyataan-pernyataan kunci dari responden akan diekstraksi. Ini mencakup informasi spesifik mengenai indikator kecurigaan nota, detail prosedur verifikasi yang berlaku, pengalaman staf dalam menangani nota tidak valid, faktor-faktor internal dan eksternal yang berkontribusi terhadap markup, dampak finansial maupun non-finansial dari praktik tersebut, serta efektivitas sistem pengendalian internal yang ada. Pada tahap akhir, peneliti akan mengidentifikasi pola-pola berulang baik dari jawaban responden maupun temuan observasi.

3. Penyajian Data

   Dalam riset kualitatif, cara menampilkan data bisa beragam, seperti penjelasan ringkas, diagram, keterkaitan antar kelompok informasi, alur proses, dan lain-lain. Namun, yang paling umum dipakai adalah penyajian dalam bentuk tulisan yang menceritakan temuan penelitian. Tujuan dari penyajian data ini adalah untuk membuat pembaca lebih mudah mengerti apa yang sebenarnya terjadi dalam penelitian. Dengan pemahaman yang baik ini, peneliti bisa lebih mudah merencanakan langkah-langkah penelitian (Sugiyono, 2019).

Penyajian temuan penelitian akan dilakukan melalui dua metode utama. Pertama, narasi deskriptif akan digunakan untuk menjelaskan secara rinci hasil wawancara dan observasi. Bagian ini akan menguraikan temuan terkait identifikasi risiko, faktor-faktor penyebab, dampak yang ditimbulkan, serta berbagai upaya manajemen risiko yang diterapkan di BTN KC Yogyakarta. Kedua, untuk memperkuat temuan dan menyajikan perspektif asli informan, kutipan langsung dari wawancara akan disertakan. Kutipan ini, seperti pernyataan dari *General Support Staff* Zain Afdha atau *Operation Head Unit* Sigit Wahyu Purnomo, akan berfungsi sebagai bukti empiris yang mendukung analisis peneliti.

4. Penarikan Kesimpulan

   Kesimpulan awal dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan bisa berubah jika data yang terkumpul selanjutnya tidak mendukung. Namun, jika bukti-bukti yang kuat dan konsisten ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan awal tersebut menjadi dapat dipercaya. Jadi, kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum diketahui (Sugiyono, 2019).

   Setelah tahap reduksi dan penyajian data selesai, peneliti akan merumuskan kesimpulan yang secara langsung menjawab seluruh rumusan masalah penelitian. Kesimpulan ini akan merangkum temuan-temuan kunci dari ketiga analisis data sebelumnya. Pendekatan yang digunakan dalam menarik kesimpulan adalah induktif, artinya kesimpulan akan ditarik berdasarkan data spesifik yang ditemukan di lapangan, dengan tujuan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena markup Surat Perintah Membayar (SPM) di BTN KC Yogyakarta.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Deskripsi Umum PT Bank Tabungan Negara

PT Bank Tabungan Negara merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas. Bank Tabungan Negara atau sering dikenal Bank BTN, bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Bank BTN pertama kali beroperasi pada tahun 1897 di Batavia dengan nama Postspaarbank (Bank Tabungan Pos) pada masa Hindia-Belanda. Lembaga keuangan ini mengalami perubahan nama menjadi Tyokin Kyoku (Kantor Tabungan) pada masa pendudukan Jepang pada tahun 1942 dan kemudian berubah menjadi Kantor Tabungan Pos setelah Indonesia merdeka, melalui Undang-Undang Darurat No.9/1950 pada tanggal 9 Februari 1950 (PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, 2023).

Pada tahun 1974 melalui Menteri Keuangan No. B49/MK/IV/1/1974, Pemerintah Republik Indonesia secara resmi menunjuk Perseroan sebagai satu-satunya lembaga yang berwenang menyalurkan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) dengan bekerjasama dengan Perum Pos dan Giro, yang sejalan dengan program nasional untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap perumahan layak. Pada tahun 1976, Perseroan merealisasikan penyaluran KPR pertamanya di Perumahan Tanah Mas, Kota Semarang. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1992, status Perseroan diubah menjadi Perseroan Terbatas (Persero) dan secara resmi didirikan sebagai bank umum milik negara pada tanggal 29 April 1989. Akta pendirian Persero telah disahkan oleh Menteri Kehakiman pada tanggal 12 Agustus 1992 dan diumumkan dalam Berita Negara. Perseroan memperoleh izin untuk beroperasi sebagai bank devisa dan selanjutnya memfokuskan kegiatan usahanya pada pembiayaan perumahan pada tahun 1994. Kemudian pada tahun 2005, Perseroan juga telah memperoleh izin dari Bank Indonesia untuk menjalankan kegiatan perbankan syariah, dengan dibukanya cabang syariah pertama di Jakarta (PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, 2023).

Pada tanggal 17 Desember 2009, Perseroan melakukan Penawaran Umum Saham Perdana atau *Initial Public Offering* (IPO) dan *listing* di Bursa Efek Indonesia, setelah melakukan sekuritisasi aset melalui pencatatan transaksi Kontrak Investasi Kolektif – Efek Beragunan Aset (KIK-EBA). Dalam membantu program Pemerintah "Program Sejuta Rumah Untuk Rakyat", Perseroan membuat program pembiayaan KPR pada tahun 2015. Dalam mendukung kinerja BTN KC Yogyakarta, di tahun 2017 Perseroan terus meningkatkan pelayanan perbankan melalui transformasi *digital banking.* Hal tersebut dilakukan sebagai upaya dalam proses transformasi di era digital, Perseroan membuka *Smart Branch* untuk memfasilitasi nasabah dengan berbagai layanan. Hingga saat ini BTN selalu meningkatkan kinerja dengan melalukan ekspansi kredit dan memperkuat modal untuk mencapa misi *The Best Mortgage Bank in Southeast* Asia pada tahun 2025 (PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, 2023).

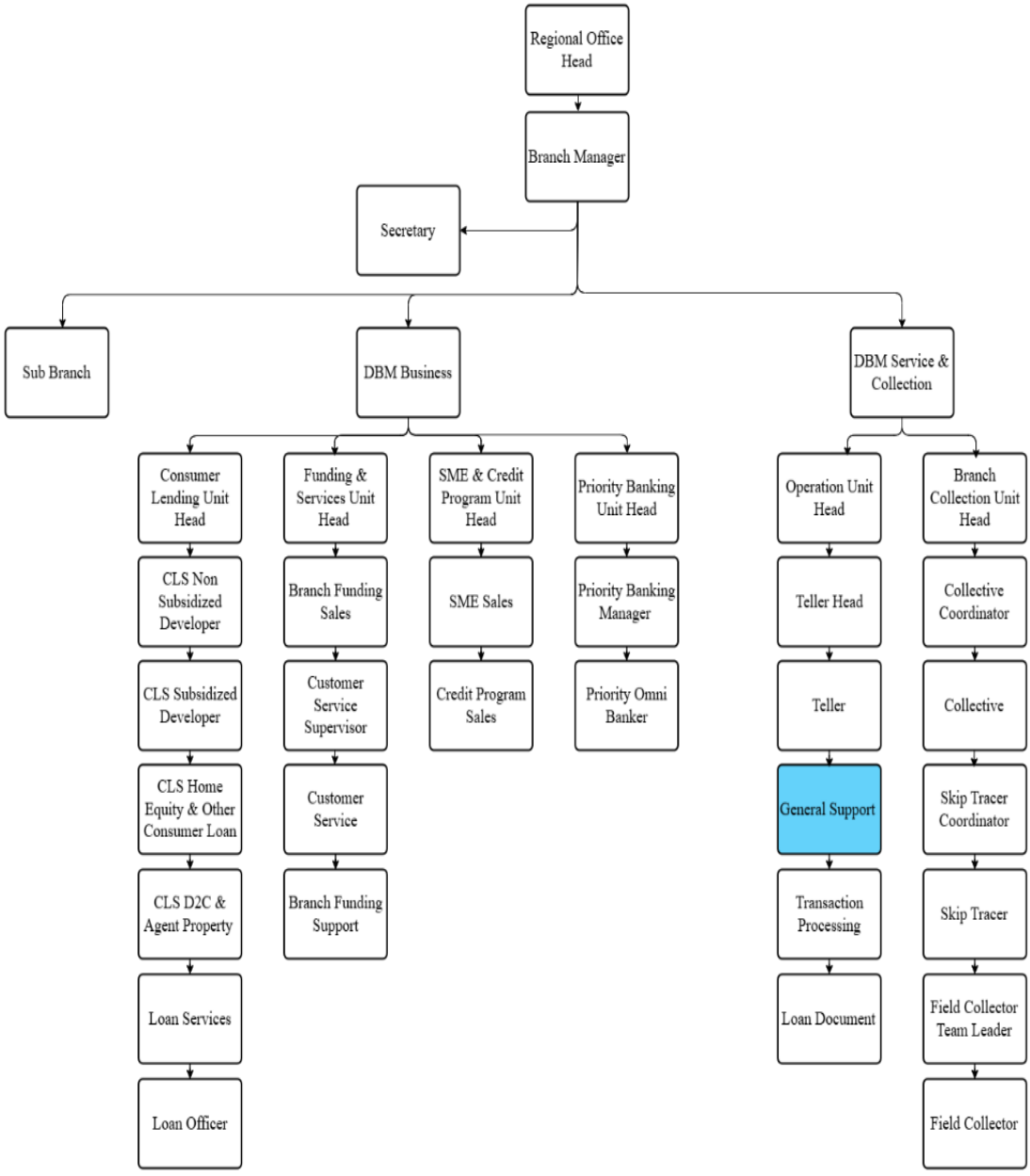
4.1.2 Visi BTN KC Yogyakarta

"Menjadi *The Best Mortgage Bank in Southeast* Asia pada tahun 2025."

4.1.3 Misi BTN KC Yogyakarta

1. Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah.
2. Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak.
3. Menjadi *One of Home of Indonesia's Best Talent.*
4. Meningkatkan shareholder value dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan.
5. Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

4.1.4 Struktur Organisasi BTN KC Yogyakarta



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BTN KC Yogyakarta

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, 2023

1. *Branch Manager*

   Sebagai kepala cabang memiliki tugas dan wewenang untuk memimpin, mengawasi, dan bertanggung jawab atas seluruh jalannya operasional BTN KC Yogyakarta serta mengelola sumber daya manusia.

2. *Secretary*

   Sekretaris memiliki tugas untuk membantu *Branch Manager* mengelola agenda, membuat laporan, dan membantu dalam koordinasi kegiatan kantor.

3. *Sub Branch*

   Kepala Cabang Pembantu bertugas memimpin operasional di sub cabang, bertanggung jawab atas kinerja sub cabang, mengawasi seluruh kegiatan operasional, mengelola sumber daya manusia, dan memastikan kepuasan nasabah di wilayah sub cabang.

4. *DBM Business*

   Deputi Branch Manager Business bertugas memimpin dan mengembangkan bisnis cabang, seperti meningkatkan volume kredit, mengidentifikasi peluang bisnis baru, dan membangun hubungan dengan nasabah. Memiliki wewenang sebagai pemimpin tim sales dan marketing, bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan, dan melakukan analisis pasar untuk pengembangan bisnis.

5. *DBM Service & Collection*

   Deputi *Branch Manager Service & Collection* bertugas memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan pelayanan nasabah, termasuk transaksi perbankan, pengelolaan keluhan nasabah, dan penagihan kredit macet.

6. *Consumer Lending Unit Head*

   Consumer Lending Unit Head bertugas memimpin dan mengawasi kegiatan penyaluran kredit konsumsi. Memiliki wewenang sebagai pemimpin tim kredit konsumsi, melakukan analisis kredit, menyetujui aplikasi kredit, dan memantau kualitas kredit portofolio.

7. *Funding Services Unit Head*

   *B*ertugas memimpin dan mengawasi kegiatan penghimpunan dana, seperti penjualan produk tabungan, deposito, dan produk investasi lainnya. Memiliki wewenang sebagai pemimpin tim marketing dan sales produk simpanan, bertanggung jawab atas pertumbuhan dana pihak ketiga, dan mengembangkan strategi pemasaran produk simpanan.

8. *SME & Credit Program Unit Head*

Bertugas memimpin dan mengawasi penyaluran kredit kepada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta program-program kredit khusus lainnya. Memiliki wewenang sebagai pemimpin tim kredit UMKM, melakukan analisis kredit, menyetujui aplikasi kredit, dan memantau kinerja program kredit khusus.

9. *Operational Unit Head*

   Bertugas memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan operasional sehari-hari di cabang, seperti transaksi teller, administrasi, dan keamanan. Memiliki wewenang untuk bertanggung jawab atas kelancaran operasional sehari-hari, memastikan keamanan aset, dan mengawasi kualitas pelayanan transaksi.

10. *Branch Collection Unit Head*

    Bertugas memimpin dan mengawasi kegiatan penagihan kredit macet, termasuk melakukan negosiasi dengan debitur dan mengambil tindakan hukum jika diperlukan. Memiliki wewenang sebagai pemimpin tim penagihan, bertanggung jawab atas tingkat keberhasilan penagihan, dan meminimalisir tingkat kredit macet.

4.2 Data dan Pembahasan

4.2.1 Identifikasi risiko operasional terkait potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta

Dalam mengelola aktivitas bisnisnya, dunia perbankan senantiasa berhadapan dengan beragam potensi risiko yang mengancam setiap aspek operasional. Seperti halnya pelayaran di lautan luas, bank harus siap menghadapi berbagai tantangan yang bisa datang dari segala arah. Ancaman risiko ini tidak hanya berasal dari dalam organisasi itu sendiri, tetapi juga dapat timbul dari luar. Rumitnya aktivitas perbankan, yang melibatkan banyak jenis layanan, produk, serta interaksi dengan nasabah dan mitra eksternal, menjadikan pengelolaan risiko sebagai suatu hal yang semakin penting dan menuntut kehati-hatian tinggi.

Langkah pertama yang sangat penting dalam pengelolaan risiko adalah mengidentifikasi potensi risiko operasional. Di BTN KC Yogyakarta, proses identifikasi risiko terkait kemungkinan adanya *markup* pada SPM dengan

menggunakan nota yang tidak valid dilakukan melalui berbagai cara. *General Support Staff,* Zain Afdha menjelaskan:

> "Ya, biasanya ada beberapa indikasi mencurigakan pada dokumen, seperti nota tanpa identitas toko, invoice PDF tanpa cap basah, atau nota manual yang terdapat coretan tangan seolah direvisi sendiri. Meski tidak ada prosedur khusus, kami biasanya melakukan verifikasi langsung ke pemilik nota jika ada keraguan. Misalnya, jika nota berasal dari toko tertentu, kami bisa menghubungi toko tersebut secara langsung. Jika nota dibawa oleh OB atau staf, konfirmasi juga bisa dilakukan ke atasan mereka untuk memastikan kejelasan penggunaannya" (Wawancara, Mei 2025)

BTN KC Yogyakarta melakukan identifikasi risiko pada setiap produk, kegiatan, proses, dan sistem yang saat ini berjalan maupun yang akan diterapkan. BTN Kantor Cabang Yogyakarta menerapkan pendekatan yang cermat dan berlapis dalam mengidentifikasi risiko. Proses ini melibatkan dua tahapan utama yang saling terkait, yaitu:

1. Mengamati Ciri-ciri Indikator Mencurigakan

   Tahap pertama dalam identifikasi risiko adalah mengamati ciri-ciri atau indikator awal yang mencurigakan. Staf GS di BTN KC Yogyakarta dilatih untuk peka terhadap anomali, kejanggalan, atau pola yang tidak biasa dalam setiap transaksi, dokumen, atau perilaku nasabah. Ini bisa berupa ketidaksesuaian data pada nota, adanya nota tanpa identitas, *invoice* PDF yang tidak ada bubuh cap basah toko, pola transaksi yang tidak lazim, nota manual yang terdapat coretan-coretan yang mengindikasikan adanya revisi yang mencurigakan. Pengamatan ini berfungsi sebagai "lampu kuning" yang mengarahkan perhatian pada potensi risiko yang lebih besar.

2. Memverifikasi keabsahan nota

   Setelah menemukan tanda-tanda yang mencurigakan, langkah penting berikutnya adalah memastikan kebenaran informasi atau dokumen yang diterima. Tahap ini sangat penting guna menegaskan bahwa setiap data, dokumen pendukung, maupun pernyataan yang diperoleh benar-benar sah dan dapat dipercaya. Verifikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, yaitu dengan melakukan konfirmasi nota dengan pihak terkait, jika ditemukan keraguan maka staf GS akan malakukan konfirmasi terkait dengan vendor/toko tempat transaksi

terjadi, mencocokkan data dengan sistem internal. Tujuan utama dari proses ini adalah membedakan antara dugaan yang tidak berdasar dan potensi risiko yang nyata.

Metode identifikasi risiko yang diterapkan oleh BTN KC Yogyakarta menunjukkan kesesuaian yang kuat dengan teori *Fraud Triangle.* Teori Segitiga Kecurangan (*Fraud Triangle Theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Donald R. Cressey pada tahun 1953. Teori ini sering digunakan untuk menganalisis dan menilai risiko terjadinya kecurangan. Dalam teori ini, dijelaskan bahwa kecurangan biasanya terjadi karena adanya tiga faktor utama yaitu, yang pertama tekanan (*pressure*) merupakan dorongan dari dalam, seperti masalah keuangan atau target kerja, yang membuat seseorang tergoda melakukan kecurangan; yang kedua, peluang (*opportunity*) merupakan kesempatan untuk berbuat curang karena lemahnya pengawasan atau celah dalam sistem, yang ketiga rasionalisasi (*rationalization*) merupakan alasan atau pembenaran yang dibuat pelaku agar tindakannya terasa bisa diterima atau tidak salah (Sukaesih et al., 2024). Pemahaman terhadap ketiga aspek ini memungkinkan BTN KC Yogyakarta untuk bersikap lebih antisipatif dalam menangani potensi *fraud*:

1. Peluang (*Opportunity*)

   Aspek ini mengacu pada keberadaan kelemahan dalam sistem pengendalian internal yang bisa dimanfaatkan untuk melakukan kecurangan. Di BTN KC Yogyakarta, upaya seperti mendeteksi tanda-tanda awal dan memverifikasi keabsahan nota ditujukan untuk menutup celah tersebut. Dengan mengenali titik-titik rawan dalam prosedur maupun dokumen, bank dapat memperkuat kontrol dan meminimalkan peluang terjadinya penipuan.

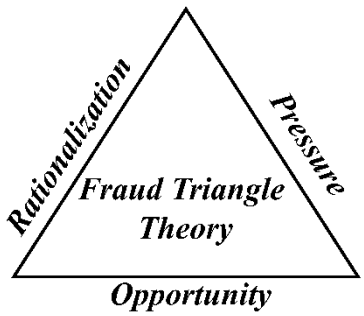
2. Tekanan (*Pressure*)

   Tekanan mencakup dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang melakukan *fraud*, seperti tekanan ekonomi, tuntutan kerja yang berat, atau masalah pribadi. Walaupun sulit diidentifikasi secara langsung, keberadaan tekanan dapat diindikasikan melalui temuan kasus *fraud* yang diperoleh lewat pengamatan dan verifikasi cermat. Oleh karena itu, memahami faktor ini penting

dalam menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan menekan potensi tekanan yang berlebihan.

3. Rasionalisasi (*Rationalization*)

   Rasionalisasi terjadi ketika pelaku membenarkan perbuatannya agar tampak dapat diterima, misalnya dengan merasa dirinya berhak atau berniat mengembalikan kerugian di kemudian hari. BTN KC Yogyakarta menanggapi hal ini dengan menerapkan kebijakan sanksi yang tegas, sehingga mempersempit ruang bagi pelaku untuk membenarkan perilaku curang. Kepastian akan adanya hukuman menjadi pencegah efektif terhadap pembentukan justifikasi yang keliru.



Gambar 4. 2 *Fraud Triangle*

Sumber: Sukaesih et al., 2024

Titik rawan dan pentingnya verifikasi awal oleh lini depan dalam operasional harian, staf *General Support* (GS) memainkan peran penting sebagai pihak pertama yang melakukan pengecekan terhadap dokumen dan transaksi. Momen paling rentan terhadap terjadinya kecurangan terjadi saat nota pertama kali diterima, sebelum memperoleh persetujuan dari kepala unit. Oleh karena itu, penerapan proses verifikasi awal yang menyeluruh menjadi sangat krusial. Apabila ditemukan kejanggalan atau ketidaksesuaian pada nota, maka pencairan dana tidak akan diproses lebih lanjut ke dalam sistem, sehingga potensi terjadinya *fraud* dapat dicegah sejak awal.

Operation Head Unit, Sigit Wahyu Purnomo menjelaskan:

> "kita ada *Key Risk Indikator* yang ditetapkan untuk memantau risiko *markup* SPM, namanya aplikasi ORMIS, ORMIS itu yang memiliki yakni dari kantor pusat jadi kita kalau membuka aplikasi ORMIS, contoh terkait SPM nanti

> ada, permasalahannya ada pada proses atau pihak lain. Kalau di proses biasanya ada lagi pilihannya, terkait proses apa saja? Yang ini biasanya bukti transaksi atau lainnya itu ada semua" (Wawancara, Mei 2025).

Sebagai bentuk komitmen dalam memperkuat pengelolaan risiko operasional, BTN KC Yogyakarta mengadopsi pendekatan berbasis teknologi melalui pemanfaatan sistem bernama ORMIS (*Operational Risk Management Information System*). Sistem ini berfungsi sebagai alat bantu utama dalam proses identifikasi dan pemantauan risiko, sekaligus mendukung proses pelaporan insiden yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional. Dengan adanya ORMIS, unit kerja di lingkungan kantor cabang memiliki kemampuan untuk mendeteksi potensi risiko sejak dini, mengelola informasi risiko secara terstruktur, serta merancang langkah mitigasi secara lebih responsif dan terukur.

Untuk memastikan efektivitas dan keandalan sistem tersebut, validasi menjadi krusial. Validasi menjamin bahwa Sistem Pengukuran Risiko Operasional (ORMS) yang di BTN KC Yogyakarta diwakili oleh ORMIS cukup kuat dan memberikan jaminan atas integritas input, asumsi, proses, dan output yang dihasilkan. Secara spesifik, proses validasi independen akan memberikan keyakinan yang lebih kuat bahwa metodologi pengukuran risiko yang digunakan menghasilkan estimasi modal risiko operasional yang kredibel dan mencerminkan profil risiko operasional bank. Penting untuk dicatat bahwa pekerjaan validasi internal tidak terbatas pada aspek *scoring*, hal ini juga mencakup validasi kualitas input data, metodologi, dan pemanfaatan output dari model risiko operasional yang ada dalam sistem (Bank For International Settlements, 2011).

Selain itu, sistem ini turut menyediakan data historis dan analisis tren risiko yang bermanfaat bagi pengambilan kebijakan manajemen. Penerapan ORMIS menjadi bagian penting dalam membangun budaya kerja yang lebih adaptif terhadap risiko serta memperkuat sistem pengendalian internal. Keberadaannya menjadi bukti nyata bahwa BTN KC Yogyakarta terus berupaya meningkatkan efektivitas pengawasan dan kesiapan dalam menghadapi tantangan operasional yang kompleks.

Proses identifikasi risiko melibatkan pemetaan alur kerja (*process mapping*) untuk menemukan titik-titik rawan *fraud* atau ketidaksesuaian dokumen dalam siklus SPM. *Operation Head Unit*, Sigit Wahyu Purnomo menjelaskan:

> "Di BTN, pengendalian internal dilakukan melalui *Three Lines of Defense*. Yang pertama adalah unit kerja terkait, seperti unit operasional untuk SPM, yang bertanggung jawab langsung memastikan transaksi sesuai ketentuan dan bebas penyimpangan. Yang kedua adalah *Branch Business Control* (BBC) dari kantor wilayah yang memeriksa kembali transaksi untuk memastikan kepatuhan. Yang ketiga adalah auditor independen yang mengevaluasi efektivitas kedua lini sebelumnya. Jika masih terjadi penyimpangan, berarti sistem pertahanan belum berjalan optimal" (Wawancara, Mei 2025).

BTN Kantor Cabang Yogyakarta menerapkan sistem identifikasi dan mitigasi risiko yang kuat melalui penerapan model *Three Lines of Defense*, sesuai dengan kebijakan dari kantor pusat. Pendekatan bertingkat ini dirancang untuk memastikan efektivitas pengendalian internal dan pengelolaan risiko operasional di seluruh jenjang organisasi.

1. *First Line of Defense*: Unit Kerja Terkait (Pemilik Risiko Utama)

   Sebagai garda terdepan dalam pengelolaan risiko, unit kerja operasional yang menangani SPM memegang tanggung jawab utama. Staf yang ditunjuk sebagai GS, memiliki peranan penting dalam memastikan setiap transaksi berjalan sesuai prosedur serta bebas dari praktik tidak wajar seperti *markup*. Mereka bertindak sebagai pelaksana awal transaksi sekaligus pengidentifikasi pertama terhadap potensi risiko dalam kegiatan operasional sehari-hari di bawah tanggungjawab *Operation Head Unit*.

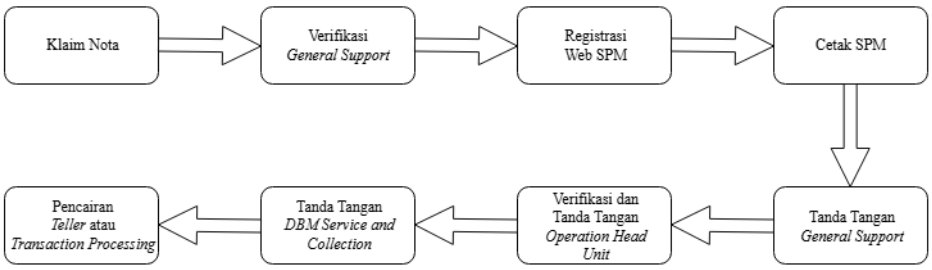
2. *Second Line of Defense*: *Branch Business Control* (BBC)

   Setelah transaksi dilakukan oleh lini pertama, pengawasan berlanjut ke lini kedua yang dijalankan oleh *Branch Business Control* (BBC). Sebagai unit independen yang *berada* di bawah pengawasan Kantor Wilayah namun ditempatkan di BTN KC Yogyakarta, BBC memiliki tanggung jawab untuk meninjau ulang dan memastikan bahwa transaksi yang telah dijalankan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku. Fungsi utama BBC adalah memberikan pengawasan serta masukan independen terkait pengelolaan risiko oleh unit bisnis.

3. *Third Line of Defense*: Auditor Independen

   Lini pertahanan terakhir diisi oleh auditor independen yang menjalankan fungsi evaluasi secara menyeluruh terhadap efektivitas dua lini sebelumnya serta sistem pengendalian internal secara keseluruhan. Sebagai pihak yang netral, auditor memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan, hal ini menjadi indikator adanya kelemahan dalam sistem pertahanan yang diterapkan. Auditor juga berperan dalam memberikan jaminan akhir atas integritas laporan keuangan dan operasional.

Process mapping atau pemetaan alur kerja merupakan metode yang digunakan untuk mendukung proses identifikasi risiko (Bank For International Settlements, 2011). Melalui teknik ini, setiap tahapan dalam suatu proses, seperti dalam siklus SPM, diperhatikan secara menyeluruh, sehingga memungkinkan kita untuk mengamati alur kerja secara detail. Dari pengamatan inilah, potensi titik lemah atau area yang rawan terhadap risiko seperti penyimpangan nota atau praktik *fraud* dapat dikenali. Walaupun tujuan akhirnya adalah untuk merumuskan strategi mitigasi berdasarkan hasil identifikasi tersebut, kegiatan pemetaan itu sendiri sudah menjadi bagian penting dari proses menemukan di mana risiko-risiko tersembunyi berada. Dengan implementasi model pertahanan berlapis ini, BTN KC Yogyakarta berkomitmen menciptakan sistem yang tangguh dalam menghadapi berbagai risiko, di mana setiap lapisan memiliki peran penting dalam menjaga integritas serta memastikan kepatuhan dalam operasional perusahaan.



Gambar 4. 3 Alur Pencairan SPM

Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

4.2.2 Faktor yang berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta

Terjadinya potensi risiko dalam aktivitas operasional BTN KC Yogyakarta tidak lepas dari sejumlah faktor yang saling berkaitan. Agar bisa memahami alasan di balik terjadinya praktik *markup* di BTN KC Yogyakarta, perlu melihat sejumlah penyebab yang mungkin memengaruhinya. Penyebab-penyebab ini bisa datang dari sistem kerja di dalam kantor sendiri maupun dari faktor luar. Dengan mengenali hal-hal yang berperan, BTN KC Yogyakarta bisa lebih mudah mencari tahu akar masalah dan menemukan langkah pencegahannya. Berikut ini adalah beberapa faktor utama yang diduga ikut mendorong terjadinya potensi praktik *markup* di BTN KC Yogyakarta:

1. Faktor Internal

   Sejumlah aspek internal dalam operasional BTN KC Yogyakarta turut memengaruhi potensi risiko, meskipun telah dilakukan upaya mitigasi:

   a. Kapasitas SDM dan Beban Kerja:

      General Support Staff, Zain Afdha menjelaskan:

      > "Sejauh ini nota tidak valid belum pernah sampai cair, tapi jika kemungkinan potensi ini terjadi mungkin ketika volume pengajuan nota sedang tinggi dengan staf GS yang minim saat adanya pembagian tugas dengan adanya staf yang sedang perjalanan dinas sehingga ketelitian diperlukan" (Wawancara, Mei 2025).

      Risiko terjadinya *fraud* cenderung meningkat ketika volume pengajuan nota tinggi, sedangkan jumlah staf *General Support* (GS) terbatas, terutama saat terjadi pembagian tugas atau ada staf yang sedang dinas luar. Kondisi ini menuntut konsentrasi dan ketelitian lebih dari staf yang tersedia agar potensi kesalahan atau penyimpangan dapat diminimalkan.

   b. Komunikasi

      Potensi miskomunikasi secara khusus dapat muncul di berbagai tahapan proses, mulai dari pengajuan hingga verifikasi SPM. Salah satu penyebabnya adalah ketidakjelasan dalam penyampaian informasi, seperti rincian transaksi, kelengkapan dokumen, atau prosedur yang harus diikuti. Jika

informasi tidak disampaikan secara tepat, staf dapat salah menafsirkan instruksi yang diberikan. Perbedaan pemahaman ini atau kelalaian dalam menyampaikan informasi penting dapat membuka peluang bagi nota yang tidak sah untuk lolos dalam proses, atau bahkan dimanfaatkan untuk tindakan manipulatif. Selain itu, miskomunikasi juga dapat terjadi ketika informasi terkait kebijakan atau perubahan prosedur tidak tersampaikan secara konsisten dan menyeluruh kepada seluruh staf. Jika sebagian staf tidak memahami secara utuh prosedur verifikasi terbaru atau tidak mengetahui indikator kecurangan yang perlu diwaspadai, maka ketelitian dalam melakukan pemeriksaan bisa menurun. Kondisi ini tentu meningkatkan kemungkinan terlewatinya nota tidak valid dalam proses verifikasi.

c. Pemahaman Terhadap Risiko

Perbedaan tingkat pemahaman di antara staf mengenai modus operandi *markup* yang terus berkembang maupun ketentuan regulasi terbaru dapat menimbulkan celah yang berisiko dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Meskipun sebagian staf telah memahami risiko tersebut, tekanan pekerjaan seperti tingginya volume transaksi dan rutinitas harian dapat menurunkan kewaspadaan, yang seharusnya dijaga secara konsisten dalam setiap tahap verifikasi. Di sisi lain, tanpa adanya edukasi dan pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan, staf berisiko tertinggal dalam mengenali indikator-indikator baru atau teknik manipulasi yang semakin kompleks. Kurangnya pembaruan pengetahuan ini dapat menyebabkan tidak terdeteksinya nota tidak valid, sehingga memperbesar potensi terjadinya kecurangan dalam proses operasional.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam membentuk perilaku karyawan dan menentukan seberapa efektif risiko *markup* dapat dicegah atau justru berkembang. Upaya seperti penyampaian peringatan melalui grup komunikasi internal juga menunjukkan adanya dorongan untuk membangun budaya integritas. Namun demikian, apabila terdapat toleransi terhadap pelanggaran kecil atau kurangnya akuntabilitas, hal ini dapat menjadi awal

dari praktik *markup* yang lebih serius. Ketidaktegasan dalam menindak *fraud* sebelumnya berpotensi memberi kesan bahwa pelanggaran bisa dilakukan tanpa konsekuensi, sehingga mendorong perilaku serupa di masa depan dan melemahkan budaya kepatuhan. Oleh karena itu, membangun budaya kepatuhan yang kuat tidak hanya sebatas menjalankan aturan, tetapi juga mencakup sikap proaktif dalam mengenali dan melaporkan potensi penyimpangan. Tanpa budaya proaktif semacam ini, risiko *markup* bisa saja luput dari perhatian.

2. Faktor Eksternal

   Walaupun hingga saat ini belum ada tekanan langsung dari pihak luar, potensi risiko dari eksternal tetap perlu diwaspadai.Salah satunya adalah tekanan finansial dari pihak ksternal, dimana individu atau kelompok di luar institusi yang mengalami tekanan ekonomi atau melihat peluang keuntungan bisa saja mencoba melakukan pemalsuan nota dan mengajukannya kepada staf GS. Meski demikian, staf GS telah dibekali dengan kemampuan untuk meneliti dan memverifikasi nota secara cermat sebelum diajukan sebagai SPM.

Potensi praktik *markup* dalam proses Surat Perintah Membayar (SPM) di BTN KC Yogyakarta dapat dianalisis lebih dalam menggunakan pendekatan *Fraud Triangle*, yang menjelaskan bahwa kecurangan umumnya terjadi karena adanya tiga elemen utama yaitu, peluang (*opportunity*), tekanan (*pressure*), dan rasionalisasi (*rationalization*) (Sukaesih et al., 2024). Dengan menggunakan kerangka ini, diharapkan dapat memahami bagaimana faktor internal dan eksternal berperan dalam meningkatkan risiko *fraud* di lingkungan kerja.

1. Peluang (*Opportunity*)

   Kecurangan biasanya terjadi ketika terdapat kelemahan dalam sistem yang memungkinkan seseorang bertindak tidak etis tanpa terdeteksi. Di BTN KC Yogyakarta, tingginya volume pengajuan nota yang tidak sebanding dengan jumlah staf *General Support* (GS), khususnya saat sebagian dari mereka sedang dinas luar, menjadi salah satu celah utama. Keterbatasan sumber daya ini dapat menurunkan tingkat ketelitian dalam proses verifikasi, sehingga meningkatkan kemungkinan nota tidak valid lolos ke tahap berikutnya. Selain itu, meskipun

telah diterapkan sistem otorisasi berlapis, potensi miskomunikasi atau kurangnya pemahaman staf terhadap prosedur dan indikator kecurangan masih dapat menjadi titik rawan. Sistem pengendalian internal yang saat ini cukup efektif pun tetap sangat bergantung pada konsistensi dan ketelitian staf dalam menjalankan prosedur. Titik paling rentan justru berada pada tahap awal verifikasi oleh staf GS. Jika tahap ini gagal, maka potensi *fraud* bisa masuk lebih jauh ke sistem operasional.

2. Tekanan (*Pressure*)

   Aspek tekanan mencerminkan dorongan yang mendorong seseorang melakukan *fraud*, baik berasal dari dalam maupun luar organisasi. Tekanan eksternal dapat muncul dari pihak di luar bank yang menghadapi kesulitan finansial atau melihat peluang untuk mendapatkan keuntungan dengan cara curang, seperti memalsukan nota dan mencoba mengajukannya. Di sisi lain, tekanan internal mungkin tidak berbentuk langsung berupa tuntutan manajemen, namun dapat muncul secara tidak sadar dari beban kerja yang tinggi, yang mendorong staf untuk bekerja lebih cepat dan berisiko mengabaikan prosedur pengawasan yang seharusnya dijalankan secara ketat.

3. Rasionalisasi (*Rationalization*)

   Merujuk pada pembenaran yang digunakan oleh pelaku untuk melegitimasi tindakannya. Dalam konteks ini, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk cara berpikir tersebut. Ketika kecurangan tidak ditindaklanjuti secara tegas, pelaku bisa merasa bahwa tindakannya aman dan dapat diulangi tanpa konsekuensi berarti. Ini menciptakan pola pikir bahwa tindakan *fraud* adalah hal yang bisa dimaklumi, apalagi jika pelanggaran sebelumnya tidak mendapatkan sanksi. Di sisi lain, sifat *fraud* yang adiktif berarti bahwa ketiadaan tindakan tegas tidak hanya memungkinkan pengulangan, tetapi juga dapat memperburuk budaya kepatuhan secara keseluruhan dan meningkatkan risiko kerugian yang lebih besar di masa depan. Selain itu, meskipun pemahaman staf terhadap risiko cukup baik, kurangnya pembaruan pengetahuan atau pelatihan berkala dapat melemahkan persepsi mereka terhadap pentingnya integritas. Hal ini dapat membuka ruang munculnya

rasionalisasi, seperti anggapan bahwa *markup* dalam jumlah kecil tidak berdampak besar atau tidak akan terdeteksi, terutama jika staf tidak memiliki kesadaran yang kuat terhadap risiko *fraud* secara menyeluruh dan berkelanjutan.

4.2.3 Dampak dari potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta

Ketika mendapati oknum melakukan *markup* pada SPM dengan memalsukan atau memanipulasi data dalam nota, maka secara langsung telah membuka pintu bagi terjadinya *fraud* BTN KC Yogyakarta. Potensi penyalahgunaan seperti penggunaan nota yang tidak valid dalam pengajuan Surat Perintah Membayar (SPM) tetap harus menjadi perhatian serius. Praktik ini termasuk dalam risiko operasional yang bisa berdampak negatif tidak hanya pada keuangan, tetapi juga pada reputasi dan kelancaran operasional bank.

Dalam situasi ini, pengendalian internal sangat penting sebagai cara untuk mencegah dan mengurangi risiko tersebut. Oleh karena itu, memahami dampak-dampak yang mungkin muncul dari praktik *markup* dengan nota tidak valid menjadi langkah penting untuk memperkuat pengawasan dan manajemen risiko secara efektif. Dengan memahami dampak ini secara jelas, BTN KC Yogyakarta bisa lebih tepat dalam mengenali risiko dan mengambil tindakan pencegahan yang tepat. Hal ini akan membantu mengurangi kerugian finansial, menjaga reputasi, menjaga kelancaran operasional, serta meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Berikut beberapa dampak utama yang mungkin terjadi jika praktik *markup* tersebut benar-benar terjadi di BTN KC Yogyakarta.

1. Kerugian Finansial dan Gangguan pada Pengelolaan Anggaran

   Dampak pertama yang paling terlihat adalah kerugian secara finansial. Jika praktik *markup* terjadi, indikator anggaran kantor cabang akan menunjukkan adanya penyimpangan. Dana perusahaan bisa terpakai untuk hal yang tidak semestinya, bahkan bisa habis jika praktik ini terus berlangsung dan skalanya besar. Kondisi ini bisa mengganggu kestabilan keuangan dan membahayakan posisi modal BTN.
2. Rusaknya Reputasi dan Citra Bank

General Support Staff, Andika Kurnia menjelaskan:

> "Apabila terjadi *fraud*, dan terpublikasikan ke external bank, baik melalui lisan ataupun media sosial, tentunya akan mengurangi kepercayaan nasabah kepada bank. Bank merupakan tempat yang aman bagi nasabah untuk menyimpam uangnya, apabila karyawan bank melakukan *fraud* bagaimana bisa nasabah dapat percaya kepada bank tersebut" (Wawancara, Mei 2025).

Jika kasus ini sampai diketahui publik atau media, nama baik BTN bisa tercoreng. Kepercayaan masyarakat terhadap bank bisa menurun, karena reputasi adalah salah satu aset penting dalam dunia perbankan. Bila citra BTN rusak, masyarakat bisa meragukan integritas dan tanggung jawab bank sebagai lembaga keuangan.

3. Terganggunya Operasional dan Menurunnya Kinerja Cabang

   Adanya temuan *fraud* biasanya akan diikuti dengan proses audit dan investigasi yang menyita waktu dan perhatian. Hal ini bisa mengganggu jalannya pekerjaan harian di kantor cabang. Fokus pegawai akan terpecah, tugas-tugas lain bisa tertunda, dan pencapaian target pun ikut terhambat. Jika berlarut-larut, hal ini bisa berdampak pada penurunan performa kerja dan kesejahteraan karyawan.

4. Menurunnya Kualitas Layanan kepada Nasabah

   Masalah internal seperti ini juga bisa berdampak pada pelayanan nasabah. Pegawai yang sibuk menangani persoalan di dalam bisa kehilangan fokus dalam melayani nasabah. Akibatnya, kualitas layanan menurun, nasabah menjadi tidak puas, dan pada akhirnya bisa berdampak pada kepercayaan dan loyalitas mereka terhadap BTN.

5. Risiko Terulangnya Tindakan *Fraud*

   Apabila potensi tindakan kecurangan tidak ditangani dengan tegas, hal ini dapat mendorong pelaku untuk terus mengulang perilaku serupa. Pelaku mungkin merasa bahwa tindakan *fraud* yang dilakukan sebelumnya berhasil dan tidak menimbulkan konsekuensi, sehingga menumbuhkan kecenderungan adiktif terhadap perilaku tersebut. Ketidaktegasan dalam merespons tindakan *fraud* dapat meningkatkan risiko kerugian bank secara signifikan dalam jangka

panjang, karena kecurangan yang tidak terdeteksi atau tidak dihukum memiliki kemungkinan besar untuk terulang.

6. Melemahnya Budaya Kepatuhan

   Kurangnya respon tegas terhadap tindakan *fraud* juga berpotensi menurunkan semangat kepatuhan di lingkungan kerja. Jika pelanggaran dibiarkan tanpa konsekuensi yang jelas, hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang permisif terhadap penyimpangan, seperti yang berisiko terjadi di BTN KC Yogyakarta. Dalam kondisi semacam ini, karyawan lain bisa terdorong untuk meniru perilaku *fraud*, karena melihat bahwa pelanggaran tidak ditindak secara serius. Akibatnya, risiko penyimpangan di masa depan akan semakin besar.

Lingkungan bisnis, baik dari internal maupun eksternal bank, memengaruhi perilaku organisasi. Sikap positif staf terhadap institusi perbankan yang menjadi tempat bekerja secara langsung meningkatkan kinerja. Dalam sektor perbankan, pimpinan menyadari bahwa membangun kepercayaan nasabah bermula dari integritas dan pelayanan prima karyawannya. Oleh karena itu, bankir senior menekankan bahwa budaya organisasi dan etika bisnis memegang peranan krusial untuk memulihkan dan menjaga sistem keuangan yang kuat dan terpercaya (Nitsche, 2017).

Budaya organisasi adalah konsep menyeluruh yang terbentuk dari asumsi, nilai, dan keyakinan bersama di dalam bank. Ini memengaruhi integrasi internal antar departemen, kemampuan bank untuk beradaptasi dengan dinamika pasar eksternal, serta menjadi landasan dalam menyelesaikan berbagai tantangan operasional. Iklim organisasi, yang sangat erat kaitannya dengan budaya, juga terdiri dari pemahaman bersama yang memandu proses pengambilan keputusan. Persepsi karyawan mengenai kebijakan dan prosedur internal bank yang memberikan informasi tentang iklim yang ada. Sementara budaya organisasi merujuk pada asumsi fundamental yang menggerakkan bank, iklim organisasi cenderung lebih dinamis dan mudah berubah, berbeda dengan budaya yang lebih permanen. Bahkan, dalam satu institusi perbankan pun, budaya dan iklim yang beragam bisa saja hadir di unit kerja yang berbeda (Nitsche, 2017).

4.2.4 Penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta

Dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya, BTN KC Yogyakarta memang tidak menemukan pola kesalahan tertentu yang secara konsisten menjadi pemicu tindakan *fraud*. Meski demikian, bank tetap menunjukkan keseriusannya dalam mengantisipasi risiko tersebut dengan menerapkan berbagai langkah pencegahan dan deteksi yang kokoh. Pendekatan ini mencerminkan komitmen terhadap upaya mitigasi risiko melalui tindakan yang bersifat preventif sekaligus tanggap terhadap potensi penyimpangan.

1. Sistem Pengendalian Internal sebagai Pilar Deteksi Dini

   General Support Staff, Zain Afdha menjelaskan:

   > "Iya, adanya pengajuan SPM secara digital dan manual (web SPM) membantu dalam mencatat daftar vendor, barang dan tgl transaksi, selain itu mencatat juga *stock opname* barang sehingga tidak terjadi transaksi ganda" (Wawancara, Mei 2025).

   BTN KC Yogyakarta mengandalkan kombinasi sistem internal manual dan digital untuk memonitor serta mencegah risiko operasional, termasuk potensi pemalsuan dokumen maupun pengulangan transaksi. Salah satu alat utama dalam proses ini adalah sistem pengajuan SPM (Surat Perintah Membayar), yang tersedia dalam bentuk digital maupun manual melalui *platform* Web SPM. Sistem ini merekam secara detail informasi terkait vendor, item yang dibeli, tanggal transaksi, serta hasil *stock opname* barang. Dengan fitur-fitur tersebut, potensi terjadinya transaksi ganda dapat ditekan secara signifikan, dan pengadaan barang dapat dikontrol agar tetap selaras dengan kebutuhan serta ketersediaan yang ada. Di samping itu, pemanfaatan sistem digital turut memperjelas jejak audit, sehingga manipulasi data menjadi jauh lebih sulit untuk dilakukan.

2. Sistem Kontrol Berlapis yang Mencegah Kesalahan

   BTN KC Yogyakarta menerapkan sistem verifikasi ganda (*double checking*) yang kuat. Jika ada kesalahan atau kekeliruan di tim *General Support* (GS) saat verifikasi awal nota, proses akan dilanjutkan ke pemeriksaan oleh kepala unit

operasional atau *Deputy Branch Manager* (DBM). Desain berlapis ini memastikan bahwa meskipun ada kemungkinan kesalahan manusia di satu tahap, ada pemeriksaan lanjutan yang dapat mendeteksi dan mengoreksi, sehingga meminimalkan peluang *markup* yang berlebihan.

3. Mekanisme Audit Internal yang Berlapis dan Berkesinambungan

   BTN mengimplementasikan sistem audit internal yang komprehensif untuk secara rutin mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko:

   a. *Branch Business Control* (BBC) di Tingkat Cabang: Unit ini bertanggung jawab atas pengecekan harian terhadap seluruh transaksi tunai dan non-tunai di kantor cabang, berfungsi sebagai kontrol operasional yang ketat.
   b. Divisi *Human Capital* (HCMD) di Kantor Pusat: HCMD secara periodik (bulanan) mengirimkan laporan ke kantor cabang untuk memantau karyawan yang termasuk dalam kategori "*Risk Employee*". Kategori ini ditentukan berdasarkan data SLIK OJK terkait jumlah pinjaman yang tidak sesuai dengan profil karyawan, mengindikasikan potensi tekanan finansial.
   c. Divisi *Internal Audit Division* (IAD): IAD melakukan audit menyeluruh setiap tahun di seluruh Kantor Cabang BTN, mencakup pemeriksaan semua aktivitas cabang selama satu tahun terakhir.
   d. Audit Khusus untuk Investigasi Lanjutan: Jika terdapat laporan dari *Whistleblowing System* (WBS) yang didukung bukti memadai dan tervalidasi, tim audit khusus akan datang ke cabang. Tim ini bertugas melakukan investigasi mendalam dan Berita Acara Pemeriksaan (BAP) terhadap terduga pelaku *fraud* serta pihak ketiga yang terlibat.

3. Komitmen terhadap Kebijakan dan Prosedur yang Jelas

   Operation Head Unit, Sigit Wahyu Purnomo menjelaskan:

   > “Sebenarnya, semua kebijakan, prosedur, dan SOP sudah tersedia dan jelas, terutama terkait pengadaan barang dan jasa serta hak dan kewajiban pegawai. Oleh karena itu, jika terjadi *fraud* atau *markup*, umumnya disebabkan oleh tindakan sengaja dari oknum pegawai, bukan karena kekosongan aturan. Jika terbukti melanggar, maka akan langsung ditindak sesuai ketentuan yang berlaku” (Wawancara, Mei 2025).

Manajemen risiko dalam pencegahan *fraud* pada dasarnya berpegang teguh pada kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam *Standard Operating Procedures* (SOP). SOP untuk pengadaan barang dan jasa, serta hak dan kewajiban pegawai, semuanya diatur dengan jelas dan transparan. Ini menegaskan bahwa insiden *fraud* atau *markup* lebih sering terjadi karena kesengajaan individu daripada karena ketiadaan aturan.

General Support Staff, Andika Kurnia menjelaskan:

> "BTN selalu menerapkan prinsip GCG (*Good Coorporate Governance*)" (Wawancara, Mei 2025).

Komitmen terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip *Good corporate governance* (GCG) merupakan elemen kunci yang harus dijalankan secara konsisten untuk memastikan operasional perbankan berjalan sesuai dengan standar tata kelola yang baik. Hal ini bertujuan agar setiap aktivitas bank dilakukan secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil, serta untuk memperkuat integritas institusi dan meningkatkan kepercayaan dari seluruh pemangku kepentingan. Penerapan prinsip *good corporate governance* (GCG) dalam sektor perbankan memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas manajemen operasional. Ketika prinsip-prinsip GCG dijalankan dengan baik, hal ini akan mendorong terciptanya sistem manajemen operasional yang lebih efektif dan efisien. Dengan kata lain, semakin baik pelaksanaan tata kelola perusahaan, maka semakin optimal pula kinerja operasional yang dapat dicapai (Pasya, 2017).

4. Pentingnya Pemahaman dan Kesadaran Staf yang Berkelanjutan

   Pemahaman staf mengenai risiko *fraud* dan *markup* dinilai sangat memadai. Ini didukung oleh sosialisasi SOP internal secara berkala (mingguan) serta sosialisasi dan kuis bulanan tentang Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT), Pengendalian Gratifikasi, dan *fraud*. Selain itu, seluruh pegawai diwajibkan menandatangani pakta integritas setiap bulan, yang memperkuat komitmen terhadap etika dan kepatuhan.

5. Sistem Pelaporan dan Penegakan Sanksi yang Transparan dan Terdokumentasi

Sebagai bagian tak terpisahkan dari upaya mitigasi risiko, BTN KC Yogyakarta menegakkan tindakan tegas terhadap individu yang terbukti melakukan pelanggaran. Penerapan sanksi ini tidak semata-mata bersifat represif, melainkan juga bertujuan sebagai langkah pencegahan yang efektif. Setiap insiden pelanggaran yang merugikan perusahaan, termasuk *markup*, didokumentasikan secara sistematis. Penjatuhan sanksi dilakukan secara adil dan konsisten berdasarkan ketentuan yang berlaku, dengan tujuan menegaskan bahwa perilaku menyimpang atau melanggar hukum tidak akan diberi ruang.

Prosesnya dimulai dengan surat tugas pemeriksaan dari pimpinan. Setelah pemeriksaan, dibuat BAP yang dikonfirmasi kepada pegawai terkait, lengkap dengan pertanyaan dan bukti-bukti. BAP ini kemudian diusulkan ke kantor pusat untuk keputusan sanksi. Sanksi bervariasi dari teguran tertulis (ringan), pemotongan bonus 50% dan tidak mendapat uang cuti (sedang), hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) atau penurunan pangkat (berat). Semua riwayat pelanggaran dan sanksi tercatat permanen di sistem *Human Capital Information System* (HCIS) pada CV pegawai, berfungsi sebagai riwayat dan efek jera. Komunikasi resmi mengenai indikasi penyalahgunaan wewenang juga disampaikan secara tertulis kepada unit manajemen risiko dan audit di kantor pusat untuk rekomendasi dan langkah tindak lanjut. Pendekatan ini krusial dalam mempertahankan integritas proses operasional, memperkuat budaya kepatuhan, serta melindungi reputasi dan aset perusahaan.

6. Sistem *Whistleblowing* yang Aman dan Efektif

General Support Staff, Zain Afdha menjelaskan:

> "Jadi terkait dengan budaya pelaporan atau *whistleblowing*, di BTN memang diterapkan adanya sistem untuk basis web, jadi disitu nanti kita bisa melaporkan, misalkan seperti penyuapam, gratifikasi, dan *fraud* gitu. Untuk keamanan dari pelapor sendiri, terjamin aman karena disitu kita tidak menyebutkan NIP, tapi kita bebas untuk melaporkan, misalkan kita mau melaporkan pegawai X itu kita bebas melaporkan siapa saja, tapi kerahasiaan data kita sebagai pelapor itu terjamin. Jadi ini sistemnya sudah oke untuk *whistleblowing*-nya BTN" (Wawancara, Mei 2025).

BTN telah mengimplementasikan sistem *Whistleblowing* berbasis web yang dirancang untuk memberikan rasa aman dan kenyamanan bagi seluruh pegawai

organik dalam melaporkan dugaan pelanggaran, seperti penyuapan, gratifikasi, atau tindakan *fraud*. Sistem ini menjamin kerahasiaan identitas pelapor, misalnya dengan tidak mencantumkan NIP, sehingga mendorong keberanian pegawai untuk melaporkan tanpa rasa takut. Akses yang mudah dan kemampuan untuk mengirim laporan langsung ke divisi terkait menjadikan sistem ini lebih efisien dan sulit dilacak dibandingkan dengan metode pelaporan lain.

Studi yang dilakukan oleh ACFE pada tahun 2016 mengindikasikan bahwa Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing* System) merupakan metode paling optimal dan efisien dalam mencegah *fraud*. Dalam implementasinya, strategi anti-*fraud* di bank konvensional maupun syariah berpusat pada deteksi dan pencegahan. Kedua aspek ini merupakan komponen integral dari sistem pengendalian *fraud* bank, yang mencakup serangkaian langkah untuk mengidentifikasi dan mengungkap penipuan dalam operasional bisnis. Ini meliputi, namun tidak terbatas pada, kebijakan *Whistleblowing*, pelaksanaan audit mendadak, serta keberadaan sistem pengawasan yang komprehensif (Maulida & Bayunitri, 2021).

Keberhasilan Sistem Pelaporan Pelanggaran terletak pada kemampuannya untuk mendorong partisipasi aktif baik dari masyarakat maupun karyawan, sehingga mereka lebih berani melaporkan praktik *fraud* dan korupsi kepada pihak yang berwenang. Ini secara fundamental mengubah budaya "diam" menjadi budaya "kejujuran dan keterbukaan". Efektivitas sistem ini dapat diukur dari jumlah kasus *fraud* yang berhasil terdeteksi serta respons waktu yang lebih cepat dalam penanganannya dibandingkan metode lain. Sebuah penelitian bahkan menunjukkan bahwa informasi dari sesama karyawan terbukti lebih sering mengungkap kasus *fraud* dibandingkan temuan auditor (Maulida & Bayunitri, 2021).

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengamatan dan pembahasan dalam penelitian "Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta" disimpulkan bahwa:

1. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi risiko operasional yang terkait dengan potensi praktik *markup* pada Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid di BTN KC Yogyakarta. Proses identifikasi melibatkan pengamatan indikator mencurigakan dan verifikasi keaslian dokumen, yang sangat penting dalam mitigasi *fraud*.
2. Beberapa faktor internal dan eksternal berkontribusi terhadap kemungkinan terjadinya praktik *markup*. Secara internal, masalah seperti kapasitas sdm dan beban kerja, komunikasi, pemahaman terhadap risiko, dan budaya organisasi memainkan peran penting. Secara eksternal, tekanan finansial dari pihak luar juga dapat mempengaruhi kemungkinan terjadinya penipuan. Dengan mengidentifikasi bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal ini berinteraksi dengan elemen-elemen *Fraud Triangle*, BTN KC Yogyakarta dapat mengembangkan strategi mitigasi risiko yang lebih terfokus, tidak hanya pada deteksi tetapi juga pada pencegahan akar masalah *fraud*.
3. Praktik *markup* yang potensial dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kerugian finansial dan gangguan pada pengelolaan anggaran, rusaknya reputasi dan citra bank, terganggunya operasional dan menurunnya kinerja cabang, penurunan kualitas layanan kepada nasabah, risiko terulangnya tindakan *fraud* dan melemahnya budaya kepatuhan. Dampak-dampak ini menekankan pentingnya strategi manajemen risiko yang efektif.
4. Penerapan manajemen risiko di BTN KC Yogyakarta, khususnya dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid, sudah berjalan dengan baik. BTN KC Yogyakarta telah menerapkan berbagai strategi manajemen risiko untuk mencegah praktik *markup* yang potensial. Ini termasuk sistem pengendalian

internal yang kuat, proses verifikasi berlapis, dan komitmen terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan manajemen risiko di BTN KC Yogyakarta, khususnya dalam mencegah potensi praktik *markup* Surat Perintah Membayar (SPM) menggunakan nota tidak valid, sudah berjalan dengan baik.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen risiko di sektor perbankan, khususnya dalam mengidentifikasi risiko operasional terkait praktik *markup*. Melalui penerapan teori segitiga kecurangan (*Fraud Triangle*), teori segitiga kecurangan digunakan untuk menganalisis faktor penyebab *fraud*, menunjukkan relevansinya dalam konteks perbankan. Penerapan model tiga lini pertahanan dalam pengelolaan risiko di BTN KC Yogyakarta memperlihatkan pentingnya struktur pengendalian internal yang berlapis. Selain itu, temuan mengenai pengaruh budaya organisasi menekankan peran penting etika dan integritas dalam mencegah *fraud*. Penelitian ini juga membuka peluang studi lanjutan terkait strategi mitigasi risiko dan penguatan sistem pengendalian di institusi keuangan lainnya.

5.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi BTN KC Yogyakarta untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian prosedur operasional secara berkala guna memastikan prosedur tersebut selalu relevan dan efektif dalam mengatasi praktik *markup* serta penipuan. Selain itu, penting bagi BTN KC Yogyakarta untuk membangun kemitraan dengan berbagai pihak eksternal, seperti lembaga pengawas dan institusi pendidikan, agar dapat saling bertukar pengetahuan dan mengadopsi praktik terbaik dalam manajemen risiko serta pencegahan kecurangan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, durasi penelitian yang terbatas pada jam kerja informan memengaruhi ketersediaan

informan dan informasi yang relevan. Hal ini membatasi cakupan informasi yang dapat digali. Kedua, metode pengumpulan data melalui wawancara rentan terhadap subjektivitas responden, di mana persepsi dan pengalaman individu dapat bervariasi dan memengaruhi informasi yang diberikan. Ketiga, adanya SOP internal bank terkait kerahasiaan menyebabkan keterbatasan dalam akses sumber data. Bank harus menjaga kerahasiaan informasinya, yang secara tidak langsung membatasi kedalaman dan keluasan data yang dapat diakses oleh peneliti.

5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Berikutnya

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan mengenai "Pengelolaan Risiko Operasional Perbankan Dalam Rangka Mitigasi Risiko Terjadinya *Fraud* Unit Operasional BTN KC Yogyakarta" maka rekomendasi untuk peneliti selanjutnya yaitu dapat memperkaya pemahaman manajemen risiko operasional dan pencegahan *fraud* di sektor perbankan, serta berkontribusi pada pengembangan praktik terbaik dalam industri. Penelitian selanjutnya dapat melakukan studi perbandingan antara BTN KC Yogyakarta dan bank-bank lain terkait pengelolaan risiko operasional dan pencegahan *fraud*, yang berpotensi memberikan wawasan tentang praktik dan strategi yang efektif di berbagai institusi keuangan. Selain itu, riset di masa depan juga dapat mengadopsi teknik analisis data yang lebih luas untuk menggali informasi yang lebih mendalam dan detail.

DAFTAR PUSTAKA

Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, *6*(1), 974–980. https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394

Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *HISTORIS : Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, *5*(2), 146–150.

Anam, H. (2023). Manajemen Risiko Operasional Bank Syariah; Teori dan Manfaat. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, *5*(1), 16–31. https://doi.org/10.33367/at.v5i1.1476

Anto, R. P., Nur, N., Yusriani, Ardah, F. K., Ayu, J. D., Nurmahdi, A., Apriyeni, B. A. R., Purwanti, Adrianingsih, arita Y., & Putra, M. F. P. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Penerapannya* (Vol. 2). Tahta Media Group.

Balaka, M. Y. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Vol. 1, p. 130). Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.

Bank For International Settlements. (2011). *Operational Risk - Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*. Bank for International Settlements.

Harahap, A. S., & Siregar, S. (2020). Risiko Operasional Pembiayaan Murabahah Perbankan Syariah. *Jurnal Saintek*, *1*(1), 561–567. https://prosiding.seminar-id.com/index.php/sainteks

Janni, A. M. (2021). Peranan Perbankan Sebagai Lembaga Penyalur Kredit Bagi Masyarakat. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, *1*(568–98), 15–16.

Larah, D. A., & Siregar, M. H. (2024). Analisis Penerapan Manajemen Risiko dalam Meminimalisir Fraud pada PT. Bank Sumut Syariah Kantor Cabang Pembantu Karya. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, *2*(4), 179–200. https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i4.1035

M.N., O., C.U., A., & A.N., O. (2018). Operational Risk Management and Organizational Performance of Banks in, Edo State. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *7*(4), 103–120. https://doi.org/10.6007/ijarems/v7-i4/5187

Maulida, W. Y., & Bayunitri, B. I. (2021). The influence of whistleblowing system toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, *2*(4), 275–294. https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.177

Nitsche, S. (2017). Creating an Ethical Organizational Environment in Banking. In *Walden University ScholarWorks*. https://workplacepsychology.net/2011/02/14/creating-an-ethical-organizational-culture/

Nurintan, Y. (2016). *Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas Dan Risiko Operasional Terhadap Kinerja Keuangan perbankan (Studi Pada Bank Umum Konvensional Go Public Periode 2011-2015)*. Skripsi, Universitas Lampung.

Panchenko, L., & Samovilova, N. (2021). Secondary data analysis in educational research: opportunities for doctoral students. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, *9*(4), 43–56.

https://doi.org/10.32919/uesit.2021.04.04
Pasya, N. (2017). *Penerapan Good Corporate Governance Pada Manajemen Operasional, Manajemen Risiko, Kepatuhan Syariah dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bank BTN Syariah*. Tesis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (2023). *Profil Perusahaan*. Anugerahmustika.Com. https://anugerahmustika.com/profil-perusahaan.html
Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Sarjana, S., Nardo, R., Hartono, R., Siregar, Z. H., Irmal, Sohilauw, M. I., Wahyuni, S., Rasyid, Ab., Djaha, Z. A., & Badrianto, Y. (2019). *Manajemen Risiko* (Vol. 11, Issue 1, pp. 1–14). CV. Media Sains Indonesia.
Saroinsong, A. N. (2014). Fungsi Bank Dalam Sistem Penyaluran Kredit Perbankan. *Jurnal Elektronik Bagian Hukum Keperdataan*, *2*(3), 130–137.
Strivany, A. R., & Ajeng, T. N. (2024). Identifikasi Manajemen Risiko : Strategi dan Mitigasi Risiko Studi Kasus Pada PT Dian Sentosa Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, *1192*, 688–689. http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca
Sudarmanto, E. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(2), 107–121.
Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (pp. 1–334). Penerbit Alfabeta Bandung.
Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)* (pp. 1–274). Penerbit Alfabeta Bandung. http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/
Sukaesih, P. E., Indupurnahayu, & Hurriyaturrohman. (2024). Pengaruh Fraud Triangle Pada Kecurangan melalui Analisis Beneish Ratio Index Sebagai Pendeteksi Kecurangan Laporan Keuangan. *Jurnal Economia: ECo-Fin*, *6*(2), 279–289. https://doi.org/10.32877/ef.v6i2.1009
Wulandari, R., & Susanto, R. (2018). Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Unit Teller Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Lubuk Alung. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *3*, 99. journalikopin.ac.id

LAMPIRAN

Lampiran 1: Instrumen Penelitian

DRAF WAWANCARA *GENERAL SUPPORT STAFF*

1. Identifikasi Risiko Operasional

a. Apakah ada indikator atau ciri-ciri tertentu yang membuat Anda curiga terhadap keabsahan suatu nota yang dilampirkan pada SPM?
b. Bagaimana cara Anda melakukan verifikasi terhadap nota yang diterima? Apakah ada prosedur standar yang harus diikuti?
c. Apakah Anda pernah menemukan kasus nota yang tidak valid atau mencurigakan? Bagaimana penanganannya?
d. Menurut pengalaman Anda, apakah ada tekanan waktu atau faktor lain yang dapat memengaruhi ketelitian dalam memverifikasi nota?
e. Apakah terdapat pola kesalahan atau ketidaksesuaian dokumen yang sering terjadi dalam proses operasional yang berisiko menimbulkan *fraud*?
f. Apakah sistem internal (baik manual maupun digital) mendukung Anda untuk mendeteksi atau mengantisipasi risiko operasional seperti manipulasi dokumen atau pengulangan transaksi?
g. Dalam praktik kerja sehari-hari, apakah ada titik rawan dalam proses verifikasi dokumen atau transaksi yang menurut Anda paling berisiko untuk terjadi *fraud*?

2. Faktor Yang Berkontributif

a. Menurut Anda, faktor internal apa saja di BTN KC Yogyakarta yang mungkin berkontribusi terhadap potensi praktik *markup* (misalnya, kelemahan sistem, kurangnya pengawasan, budaya kerja)?
b. Apakah ada faktor eksternal (misalnya, tekanan dari vendor) yang mungkin berperan dalam potensi penggunaan nota tidak valid?
c. Bagaimana komunikasi dan koordinasi antar unit terkait proses SPM? Apakah ada potensi miskomunikasi yang bisa dimanfaatkan untuk praktik *markup*?
d. Apakah menurut Anda pemahaman staf mengenai risiko *fraud* dan *markup* sudah memadai?

e. Apakah ada insentif atau tekanan kinerja yang mungkin secara tidak langsung mendorong praktik yang tidak etis?
f. Sejauh mana efektivitas sistem pengendalian internal (misalnya dual control, pembatasan akses, audit rutin) dalam mencegah terjadinya praktik *markup* atau *fraud*?
g. Apakah struktur organisasi dan pembagian wewenang saat ini cukup jelas untuk mencegah konflik kepentingan atau penyalahgunaan otoritas dalam proses verifikasi dokumen?
h. Bagaimana budaya pelaporan (*whistleblowing*) dan sikap terhadap pelanggaran di lingkungan kerja Anda? Apakah staf merasa aman untuk melaporkan indikasi kecurangan?

3. Dampak Potensial

a. Menurut Anda, apa saja dampak negatif yang mungkin timbul jika praktik *markup* menggunakan nota tidak valid terjadi di BTN KC Yogyakarta (baik finansial maupun non-finansial)?
b. Apakah ada mekanisme pelaporan atau sanksi jika terbukti terjadi praktik *markup*? Apakah menurut Anda mekanisme tersebut sudah efektif?
c. Jika praktik *fraud* seperti *markup* tidak segera dideteksi dan ditangani, menurut Anda bagaimana hal tersebut bisa berdampak terhadap kinerja operasional jangka panjang unit kerja Anda?
d. Dalam pandangan Anda, bagaimana praktik *fraud* yang tidak ditangani secara tegas dapat memengaruhi budaya kerja dan moral karyawan lainnya?

4. Penerapan Manajemen Risiko

a. Apakah Anda mengetahui adanya kebijakan atau prosedur manajemen risiko terkait proses SPM dan pencegahan *fraud*?
b. Bagaimana implementasi manajemen risiko dalam kegiatan operasional sehari-hari terkait SPM? Apakah terasa efektif?
c. Apakah ada pelatihan atau sosialisasi rutin mengenai manajemen risiko dan pencegahan *fraud* yang Anda ikuti?
d. Menurut Anda, area mana dalam proses SPM yang perlu diperkuat pengendalian risikonya?

e. Apa saran Anda untuk meningkatkan penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* di BTN KC Yogyakarta?
f. Apakah terdapat sistem pemantauan atau audit internal yang rutin dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko di unit operasional Anda? Jika ya, bagaimana mekanismenya?
g. Apakah staf diberikan akses terhadap kanal pelaporan (*whistleblowing system*) jika menemukan indikasi *fraud* atau kelemahan kontrol? Sejauh mana sistem tersebut digunakan secara efektif?

DRAF WAWANCARA *OPERATION HEAD UNIT*

1. Identifikasi Risiko Operasional

a. Bagaimana divisi operasional mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko operasional terkait potensi *markup* SPM menggunakan nota tidak valid?
b. Metode atau tools apa saja yang digunakan untuk memantau dan mendeteksi potensi risiko tersebut dalam proses operasional?
c. Apakah ada *key risk indicators* (KRI) yang ditetapkan untuk memantau risiko *markup* SPM?
d. Apakah dalam proses identifikasi risiko operasional Anda melibatkan analisis historis insiden atau temuan audit sebelumnya sebagai dasar mitigasi ke depan?
e. Apakah proses identifikasi risiko melibatkan pemetaan alur kerja (process mapping) untuk menemukan titik-titik rawan *fraud* atau ketidaksesuaian dokumen dalam siklus SPM?

2. Faktor yang Berkontributif

a. Menurut pandangan Anda, faktor-faktor internal organisasi mana yang paling signifikan berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup*?
b. Bagaimana divisi operasional mengatasi potensi tekanan atau pengaruh dari pihak eksternal yang dapat memicu penggunaan nota tidak valid?
c. Bagaimana struktur organisasi dan alur komunikasi dalam divisi operasional dapat memengaruhi potensi terjadinya *markup*?

d. Upaya apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman staf mengenai risiko *fraud* dan etika kerja?
e. Apakah sistem pengawasan internal saat ini memungkinkan deteksi dini terhadap perilaku menyimpang staf yang berpotensi menyebabkan *fraud*? Jika belum optimal, kendala apa yang dihadapi?
f. Apakah budaya organisasi saat ini mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kejanggalan operasional, atau justru menciptakan resistensi terhadap pelaporan?

3. Dampak Potensial

a. Bagaimana divisi operasional mengukur dan memitigasi dampak finansial dan reputasi yang mungkin timbul akibat praktik *markup*?
b. Bagaimana divisi operasional menanggapi jika terindikasi adanya praktik *markup* yang melibatkan staf?
c. Menurut Anda, bagaimana potensi praktik *markup* dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran dan kinerja operasional unit kerja dalam jangka panjang?
d. Jika praktik *markup* tidak ditangani secara serius, bagaimana hal ini dapat berdampak terhadap budaya kepatuhan dan integritas di dalam organisasi?

4. Penerapan Manajemen Risiko

a. Bagaimana kebijakan dan prosedur manajemen risiko terkait pencegahan *fraud* dan *markup* diimplementasikan dalam operasional sehari-hari?
b. Bagaimana peran divisi operasional dalam memastikan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen risiko tersebut?
c. Bagaimana efektivitas sistem pengendalian internal saat ini dalam mencegah potensi *markup* SPM? Area mana yang menurut Anda perlu ditingkatkan?
d. Bagaimana divisi operasional berkoordinasi dengan unit manajemen risiko dan audit internal terkait isu ini?
e. Bagaimana Anda memastikan bahwa budaya organisasi mendukung praktik yang etis dan mencegah *fraud*?

f. Apa rencana strategis divisi operasional untuk memperkuat manajemen risiko terkait potensi *markup* SPM di masa mendatang?
g. Apakah divisi operasional memiliki indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*/KPI) yang terkait langsung dengan penerapan manajemen risiko dan pencegahan *fraud*? Jika ya, apa saja bentuknya?
h. Apakah pelaporan insiden operasional (termasuk *near-miss* atau potensi *fraud*) dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi? Jika ya, bagaimana proses pelaporan dan tindak lanjutnya?

Lampiran 2: Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA *GENERAL SUPPORT STAFF*

1. Identifikasi Risiko Operasional

a. Apakah ada indikator atau ciri-ciri tertentu yang membuat Anda curiga terhadap keabsahan suatu nota yang dilampirkan pada SPM?

Jawaban Staf GS 1:

Ada, biasanya itu terdapat, misalkan nota yang nggak ada identitas toko-nya, terus invoice PDF-nya itu tidak ada pembuuhan cap basah dari toko, terus misalkan nota-nota manual itu ada coret-coretan tangan gitu, jadi kesannya kayak ada revisi sendiri gitu, atau dibuat sendiri gitu sih.

Jawaban Staf GS 2:

Iya ada, biasanya ciri- ciri nota mencurigakan itu fisik nota berupa nota manual, terdapat coretan atau penebalan pada deskripsi pembelian atau nominal harga pembelian, nota print edc/mesin kasir yang tidak memiliki deskripsi toko secara lengkap, segala jenis nota dengan nominal harga dengan margin tinggi dibanding harga wajar, invoice dengan format pdf yang dicetak dan tidak dibubuhi tanda tangan dan cap basah.

Jawaban Staf GS 3:

Tentu saja ada, jika nota itu nggak ada capnya atau tanda tangan dan itu kan biasanya dibuat manual, tapi harus dilihat lagi kasus per kasusnya, karena masih banyak juga penggunaan nota manual itu dalam kegiatan usaha.

b. Bagaimana cara Anda melakukan verifikasi terhadap nota yang diterima? Apakah ada prosedur standar yang harus diikuti?

Jawaban Staf GS 1:

Sebenarnya nggak ada prosedur khusus sih lebih ke, kita verifikasi ke pemilik notanya, misalkan kita ragu dengan nota tersebut, misalkan itu nota milik toko X gitu, kita bisa langsung konfirmasi ke tempatnya langsung. Beberapa case juga saya pernah melakukan verifikasi tersebut karena ragu, terus langsung saya hubungi vendor atau toko itu, kalau

misalkan nota itu dibawa oleh OB atau staff, kita bisa konfirmasi ke atasannya langsung, ini terkait penggunaan apa sih, seperti itu sih.

Jawaban Staf GS 2:

Biasanya melakukan verifikasi pembelian barang atau jasa kepada pembawa nota terkait barang apa yang dibeli, kegunaan, waktu pembelian, mangapa beli di toko tersebut jika dirasa harga tidak wajar. Kemudian melakukan keabsahan toko melalui quick mapping melalui google, gmaps, atau media ecommerce. Selain itu, melakukan verifikasi langsung baik via telephone, wa, atau kunjungan langsung ke toko dengan metode gosh shopping.

Jawaban Staf GS 3:

Kalau yang mencurigakan bisa dilakukan crosscheck ke pemilik usahanya atau vendor bisa by phone atau juga bisa langsung.

c. Apakah Anda pernah menemukan kasus nota yang tidak valid atau mencurigakan? Bagaimana penanganannya?

Jawaban Staf GS 1:

Pernah, untuk penanganannya yang pertama konfirmasi sih, yang tadi dibilang sebelumnya konfirmasi ke atasannya, misalkan ini untuk pembelian apa sih, terus misalkan dilakukan, biasanya kita langsung tegur dan kita nggak cairin itu, terus kita kasih teguran supaya ke depannya lebih diperhatikan lagi, misalkan beli apa-apa itu sesuai dengan kebutuhan.

Jawaban Staf GS 2:

Pernah, penanganannya ya melakukan eskalasi ke atasan dan memberlakukan punishment sesuai ketentuan perusahaan berdasarkan tier. Kalau risiko low dengan peringatan lisan atau tertulis, risiko low to medium dengan SP 1-2, risiko medium to hight dengan pemutusan hubungan kerja.

Jawaban Staf GS 3:

Pernah, dengan melakukan wawancara langsung dengan pemberi nota dan kroscek langsung dengan pemilik usaha yang kemudian kami memberikan teguran atau sanksi jika terbukti ada pelanggaran.

d. Menurut pengalaman Anda, apakah ada tekanan waktu atau faktor lain yang dapat memengaruhi ketelitian dalam memverifikasi nota?

Jawaban Staf GS 1:

Ada, jadi misalkan di operasi yang hectic, jam hectic atau akhir bulan, biasanya kita ke distract dengan urusan lain juga, misalkan lagi ngerjain kerjaan lain terus tiba-tiba ada staff yang minta tukar nota itu biasanya mempengaruhi ketelitian juga gitu, jadi kita kayak nggak begitu teliti terus asal aja gitu, misalkan harusnya itu nota kita tidak klaim malah jadi diklaim gitu, terus juga misalkan kita sedang bertugas sendiri gitu ya, misalkan staff lain itu lagi perjalanan dinas itu juga mempengaruhi ketelitian banget sih, jadi riskan untuk salah verifikasi.

Jawaban Staf GS 2:

Ada, biasanya menjelang akhir bulan dan penutupan neraca bulanan, terus ada penumpukan nota atau invoice yang cukup signifikan. Kemudian saat tim sedang tidak lengkap, yang mengharuskan verifikator SPM melakukan backup pekerjaan dari tim lainnya.

Jawaban Staf GS 3:

Tidak ada, pengecekan atau proses verifikasi nota dilakukan dalam waktu tertentu tanpa ada tekanan dari faktor apapun karena bisa mempengaruhi ketelitian dalam pengecekan nota.

e. Apakah terdapat pola kesalahan atau ketidaksesuaian dokumen yang sering terjadi dalam proses operasional yang berisiko menimbulkan *fraud*?

Jawaban Staf GS 1:

Tidak ada, karena ketika ditemukan hal yang mencurigakan, tim general support itu akan memberikan broadcasting atau pengumuman ke grup seluruh karyawan-karyawan yang berisi peringatan, agar kita itu tidak melakukan hal-hal yang merugikan kantor, sehingga tidak dapat mendukung terjadinya fraud.

Jawaban Staf GS 2:

Tidak ada, apabila terdapat kesalahan baik itu disengaja atau tidak, tim verifikator akan melakukan publish ke grup wa ke seluruh unit-unit terkait,

sehingga tidak terjadi pola kesalahan yang sama yang dilakukan baik dengan unsur kesengajaan atau tidak dikemudian hari.

Jawaban Staf GS 3:

Segala pola atau percobaan pelanggaran sudah dilakukan mitigasi dan tidak lanjut itulah mengapa tida ada pola berulang.

f. Apakah sistem internal (baik manual maupun digital) mendukung Anda untuk mendeteksi atau mengantisipasi risiko operasional seperti manipulasi dokumen atau pengulangan transaksi?

Jawaban Staf GS 1:

Ya, jadi adanya pengajuan SPM yang secara digital, lalu itu membantu kita mencetak daftar-daftar vendornya, barang-barangnya dan tanggal transaksinya, selain itu juga membantu mencatat stok opname barang, sehingga kita bisa nge-track dan tidak terjadi transaksi ganda.

Jawaban Staf GS 2:

Sangat membantu, terdapat register manual dan digital sistem web SPM untuk pencatatan stock opname barang sehingga tidak terjadi double pembayaran; pencatatan daftar vendor, barang, dan harga, pencatatan fisik SPM dan tanggal transaksi; terdapat memo internal yang disetujui atasan sesuai dengan nominal kewenangan masing-masing, sehingga atasan mengetahui, menyetujui dan memberikan disposisi atas segala pembelian atau pengadaan barang yang dilakukan di kantor BTN.

Jawaban Staf GS 3:

Menggunakan sistem digital untuk alat pembayaran segala transaksi, hal ini memungkinkan tidak akan terjadi double claim atau semacamnya.

g. Dalam praktik kerja sehari-hari, apakah ada titik rawan dalam proses verifikasi dokumen atau transaksi yang menurut Anda paling berisiko untuk terjadi *fraud*?

Jawaban Staf GS 1:

Ada, sebagai tim GS, biasanya nota masuk pertama kali sebelum disetujui oleh kepala unit, verifikasi awal yang ketat itu sangat dibutuhkan, sehingga

ketika terdapat nota yang tidak valid, maka pencairan itu tidak dapat diteruskan ke sistem SPM-nya.

Jawaban Staf GS 2:

Ada, mekanisme pengadaan barang dan jasa yang bersifat sangat urgent, bernilai tinggi dan barang dan jasa tersebut penyedia nya sangat minim di kota daerah setempat, sehingga jika vendor dari luar daerah verifikasi ke lokasi menjadi sulit.

Jawaban Staf GS 3:

Ada, jika sudah terjadi kerjasama antara terduga fraud dengan vendor atau pemilik usaha.

2. Faktor Yang Berkontributif

a. Menurut Anda, faktor internal apa saja di BTN KC Yogyakarta yang mungkin berkontribusi terhadap potensi praktik markup (misalnya, kelemahan sistem, kurangnya pengawasan, budaya kerja)?

Jawaban Staf GS 1:

Sejauh ini sih, nota yang tidak valid itu belum pernah sampai cair, tapi misalkan ada potensi terjadi yang seperti ini, mungkin pengajuan nota itu sedang tinggi, kemudian tim GS juga sedang minim, mungkin dapat ditingkatkan lagi ketelitiannya. Mungkin itu faktor utama yang harus diperhatikan, pertama memang ketelitiannya dulu.

Jawaban Staf GS 2:

Secara internal, keseluruhan tata cara pengadaan barang, serta pembayaran SPM telah diatur dengan SOP yang kompleks, serta didasari kontrol yang kuat.

Jawaban Staf GS 3:

Budaya kerja sudah bagus, sistem sudah bagus, hanya tinggal bergantung dengan ketelitian unit dan kepala untuk melakukan pengawasan.

b. Apakah ada faktor eksternal (misalnya, tekanan dari vendor) yang mungkin berperan dalam potensi penggunaan nota tidak valid?

Jawaban Staf GS 1:

Selama saya di sini belum pernah ada tekanan dari pihak eksternal sih, kemungkinan ada pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, yang memiliki pilihan untuk melakukan pemalsuan nota, mungkin karena melihat adanya kesempatan atau tekanan finansial yang mendorong mereka untuk melakukan tindakan penipuan, sehingga mengajukan nota yang tidak valid. Namun kita di tim GS ini selalu akan mengamati dan meneliti nota sebelum kita ajukan di SPM.

Jawaban Staf GS 2:

Faktor eksternal tidak ada tekanan. BTN selalu menerapkan prinsip GCG (Good Coorporate Governance) dan prinsip efisiensi dalam segala hal pengadaan barang dan jasa.

Jawaban Staf GS 3:

Tidak ada. Semua invoice atau nota yang datang harus dilakukan verifikasi, meskipun dengan waktu yang singkat dan tidak boleh ada intervensi dari eksternal.

c. Bagaimana komunikasi dan koordinasi antar unit terkait proses SPM? Apakah ada potensi miskomunikasi yang bisa dimanfaatkan untuk praktik markup?

Jawaban Staf GS 1:

Potensi miskomunikasi antara unit ini bisa sasar terjadi, namun adanya otorisasi pelabis untuk melakukan kecurangan itu jadi lebih minim, karena misalkan ada yang lewat dari tim GS, nanti ada otorisasi dari operation head unit atau DBMnya, jadi lebih minimlah peluang untuk terjadinya kecurangan antar unit itu karena ada double checking.

Jawaban Staf GS 2:

Kebutuhan pengadaan barang tidak hanya ada di unit operation saja, melainkan ada unit KCP, dan unit bisnis lainnya, sehingga tidak menutup kemungkinan terjadi misskomunikasi.

Jawaban Staf GS 3:

Tidak ada, kami berkoordinasi terkait seluruh pekerjaan atau pembelian yang pastinya akan memunculkan nota, agar tidak ada double claim atau celah untuk adanya potensi pelanggaran.

d. Apakah menurut Anda pemahaman staf mengenai risiko fraud dan markup sudah memadai?

Jawaban Staf GS 1:

Staf dan karyawan cukup tahu mengenai risiko fraud dan markup, apalagi pekerjaan kita ini kan berkaitan dengan operational yang kaitan itu dengan dana perusahaan, namun tidak memiliki kemungkinan untuk selalu upgrade pengetahuan mengenai pemahaman tentang pentingnya risiko fraud dan markup.

Jawaban Staf GS 2:

Sudah sangat memadai, terdapat sosialisasi internal SOP secara berkala yaitu seminggu 1x, setiap hari rabu atau jumat. Kemudian terdapat pakta integritas yang harus di tandatangani seluruh pegawai 1 bulan 1x dan terdapat sosialisasi dan quiz APU PPT, pengendaliam gratifikasi, dan fraud setiap 1 bulan 1x.

Jawaban Staf GS 3:

Sudah

e. Apakah ada insentif atau tekanan kinerja yang mungkin secara tidak langsung mendorong praktik yang tidak etis?

Jawaban Staf GS 1:

Sejauh ini tidak ada tekanan kinerja ya, baik dari internal maupun eksternal, sehingga kita tetap bekerja sesuai dengan jalurnya, sehingga praktik-praktik kerja yang tidak etis itu bisa dapat diminimalisir supaya tidak terjadi.

Jawaban Staf GS 2:

Akan selalu ada celah penawaran dalam bentuk suap atau gratifikasi yang ditawarkan dari pihak ketiga. Di segala lini, baik dari developer perumahan sampai tender vendor, namun seluruh pegawai telah memahami atas resiko tersebut karena akan berdampak kerugian pada bank dan

pemecatan kepada pegawai yang menerima barang dalam bentuk apapun dari pihak ketiga. Dengan diterapkan nya semua SOP yang berlaku, dan kontrol yang kuat di BTN, hal-hal seperti ini akan sangat mudah diketahui, dan diantisipasi di depan.

Jawaban Staf GS 3:

Tidak ada.

f. Sejauh mana efektivitas sistem pengendalian internal (misalnya dual control, pembatasan akses, audit rutin) dalam mencegah terjadinya praktik markup atau fraud?

Jawaban Staf GS 1:

Sistem di kantor cabang Yogyakarta ini sudah cukup efektif, hanya saja perlu adanya konsistensi dari para staf supaya tetap teliti dan meningkatkan kewaspadaan akan potensi kecurangan, karena kita di kantor cabang juga kan tetap ada audit rutin, jadi tetap ada kontrol internal juga, tidak hanya dari internal kantor cabang saja, tapi juga audit, karena audit kan biasanya dari kantor pusat.

Jawaban Staf GS 2:

Sudah efektif, karena terdapat beberapa lini yang bertanggungjawab atas tugasnya.

Jawaban Staf GS 3:

Dual control serta koordinasi dengan unit dan atasan, audit sudah rutin dilakukan di perusahaan kami dari internal maupun eksternal.

g. Apakah struktur organisasi dan pembagian wewenang saat ini cukup jelas untuk mencegah konflik kepentingan atau penyalahgunaan otoritas dalam proses verifikasi dokumen?

Jawaban Staf GS 1:

Sudah cukup jelas sih, di BTN KC Yogyakarta sendiri, pencairan SPM melakukan beberapa verifikasi mulai dari nota masuk, kemudian ditandatangani oleh Operation Head sebagai penanggung jawabnya, kemudian juga disetujui oleh otorisator biasanya kalau di KC

Yogya ini DBM Service Collection, hingga sampai dengan pelaksanaan pencairan di Teller ataupun di TP.

Jawaban Staf GS 2:

Dalam memo, ijin prinsip pengadaan barang dan jasa serta pengajuan SPM pemberi kewenangan sudah dibagi berdasarkan tier nominal kewenangan.

Jawaban Staf GS 3:

Sudah jelas.

h. Bagaimana budaya pelaporan (*whistleblowing*) dan sikap terhadap pelanggaran di lingkungan kerja Anda? Apakah staf merasa aman untuk melaporkan indikasi kecurangan?

Jawaban Staf GS 1:

Jadi terkait dengan budaya pelaporan atau whistleblowing, di BTN memang diterapkan adanya sistem untuk basis web, jadi disitu nanti kita bisa melaporkan, misalkan seperti penyuapan, gratifikasi, dan fraud gitu. Untuk keamanan dari pelapor sendiri, terjamin aman karena disitu kita tidak menyebutkan NIP, tapi kita bebas untuk melaporkan, misalkan kita mau melaporkan pegawai X itu kita bebas melaporkan siapa saja, tapi kerahasiaan data kita sebagai pelapor itu terjamin. Jadi ini sistemnya sudah oke untuk whistleblowing-nya BTN.

Jawaban Staf GS 2:

Data pelapor dilindungi, ada web bisa di cek di https://idn.deloitte-halo.com/btnsiips/

Jawaban Staf GS 3:

Ada sistem sendiri terkait pelaporan whistleblowing tersebut dan identitas pelapor juga dirahasiakan entah itu dari internal atau eksternal.

3. Dampak Potensial

a. Menurut Anda, apa saja dampak negatif yang mungkin timbul jika praktik *markup* menggunakan nota tidak valid terjadi di BTN KC Yogyakarta (baik finansial maupun non-finansial)?

Jawaban Staf GS 1:

Jika BTN Yogyakarta ini melakukan kecurangan markup, itu nanti akan berakibat sangat buruk bagi keuntungan BTN sendiri. Yang pertama, tentu indikator KPI anggaran cabang akan jadi merah, kemudian itu juga akan memperkaya salah satu pegawai tertentu. Kemudian juga dana perusahaan akan hilang. Itu tadi kaitannya dengan anggaran yang jadi merah itu. Kemudian terdapat juga misalkan ketahuan oleh otoritas dasar keuangan, itu nanti kita akan mendapatkan denda yang sangat besar dan mendapatkan hukuman lain. Untuk kerugian juga bisa berdampak pada reputasi bank. Bentuk kecurangan ini biasanya lebih mudah tersebar di media sosial, jadi membuat citra BTN di mata halayak umum ini jadi jelek, padahal kan sebenarnya reputasi keuangan itu sangat penting. Kemudian selanjutnya, kinerja bank juga menjadi terganggu, karena pasti ketika ada fraud, itu pasti akan ada penyelidikan-penyelidikan, akan ada audit khusus. Itu tentu akan mendistract pekerjaan-pekerjaan lain, karena biasanya kalau ada fraud itu pasti itu diutamakan, harus segera diselesaikan, otomatis pekerjaan yang lain jadi terganggu.

Jawaban Staf GS 2:

Dampak finansialnya ya kerugian bank. Dampak non finansialnya reputasi bank apabila terpublish ke vendor lainnya apabila terjadi fraud, dan terpublikasikan ke eksternal bank, baik melalui lisan ataupun media sosial, tentunya akan mengurangi kepercayaan nasabah kepada bank. Bank merupakan tempat yang aman bagi nasabah untuk menyimpam uangnya, apabila karyawan bank melakukan fraud bagaimana bisa nasabah dapat percaya kepada bank tersebut. Dampak lainnya situasi internal yang menjadi tidak kondusif akibat terjadi fraud, nilai KPI KC akan dikurangi apabila terjadi fraud, pembagian nilai SMK karyawan kurvabel akan semakim kecil, kesejahteraan karyawan menjadi berkurang.

Jawaban Staf GS 3:

Menciptakan budaya untuk menguntungkan pribadi maupun kelompok yang akhirnya menimbulkan kerugian perusahaan

b. Apakah ada mekanisme pelaporan atau sanksi jika terbukti terjadi praktik *markup*? Apakah menurut Anda mekanisme tersebut sudah efektif?

Jawaban Staf GS 1:

BTN sendiri memiliki mekanisme pelaporan, di mana ketika ditemukan nota yang tidak valid atau dipalsukan, kita sebagai Tim GS pasti akan konfirmasi, memanggil pihak yang bersangkutan, kemudian menanyakan terkait keabsahan nota tersebut, dan ketika misalkan ditemukan memang itu benar-benar tidak valid, maka kita akan memberikan teguran. Nah, apabila dirasa sangat-sangat merugikan purusahaan, kita pasti akan mengambil langkah surat peringatan SP1 atau SP2, sampai kalau misalkan tidak tertolong lagi, kita bisa PHK.

Jawaban Staf GS 2:

Apabila ada karyawan yang diduga melakukan tindakan fraud, pelaporan dapat dilakukan secara eskalasi dari unit head atasan terduga pelaku fraud, kemudian ada Deputy BM, di atasnya ada BM, kemudian Kanwil, dan seterusnya sampai pusat.

Jawaban Staf GS 3:

Ada, tentunya dilihat dari kasus perkasus untuk melihan sanksi apa yang cocok dan efektif untuk pelanggar

c. Jika praktik *fraud* seperti *markup* tidak segera dideteksi dan ditangani, menurut Anda bagaimana hal tersebut bisa berdampak terhadap kinerja operasional jangka panjang unit kerja Anda?

Jawaban Staf GS 1:

Ketika praktik fraud atau penipuan ini tidak segera ditangani, atau tidak ketahuan dalam waktu yang lama, dampaknya sangat berbahaya, karena bisa merusak kinerja bank dalam jangka waktu yang panjang. Penting sekali untuk mengelola risiko operasional kita, agar bank ini tidak kehilangan modal, sehingga keuangan tetap stabil. Kemudian untuk kecurangan dari internal pun, bisa membuat karyawan tidak fokus melayani nasabahnya dengan baik, sehingga nasabah menjadi tidak puas, dan nama bank BTN pun akan jadi tercoreng. Kemudian untuk jangka

panjangnya, dampaknya juga akan berdampak ke kinerja. Targetnya jadi tidak tercapai, kemudian penilaian kinerja cabang juga jadi jelek. Itu juga nanti akan berpengaruh pada remunerasi karyawannya.

Jawaban Staf GS 2:

Fraud itu seperti candu, pernah wawancara dengan pelaku fraud, katanya awalnya iseng l ama kelamaan menjadi sebuah kebiasaan yang makin hari makin besar nominalnya. Apabila tidak segera di deteksi sejak awal dan terjadi dalam jangka waktu yang lama, pasti nominal kerugian akan sangat besar dan pelaku tidak dapat mempertanggung jawabkan perbuatan nya dengan penggantian, hanya di proses hukum, bank tidak mendapatkan ganti rugi.

Jawaban Staf GS 3:

Berpengaruh pada reputasi unit dan pastinya kerugian yang terus menerus.

d. Dalam pandangan Anda, bagaimana praktik *fraud* yang tidak ditangani secara tegas dapat memengaruhi budaya kerja dan moral karyawan lainnya?

Jawaban Staf GS 1:

Jika potensi adanya kecurangan itu tidak ditindaklanjuti dengan tegas, maka pelaku akan merasa penipuan yang dilakukan ini berhasil, dan bisa dilakukan kembali. Hal tersebut dapat membuat penurunan moral dan kejujuran pada kinerja, karena pada dasarnya yang namanya fraud itu persifat candu. Jadi ketika tidak ketahuan, itu pasti dia akan terus-menerus ingin melakukan.

Jawaban Staf GS 2:

Berbeda dengan kesalahan akibat human error yang tidak disengaja, sekecil apapun bentuk fraud, hal tersebut tidak dapat diterima, terutama di lingkungan perbankan. Apabila hal tersebut tidak ditindak secara tegas, tentunya akan menimbulkan perspektif bahwa tindakan fraud merupakan hal yang biasa, dan akhirnya akan banyak karyawan yang awalnya tidak memiliki "keinginan" jadi ingin "mencoba", dari mencoba menjadi "ketagihan", dan akhirnya perusahaan yang terus menerus digerogoti dalam jumlah banyak, cepat atau lambat pasti akan tidak bertahan.

Jawaban Staf GS 3:

Bisa menjadi celah untuk memunculkan pelaku fraud lainnya.

4. Penerapan Manajemen Risiko

a. Apakah Anda mengetahui adanya kebijakan atau prosedur manajemen risiko terkait proses SPM dan pencegahan *fraud*?

Jawaban Staf GS 1:

Ada, terdapat SOP dalam sistem pengajuan SPM, dimulai dari sistem pengeadaaan barang, double cross-checking, kemudian kebijakan terkait sanksi jika terdapat tindakan kecurangan atau fraud.

Jawaban Staf GS 2:

Iya, semua tertuang dalam SOP kerja.

Jawaban Staf GS 3:

Tentunya mitigasi dari pengecekan nota atau invoice yang sudah masuk yang kemudian untuk dilakukan pengecekan pada unit dan atasan.

b. Bagaimana implementasi manajemen risiko dalam kegiatan operasional sehari-hari terkait SPM? Apakah terasa efektif?

Jawaban Staf GS 1:

Sejauh ini sih untuk manajemen risiko dari teman-teman operasional itu sebenarnya sudah baik ya. Kembali lagi, karena kita terdapat double checking, gitu. Jadi misalkan ada miss di tim GS-nya, nanti bisa di-check oleh operation head atau DBM-nya, gitu. Itulah kenapa ketika kita menduduki di posisi operation itu memang harus teliti. Jadi ketika ada salah satu lini yang tidak teliti, masih ada dua lini diatasnya yang bisa nge-check. Jadi apabila dibilang sudah efektif, sebenarnya sudah efektif, tapi orang bekerja mungkin kadang tetap terdapat miss. Cuman masih dapat diatasi, tidak sampai dengan berlebihan.

Jawaban Staf GS 2:

Sudah efektif.

Jawaban Staf GS 3:

Sudah cukup efektif.

c. Apakah ada pelatihan atau sosialisasi rutin mengenai manajemen risiko dan pencegahan *fraud* yang Anda ikuti?

Jawaban Staf GS 1:

Jadi sosialisasi rutin itu biasanya kita berbasis web. Terdapat pengerjaan kuis-kuis, itu kan biasanya bagian daripada pendidikan. Itu biasanya terkait dengan materi fraud atau penanganannya, itu dituangkan dalam kuis yang harus dikerjakan oleh seluruh pegawai. Jadi di dalam kuis itu nanti terdapat video juga, video atau materi powerpoint. Jadi itu bagian dari sosialisasi kita mengenai manajemen risiko pencegahan fraud.

Jawaban Staf GS 2:

Ada, seperti penjelasan sebelumnya.

Jawaban Staf GS 3:

Ada, masing-masing pegawai mendapatkan sosialisasi terkait pencegahan fraud.

d. Menurut Anda, area mana dalam proses SPM yang perlu diperkuat pengendalian risikonya?

Jawaban Staf GS 1:

Area yang paling awal sih. Jadi sebelum masuk ke proses SPM itu menurut saya bagian yang paling harus diperkuat. Karena ketika awalnya sudah kurang teliti, itu kebelakangnya dikhawatirkan risikonya makin besar. Jadi lebih harus diperkuat sedari awal. Ketika pengajuan kita harus benar-benar bisa ngecek ini nota apa sih, ini nota benar apa palsu.

Jawaban Staf GS 2:

Tidak ada.

Jawaban Staf GS 3:

Seluruh area, sebagai upaya menghindari fraud.

e. Apa saran Anda untuk meningkatkan penerapan manajemen risiko dalam mencegah potensi praktik *markup* di BTN KC Yogyakarta?

Jawaban Staf GS 1:

Sebenarnya terkait dengan manajemen risiko, kita bisa mulai dari diri sendiri dulu. Masing-masing pegawai itu harus aware, ketika mengajukan

nota yang dirasa tidak sesuai, seharusnya jangan diajukan dulu. Karena ini investasi juga akan ke diri kita sendiri, kembali ke diri kita sendiri. Jadi kita lebih kembali ke diri kita masing-masing, diri pegawainya masing-masing, supaya tidak berani untuk memarkup. Karena mungkin sekarang belum ketahuan, mungkin sekarang belum terasa investasi, tapi nanti 1 tahun, 2 tahun ke depan itu bakal kelihatan. Karena 1 rupiah pun ketika kita investasi itu pasti bakal ketahuan. Seperti itu.

Jawaban Staf GS 2:

Fraud pada hakikatnya akan minim terjadi jika seluruh karyawan dihargai, diperhatikan dengan baik, dibayar dengan baik dan prinsip know your friend, know your employee diterapkan. Pada era perekonomian yang kurang baik seperti saat ini, tetap perlu diperhatikan untuk setiap perusahaan untuk mencadangkan anggaran untuk kegiatan orkes, outbond, family gathering atau semacamnya, serta memberikan insentif dan gaji terbaik bagi karyawan-karyawan yang produktif atas hasil kerjanya.

Jawaban Staf GS 3:

Sosialisasi atau ilmu dalam pengendalian resiko fraud baiknya dilakukan lebih rutin lagi.

f. Apakah terdapat sistem pemantauan atau audit internal yang rutin dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko di unit operasional Anda? Jika ya, bagaimana mekanismenya?

Jawaban Staf GS 1:

Untuk audit internal itu rutin ya, dilakukan untuk evaluasi kantor cabang itu setiap tahun biasanya. Setiap kali audit internal datang itu biasanya dengan durasi sekitar 3-4 minggu. Jadi nanti dari tim audit itu memeriksa seluruh kegiatan cabang selama 1 tahun terakhir itu, dari mulai transaksinya, credit dan lain sebagainya, pokoknya dicek semua. Untuk sistem audit yang sifatnya harian, itu biasanya di cabang itu terdapat sub-detail yang namanya branch business control. Itu pokoknya tim audit, cuman bedanya kalau branch business control itu, dia harian, cek transaksi kita harian, transaksi dan hal-hal lain. Kalau audit kan setiap tahun sekali,

untuk jangkauan yang lebih sering lagi itu ada BBC. Jadi keduanya itu jadi lebih efektif, karena terdapat pemeriksaan yang rutin.

Jawaban Staf GS 2:

Audit internal BTN itu ada beberapa meliputi Unit Branch Control yang tingkat KC, Divisi Human Capital dari Kantor Pusat, Divisi IAD yang melakukan audit tahunan di seluruh cabang, ada audit khusus yang dilakukan jika ada laporan WBS dengan bukti valid, untuk investigasi dan pemeriksaan pihak terduga fraud.

Jawaban Staf GS 3:

Seluruh proses dilakukan audit internal dan eksternal setiap tahunnya.

g. Apakah staf diberikan akses terhadap kanal pelaporan (*whistleblowing system*) jika menemukan indikasi *fraud* atau kelemahan kontrol? Sejauh mana sistem tersebut digunakan secara efektif?

Jawaban Staf GS 1:

Betul, semua pegawai organik BTN itu diberikan akses untuk mengakses website whistleblowing itu. Jadi ada di web BPS itu nanti kita bisa akses, semuanya pegawai itu bisa akses untuk menceritakan apa yang mereka lihat, apa yang mereka tahu gitu ya. Untuk efektifan dari sistem tersebut sebenarnya sangat membantu ya, karena tadi kalau misalkan kita melaporkan by WA kan tidak mungkin karena gampang di track, tapi ketika whistleblowing itu biasanya langsung ke divisi terkait, jadi lebih efektif gitu.

Jawaban Staf GS 2:

WBS bisa diakses oleh seluruh karyawan bahkan pihak lain diluar internal bank.

Jawaban Staf GS 3:

Fraud Prevention and Whistleblowing Theory ada, melalui kanal yang sudah disediakan dan terbukti efektif karena segala laporan yang masuk pasti akan ditindaklanjuti dengan prinsip tetap menjaga kerahasiaan.

TRANSKRIP WAWANCARA *OPERATION HEAD UNIT*

1. Identifikasi Risiko Operasional

a. Bagaimana divisi operasional mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko operasional terkait potensi *markup* SPM menggunakan nota tidak valid?

Kalau kita mengidentifikasi dan mengevaluasi risikonya terkait potensi itu, tentunya kita mencocokkan Mbak, mencocokkan SPM yang dibuat oleh General Affairs itu harus sesuai dengan bukti pendukung. Seperti kuitansi, slip-slip pembayaran, itu harus bisa diyakini kebenarannya. Kalau untuk mitigasi risikonya, kalau ditemukan lampiran-lampiran SPM itu tidak sesuai maka kita melakukan konfirmasi. Konfirmasi kepada penerbit kuitansi atau nota tersebut benar tidak yang dikeluarkan sebesar itu dan pembelian barang atau jasa itu benar tidak kurang lebih seperti itu.

b. Metode atau tools apa saja yang digunakan untuk memantau dan mendeteksi potensi risiko tersebut dalam proses operasional?

Ya, metodenya matching atau pencocokan, pencocokan bukti dasar yang ada nanti dicocokkan apabila sudah sesuai dan dapat diyakini kebenarannya maka baru bisa kita bayarkan atau kita jalankan.

c. Apakah ada *key risk indicators* (KRI) yang ditetapkan untuk memantau risiko *markup* SPM?

Oh iya, kita tuh setiap tahun ada evaluasi pemeriksaan dari audit, jadi apa yang ditemukan audit tentunya menjadi bahan kami untuk ke depannya menjadi lebih baik untuk patuh terhadap SOP dan kehati-hatian dalam memproses SPM, kurang lebih seperti itu Mbak.

d. Apakah dalam proses identifikasi risiko operasional Anda melibatkan analisis historis insiden atau temuan audit sebelumnya sebagai dasar mitigasi ke depan?

Ada Mbak, kalau di kita ada Key Risk Indikator yang ditetapkan untuk memantau risiko markup SPM. Ada, itu kalau di kami ada namanya aplikasi Ormis, Ormis itu yang memiliki yakni dari kantor pusat jadi kita kalau membuka aplikasi Ormis itu terkait, contoh terkait SPM gitu nanti ada, permasalahannya ada proses atau atau pihak lain, nanti ada turunan-

turunannya terus yang sering terjadi. Kalau di proses biasanya ada lagi pilihannya, terkait proses apa aja? Yang ini biasanya bukti transaksi atau lainnya itu ada semua, ada namanya Ormis Mbak.

e. Apakah proses identifikasi risiko melibatkan pemetaan alur kerja (process mapping) untuk menemukan titik-titik rawan *fraud* atau ketidaksesuaian dokumen dalam siklus SPM?

Ada Mbak, kalau dari sini, kalau dari kantor pusat itu ada. jadi kalau di BTN itu ada defense, defense itu pertahanan dalam pengelolaan internal kontrol yang pertama yakni siapakah yang bertanggung jawab terhadap risiko tersebut, yakni unit kerja terkait kalau terkait SPM tentunya di unit kerja operasional, saya penanggung jawabnya, saya pemilik risiko utama jadi saya harus memastikan seluruh transaksi pembayaran itu sesuai atau tidak ada markup atau tidak ada indikasi-indikasi yang mengarah kepada sesuatu yang tidak benar selanjutnya setelah saya melakukan eksekusi sesuai dengan ketentuan nanti akan ada second line defense, kalau saya sebagai first line defense terus ada second line defense, second line defense itu siapa? yakni organ pegawai monoline orang kanwil yang ditempatkan di kantor cabang Yogyakarta tugasnya apa? tugasnya ya memeriksa transaksional yang telah kita lakukan sudah sesuai belum di cek oleh second line defense, namanya branch business control pertahanan kedua, habis itu juga masih ada lagi pertahanan ketiga yakni third line defense, siapa yang memastikan terakhir? yakni ya auditor, kalau auditor itu terakhir kalau seandainya semuanya terjadi hal-hal yang tidak diinginkan berarti dari first line, second line dan third line defense itu tidak berfungsi pengendalian internal controlnya, kurang lebih seperti itu

2. Faktor yang Berkontributif

a. Menurut pandangan Anda, faktor-faktor internal organisasi mana yang paling signifikan berkontribusi terhadap potensi terjadinya praktik *markup*?

Sebenarnya semua unit kerja, funding, landing, operation semua berpotensi namun yang paling signifikan itu kalau dilihat ya di operation khususnya di general affairs atau di general support karena

setiap hari berglut dengan pembayaran pengadaan pembayaran untuk pengadaan barang dan jasa disitu sangat berpotensi sekali terjadinya markup atau fraud atau penyalahgunaan kewenang, disitu fungsi kontrol harus ditegaskan atau diperkuat.

b. Bagaimana divisi operasional mengatasi potensi tekanan atau pengaruh dari pihak eksternal yang dapat memicu penggunaan nota tidak valid?

   Kalau potensi tekanan atau pengaruh pihak eksternal selama ini selama saya menjabat belum ada sih yang memberikan tekanan atau pihak eksternal terhadap nota-nota tidak valid kalau pihak eksternal ya itu kan nota disampaikan ke kita belum kita bayar apabila tidak sesuai ya yaudah tidak kita bayarkan.

c. Bagaimana struktur organisasi dan alur komunikasi dalam divisi operasional dapat memengaruhi potensi terjadinya *markup*?

   Ya tentunya saya manggil staff saya saya minta penjelasannya atas permasalahan yang terjadi apakah itu merugikan perusahaan atau tidak kalaupun merugikan ya kita tindak secara aturan yang berlaku.

d. Upaya apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman staf mengenai risiko *fraud* dan etika kerja?

   Iya agar lebih berhati-hati dalam melakukan tugasnya kemudian kan ada namanya sistem pengawasan internal.

e. Apakah sistem pengawasan internal saat ini memungkinkan deteksi dini terhadap perilaku menyimpang staf yang berpotensi menyebabkan *fraud*? Jika belum optimal, kendala apa yang dihadapi?

   Sekarang sudah optimal kalau di unit saya karena saya selalu melakukan pengawasan atau sering disebut KPI, pengenalan lebih detail kepada staff di bawah koordinasi saya seperti apa? Biasanya saya melakukan pengecekan rutin melalui slik OJK apakah terdapat kredit macet kepada pekerjaan di bawah saya apakah hutangnya banyak? Yang kedua perubahan gaya hidup yang signifikan itu gajinya berapa bisa dilihat, gaya hidupnya seperti apa bisa dilihat apabila gaya hidupnya melebihi dengan

pendapatan perlu kita garis bawahi suka berfoya-foya itu juga kita garis bawahi pokoknya terkait kesesuaian gaji dan gaya hidup atau kebiasaan.

f. Apakah budaya organisasi saat ini mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kejanggalan operasional, atau justru menciptakan resistensi terhadap pelaporan?

Ini seperti ada cara-cara baru biar kecurangan-kecurangan yang seharusnya dihindari itu malah muncul. Sampai saat ini belum ada cara lain masih kita mempelajari, mempelajari apa sih penyebab terjadinya fraud itu kalau semuanya terjawab dengan baik yaudah kita aman, jadinya fraud diantaranya ada apa? ada peluang ada tekanan terus ada lagi pembenaran kalau peluang bisa jadi karena mungkin ada peluang bisa dilakukan atau tekanan-tekanan itu seperti contoh apa keluarganya minta hp baru nih ya, sementara keuangan tidak memungkinkan nah itu bentuk-bentuk tekanan eksternal kepada pegawai yang. Terakhir tadi kan ada pembenaran ada pembenaran contohnya seperti apa, wah aku sudah kerja sampai malam gajinya cuma sekian aku ambil uang sedikit aja lah gak apa-apa nah itu bentuk-bentuk pembenaran.

3. Dampak Potensial

a. Bagaimana divisi operasional mengukur dan memitigasi dampak finansial dan reputasi yang mungkin timbul akibat praktik *markup*?

Dampak finansialnya tentunya merugikan perusahaan, apabila itu terjadi. Kalau reputasi tentunya apabila tersebut diketahui oleh media dan disampaikan maka reputasi perusahaan tentunya akan menurun citranya. kurang lebih seperti itu.

b. Bagaimana divisi operasional menanggapi jika terindikasi adanya praktik *markup* yang melibatkan staf?

Ya tentunya kita melakukan klarifikasi kepada pegawai persangkutan, benar tidaknya nih pegawai persangkutan terindikasi fraud atau markup, yang kedua apabila mengarah kesana kita lakukan pemeriksaan lebih lanjut, yang ketiga kita berikan sanksi sesuai dengan aturan, aturan itu ada tinggal kita lihat saja sanksinya seperti apa, sedang, ringan atau berat.

Berat sampai dengan PHK. Selanjutnya penyampaian sanksi nanti kita sampaikan ke agen kepegawaian di kantor pusat untuk keputusan lebih lanjut.

c. Menurut Anda, bagaimana potensi praktik *markup* dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran dan kinerja operasional unit kerja dalam jangka panjang?

   Bisa berpotensi apabila markup itu dilakukan terlalu sering dan terlalu besar, maka adanya korelasi nanti anggaran yang dianggarkan oleh perusahaan untuk kebutuhan operasional juga habis. Cuman ini insya Allah tidak terjadi disini, ini aman insya Allah.

d. Jika praktik *markup* tidak ditangani secara serius, bagaimana hal ini dapat berdampak terhadap budaya kepatuhan dan integritas di dalam organisasi?

   Ya tentunya, aktivitas markup atau fraud itu sebenarnya adalah bentuk candu, jadi ketika ada seseorang melakukan perbuatan fraud dan ada pengampunan, besok akan melakukan lagi, karena sifat fraud atau kecurangan itu adalah candu. Nah kalau itu dibiarkan, maka potensi kerugian bank itu juga akan makin besar dan akan membuat perusahaan atau lingkungan atau budaya kepatuhan juga akan menjadi buruk.

4. Penerapan Manajemen Risiko

a. Bagaimana kebijakan dan prosedur manajemen risiko terkait pencegahan *fraud* dan *markup* diimplementasikan dalam operasional sehari-hari?

   Sebenarnya, semua kebijakan, prosedur, dan SOP sudah tersedia dan jelas, terutama terkait pengadaan barang dan jasa serta hak dan kewajiban pegawai. Oleh karena itu, jika terjadi fraud atau markup, umumnya disebabkan oleh tindakan sengaja dari oknum pegawai, bukan karena kekosongan aturan. Jika terbukti melanggar, maka akan langsung ditindak sesuai ketentuan yang berlaku.

b. Bagaimana peran divisi operasional dalam memastikan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen risiko tersebut?

   Perannya, kalau peran dari aku pemilik risiko first line defense itu setiap akhir hari atau awal hari itu saya melakukan cross check kembali terhadap

aktivitas transaksi, seluruh transaksi yang telah saya setujui memastikan apa? kelengkapan data, lampiran-lampirannya, memastikan transaksi itu kebenarannya telah sesuai terus memastikan persyaratan semuanya sudah lengkap itu tugas saya.

c. Bagaimana efektivitas sistem pengendalian internal saat ini dalam mencegah potensi *markup* SPM? Area mana yang menurut Anda perlu ditingkatkan?

   Sudah efektif selama ini kalau di sini.

d. Bagaimana divisi operasional berkoordinasi dengan unit manajemen risiko dan audit internal terkait isu ini?

   Kalau seandainya terjadi ya kita menyampaikan bersurat bahwasannya adanya indikasi penyalahgunaan memenang yang berdampak pada perusahaan, kita sampaikan ke unit-unit kerja manajemen risiko dan audit. Langkah apa saja yang kita harus lakukan, mereka nanti dari kantor pusat menyampaikan rekomendasinya agar melakukan pemeriksaan sendiri, kita lakukan pemeriksaan sendiri agar nanti diputuskan lebih lanjut, kita ikut mereka saja kemudian kita menyampaikan bersurat secara resmi.

e. Bagaimana Anda memastikan bahwa budaya organisasi mendukung praktik yang etis dan mencegah *fraud*?

   Sebagai koordinator budaya kerja, saya memastikan itu benar-benar harus berjalan baik harus disegi good corporate governance, itu harus benar-benar berjalan dengan baik.

f. Apa rencana strategis divisi operasional untuk memperkuat manajemen risiko terkait potensi *markup* SPM di masa mendatang?

   Sementara yang kita miliki atau sistem yang kita jalankan sudah berjalan dengan baik, kemungkinan belum ada karena semua sudah terintegrasi, tercatat dengan baik apa yang dibutuhkan beberapa bulan atau beberapa tahun belakangan bisa kita cari, kita bisa track kemana, semua sudah terintegrasi dengan baik.

g. Apakah divisi operasional memiliki indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*/KPI) yang terkait langsung dengan penerapan manajemen risiko dan pencegahan *fraud*? Jika ya, apa saja bentuknya?

Kalau KPI terhadap penerapan ada, jadi setiap pencapaian kinerja kantor cabang itu kalau terdapat pelanggaran fraud dan dipastikan atau sudah pasti itu menimbulkan kerugian, maka kerugian itu akan dihitung kantor pusat selanjutnya akan menjadi pengurang KPI kantor cabang jadi nanti dampaknya apa? KPI yang kita dapat akan turun, ketika turun itu nanti tentunya akan menjadi pengurang bonus tahunan yang dibagikan kepada pegawai jadi ini PR bersama, baik untuk staff, level supervisor maupun kepala cabang untuk menjadi perhatian bersama bentuk-bentuk fraud itu ya nggak boleh dari semua lini karena akan merugikan perusahaan yang berdampak kepada seluruh karyawan.

h. Apakah pelaporan insiden operasional (termasuk *near-miss* atau potensi *fraud*) dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi? Jika ya, bagaimana proses pelaporan dan tindak lanjutnya?

Semua pelaporan terkait tadi kejahatan-kejahatan yang disampaikan yang tentunya merugikan perusahaan itu semuanya terdokumentasi mulai dari surat tugas pemeriksaan yang disampaikan dari pimpinan, menunjuk siapa yang nanti memeriksa terus dari habis itu, habis pemeriksaan ada BAPK, berita acara konfirmasi kepada pegawai di BAP berkait pertanyaan-pertanyaan yang ada dan bukti-bukti yang ada, soalnya BAP itu dikemas di dalam sebuah hati salah yang disampaikan nanti ke kantor pusat nanti usulannya apa, usulannya terkait kasus itu apa, nanti dari kantor pusat menyampaikan putusan apakah bersangkutan disangsi tertulis, ringan, sedang, atau berat? kalau ringannya bisanya teguran tertulis, teguran tulisan itu termasuk ringan kalau sedang, bonus tahunnya dipotong 50%, tidak boleh mendapat uang cuti, itu termasuk sangsi asis kalau berat nanti bisa di PHK, bisa diturunkan pangkatnya, kurang lebih seperti itu semuanya ter-sistem tertulis, dan di CV pegawai di sistem HCIS, kepada pegawai yang pernah melakukan pelanggaran itu selalu nempel disitu, jadi

ada historisnya itu, kapan dia melakukan, dan kasusnya apa, kurang lebih seperti itu.

Lampiran 3: Surat Keterangan Riset

BUMN UNTUK INDONESIA

btn

SURAT KETERANGAN
No. 07 /SK/YYK/OU/II/2025

Dengan ini manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta menerangkan bahwa :

Nama	**: Lafziah Haqul Zain**
NIM	**: 21213004**
Program Studi	**: Analisis Keuangan**
Perguruan Tinggi	**: Universitas Islam Indonesia**

Pernah melaksanakan magang di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta dari tanggal **09 September 2024 s.d 21 Februari 2025**. Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 3 Maret 2025
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), Tbk.
KANTOR CABANG YOGYAKARTA

Sigit Wahyu Purnomo
Operation Unit Head

Andika Kurnia Putranto
General Support

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
Kantor Cabang Yogyakarta
Jl. Jend. Sudirman No. 71
Yogyakarta

T (0274) 589898 (hunting)
E kc.yogyakarta@btn.co.id
www.btn.co.id

Lampiran 4: Daftar Riwayat Hidup

RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap	: Lafziah Haqul Zain
Tempat dan Tanggal Lahir	: Bandung, 24 September 2002
Alamat	: Jl. Tawangsari No.45, Kel. Tawangrejo, Kec. Kartoharjo, Kota Madiun
Nomor Telepon	: 0895333334412
E-*mail*	: lafziahhaqulzain@gmail.com
Riwayat Pendidikan	: SMA Negeri 2 Madiun SMP Negeri 2 Madiun

Lampiran 5: Surat Keterangan Hasil Pindai Uji Kemiripan Naskah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 1977/Ka.Div/10/Div.PP/VI/2025

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama	:	**Lafziah Haqul Zain**
Nomor Mahasiswa	:	**21213004**
Dosen Pembimbing	:	**Ibu Dr. Phil Ninik Sri Rahayu, S.E., MM.**
Program Studi	:	**Analisis Keuangan**
Judul Karya Ilmiah	:	**PENGELOLAAN RISIKO OPERASIONALPERBANKAN DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO TERJADINYA FRAUD UNIT OPERASIONAL BTN KC YOGYAKARTA**
Nomor Hp	:	**0895333334412**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **2% (dua persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 13 Juni 2025

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Suwardi, S.IP., M.IP.

Lampiran 6: Dokumentasi

Operation Head Unit

General Support Staff

General Support Staff

General Support Staff