

**PENERAPAN STRATEGI ANTI *FRAUD* PADA BANK UMUM
(Studi Kasus pada Bank Sulselbar)**

ASRI BASRI

A012222039



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**PENERAPAN STRATEGI ANTI *FRAUD* PADA BANK UMUM
(Studi Kasus pada Bank Sulselbar)**

Disusun dan Diajukan Oleh

ASRI BASRI

A012222039



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD PADA BANK UMUM (Studi Kasus pada Bank Sulselbar)

Disusun dan diajukan oleh:

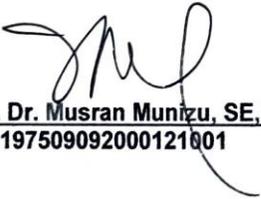
ASRI BASRI
NIM A012222039

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 November 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Musran Munizu, SE, M.Si., CIPM
NIP. 197509092000121001

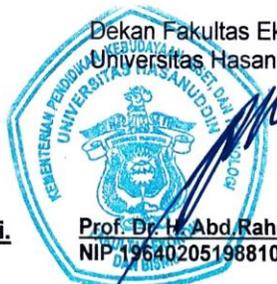

Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP. 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP/196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Asri Basri
Nim : A012222039
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Penerapan Strategi Anti Fraud pada Bank Umum (Studi Kasus pada Bank Sulselbar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 Nopember 2024

Yang Menyatakan,



Asri Basri

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Asri Basri
Nim : A012222039
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Penerapan Strategi Anti Fraud pada Bank Umum (Studi Kasus pada Bank Sulselbar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 Nopember 2024

Yang Menyatakan,


Asri Basri

The image shows a red rectangular stamp with the Garuda Pancasila emblem at the top center. Below the emblem, the text 'MELIPAT TEMPEL' is printed in red. At the bottom of the stamp, the number '400197/M-043254969' is visible. A handwritten signature in blue ink is written over the stamp.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Asri Basri
Nim : A012222039
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Penerapan Strategi Anti Fraud pada Bank Umum (Studi Kasus pada Bank Sulselbar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 Nopember 2024

Yang Menyatakan,



Asri Basri

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **"PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD PADA BANK UMUM (STUDI KASUS PADA BANK SULSELBAR)"**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin;
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si, CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
4. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE, M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini;
5. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE, MS, Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si.,CIPM, Prof. Dr. H. Jusni, SE, M.Si selaku team Penguji yang memberi banyak masukan dalam penulisan Tesis ini;
6. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis;
7. Bapak/ibu staf dan pegawai lingkup program studi magister manajemen selaku pegawai di Universitas Hasanuddin yang telah membantu seluru proses pengurusan administrasi selama menjadi mahasiswa Magister Manajemen Unhas;

8. Pimpinan dan staf Bank Sulselbar yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, serta memberikan data dan informasi yang diperlukan;
9. Istri tercinta, Herpina Yanti, yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan semangat yang tak terhingga kepada penulis. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, dan cinta yang tulus yang telah engkau berikan;
10. Kedua orang tua dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan moral kepada penulis;
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2022, khususnya kelas B, yang telah berbagi suka duka dan pengalaman berharga selama masa studi;
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi positif bagi praktik anti-fraud di industri perbankan.

Makassar, Nopember 2024

Penulis

Asri Basri

ABSTRAK

Asri Basri. Penerapan Strategi Anti *Fraud* pada Bank Umum (Studi Kasus pada Bank Sulselbar) (dibimbing oleh Musran Munizu dan Wahdah)

Industri perbankan menghadapi risiko fraud yang tinggi, sehingga penerapan strategi anti-fraud yang efektif sangat penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi anti-fraud di Bank Sulselbar dan memberikan rekomendasi perbaikan. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan narasumber yang relevan dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan dengan menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Sulselbar telah memiliki strategi anti-fraud yang komprehensif, namun masih terdapat beberapa kelemahan, antara lain : belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dan masih rendahnya kesadaran anti-fraud di kalangan karyawan. Penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi prioritas, antara lain : memanfaatkan komitmen manajemen untuk pengembangan teknologi anti-fraud, memperkuat sistem pengendalian internal, dan meningkatkan kompetensi SDM.

Kata Kunci: Strategi anti-*fraud*, Bank Sulselbar, IFE, EFE, SWOT, QSPM.



ABSTRACT

Asri Basri. Implementing Anti-Fraud Strategy in Commercial Banks (A Case Study at Bank Sulselbar) (supervised by Musran Munizu dan Wahdah).

The banking industry faces a high risk of fraud, so implementing effective anti-fraud strategies is crucial. This study aims to analyze the implementation of anti-fraud strategies at Bank Sulselbar and provide recommendations for improvement. Using a qualitative case study approach, this research gathers data through interviews with relevant informants and documentation studies. The analysis uses IFE, EFE, SWOT, and QSPM matrices. The results show that Bank Sulselbar has established comprehensive anti-fraud strategies. However, several areas for improvement, including suboptimal utilization of information technology and low anti-fraud awareness among employees. This study recommends several priority strategies, such as Leveraging management commitment to developing anti-fraud technology, Strengthening the internal control system, and Enhancing the competence of human resources.

Keywords: Anti-fraud strategy, Bank Sulselbar, IFE, EFE, SWOT, QSPM.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRACT.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II.....	10
TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Defenisi <i>Fraud</i>	10
2.2 Jenis-Jenis <i>Fraud</i>	10
2.3 Konsep <i>Fraud</i>	11
2.4 Pelaku <i>Fraud</i>	13
2.5 Dampak <i>Fraud</i> terhadap Bank dan Nasabah.....	13
2.6 Kebijakan Otoritas Jasa Keuangan tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Strategi Anti <i>Fraud</i>	14
2.7 Strategi Anti <i>Fraud</i>	18
2.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> 27	
2.9 Penelitian Terdahulu.....	30
2.10 Kerangka Konseptual.....	36

BAB III.....	38
METODE PENELITIAN	38
3.1 Desain Penelitian	38
3.2 Lokasi Dan Subjek Penelitian.....	38
3.2.1 Lokasi Penelitian	38
3.2.2 Subjek Penelitian.....	38
3.3 Jenis Dan Sumber Data	40
3.3.1 Data Primer	40
3.3.2 Data Sekunder.....	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4.1 Wawancara Mendalam.....	41
3.4.2 Studi Dokumentasi.....	42
3.5 Analisis Data	43
3.5.1 Teknik analisis data model Miles and Huberman.....	43
3.5.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation).....	44
3.5.3 Analisis SWOT.....	46
3.5.4 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)	48
3.6 Keabsahan Data.....	49
BAB IV.....	50
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Profil Bank Sulselbar	50
4.1.1 Sejarah Bank Sulselbar.....	50
4.1.2 Deskripsi Logo Bank Sulselbar.....	52
4.1.3 Visi dan Misi Bank Sulselbar	53
4.1.4 Nilai Nilai Bank Sulselbar	55
4.2 Hasil Wawancara	56
4.2.1 Informan Pilihan.....	56
4.2.2 Struktur Organisasi Anti <i>Fraud</i> pada Bank Sulselbar	58
4.2.3 <i>Fraud</i> di Mata Perseroan	59
4.2.4 Kebijakan Strategi Anti <i>Fraud</i>	67
4.2.5 Penerapan Strategi Anti <i>Fraud</i> pada Bank Sulselbar.....	75

4.2.6	Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (Eksternal Factor Evaluation).....	92
4.2.7	Analisa SWOT	98
4.2.8	Analisa QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	102
BAB V.....		109
KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN		109
5.1	Kesimpulan.....	109
5.2	Keterbatasan Penelitian	110
5.3	Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA		Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.9 Matriks Penelitian Terdahulu	27
Tabel 2.9.1 Matriks Perbedaan Penelitian Terdahulu	28
Tabel 4.2 Jumlah Kasus <i>Fraud</i> Yang Terjadi Pada Bank Sulselbar Periode 2021 s/d 2023.....	48
Tabel 4.5 Kebijakan Strategi Anti <i>Fraud</i> Menurut POJK 039/2019 dan..... Kebijakan Strategi Anti <i>Fraud</i> pada Bank Sulselbar.....	57
Tabel 4.6 Data Jumlah Pengaduan Whistleblowing System.....	64
Tabel 4.6 Matriks IFE (Internal Facktor Evaluation)	67
Tabel 4.7 Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)	69
Tabel 4.8 Matriks SWOT	71
Tabel 4.8 Analisis QSPM	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Kasus <i>Fraud</i> Secara Global	6
Gambar 1.2 Data Kerugian Akibat <i>Fraud</i> Berdasarkan Wilayah	8
Gambar 1.3 Data Kasus <i>Fraud</i> Berdasarkan Industri	10
Gambar 1.4 Data Kasus Pengaduan/Laporan Aktivitas Perbankan	11
Gambar 2.3 Konsep <i>Fraud</i>	19
Gambar 2.10 Kerangka Konseptual	30
Gambar 4.1 Logo Bank Sulselbar	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi Audit Internal dan Anti <i>Fraud</i>	47
Gambar 4.3 Data Kasus Pengaduan/Laporan Aktivitas Perbankan	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	116
Lampiran 2 Rekapitulasi Hasil penentuan Bobot dan Skor Matriks IFE dan Matrks EFE 8.....	123
Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Penetapan Bobot Matrisk QSPM	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pesat dalam pengetahuan manusia, diiringi dengan kemajuan teknologi informasi dan dinamika bisnis yang semakin kompleks, telah membawa transformasi signifikan pada lanskap usaha global. Fenomena ini ditandai dengan proliferasi perusahaan, baik dalam skala makro maupun mikro, yang berimplikasi pada intensifikasi persaingan di berbagai sektor industri. Dalam upaya mempertahankan daya saing, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas, baik dari aspek produktivitas maupun kinerja organisasi secara holistik.

Namun demikian, upaya berkelanjutan untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional tidak terlepas dari konsekuensi. Kompleksitas proses bisnis yang semakin meningkat, terutama dengan adopsi teknologi baru, juga meningkatkan risiko operasional, termasuk risiko *fraud*. Modus operandi *fraud* pun semakin beragam dan canggih, mencakup manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset perusahaan, hingga praktik korupsi yang merugikan berbagai pihak.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), sebagai organisasi anti *fraud* terkemuka di dunia, menegaskan bahwa *fraud* adalah masalah global yang melanda berbagai organisasi di seluruh dunia, tanpa memandang lokasi geografis atau sektor industri. Pernyataan ini menjadi pengingat bahwa setiap perusahaan, besar atau kecil, harus senantiasa waspada dan memperkuat sistem pengendalian internal untuk mencegah dan mendeteksi *fraud* sedini mungkin.

Dalam era disrupsi teknologi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk berfokus pada pertumbuhan dan inovasi, tetapi juga membangun budaya integritas dan kepatuhan yang kokoh. Upaya mitigasi risiko *fraud* menjadi imperatif bagi keberlangsungan bisnis dan pencapaian tujuan jangka panjang.

Pada tahun 2022, *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* merilis laporan "Report To The Nations" (RTTN) yang mengungkap fakta yang sangat mengkhawatirkan tentang skala dan dampak *fraud* di seluruh dunia. Laporan ini, yang didasarkan pada analisis mendalam terhadap 2.110 kasus *fraud* dari 133 negara,

mengungkapkan bahwa rata-rata kerugian per kasus mencapai angka yang mencengangkan, yaitu USD 1.783.000.

Lebih lanjut, laporan tersebut memperkirakan bahwa *fraud* menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bagi perusahaan di seluruh dunia, mencapai rata-rata 5% dari pendapatan tahunan mereka. Jika kita mempertimbangkan skala ekonomi global, ini berarti kerugian akibat *fraud* mencapai miliaran dolar setiap tahunnya.

Temuan ini menjadi alarm peringatan bagi semua organisasi, baik besar maupun kecil, di seluruh dunia. *Fraud* bukan lagi sekadar ancaman kecil yang bisa diabaikan, melainkan risiko nyata yang dapat menggerogoti keuntungan, merusak reputasi, dan bahkan mengancam keberlangsungan bisnis.

Laporan RTTN 2022 ACFE ini menjadi pengingat penting bahwa investasi dalam pencegahan dan deteksi *fraud* bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan. Perusahaan perlu memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan kesadaran karyawan tentang risiko *fraud*, dan menerapkan teknologi terkini untuk mendeteksi aktivitas mencurigakan sedini mungkin.

Dengan mengambil langkah-langkah proaktif untuk memerangi *fraud*, perusahaan tidak hanya melindungi aset mereka, tetapi juga membangun kepercayaan para pemangku kepentingan dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Gambar 1.1 Data Kasus *Fraud* Secara Global



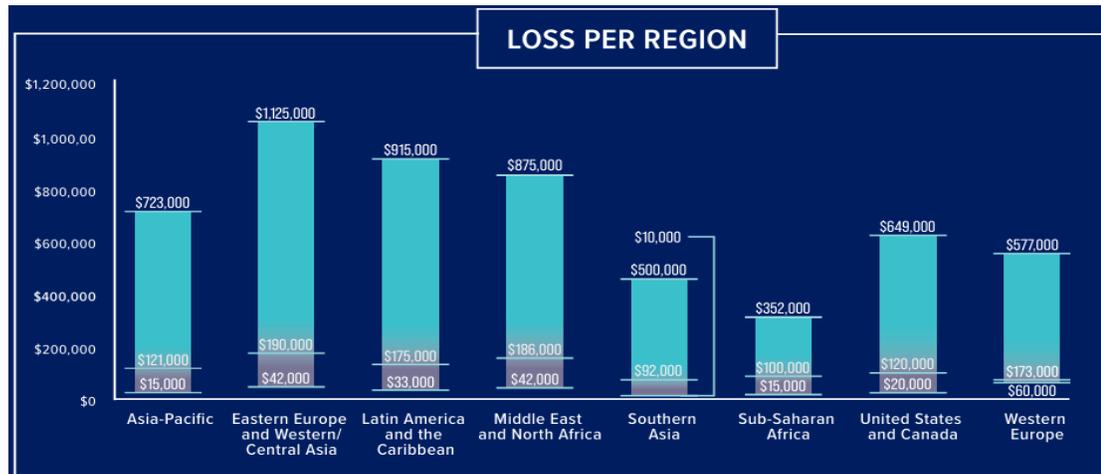
Sumber : *Report to the Nations* (RTTN), ACFE 2022

Selain mengungkap skala kerugian global yang mengejutkan, laporan "Report to the Nations" (RTTN) 2022 yang dirilis oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) juga memberikan wawasan penting tentang distribusi geografis kasus *fraud*. Laporan ini menyoroti perbedaan mencolok dalam nilai kerugian rata-rata per kasus *fraud* di berbagai wilayah dunia.

Temuan yang paling menonjol adalah bahwa wilayah Eastern Europe and Western/Central Asia mengalami kerugian rata-rata tertinggi per kasus *fraud*, mencapai angka yang mengkhawatirkan sebesar \$1.125.000. Angka ini jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata global yang sebesar \$1.783.000, menunjukkan bahwa *fraud* di wilayah ini cenderung melibatkan jumlah uang yang lebih besar dan berpotensi menimbulkan dampak yang lebih merusak bagi organisasi yang menjadi korban. Di sisi lain, wilayah Sub-Saharan Africa mencatatkan kerugian rata-rata terendah per kasus *fraud*, yaitu sebesar \$352.000. Meskipun angka ini lebih rendah dibandingkan wilayah lain, tetap saja menunjukkan bahwa *fraud* merupakan ancaman nyata bagi organisasi di wilayah ini. Perbedaan signifikan dalam nilai kerugian rata-rata per kasus *fraud* antar wilayah ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kondisi ekonomi, tingkat korupsi, efektivitas sistem hukum dan penegakan hukum, serta tingkat kesadaran dan kesiapan organisasi dalam menghadapi risiko *fraud*.

Temuan ini memberikan informasi berharga bagi organisasi di seluruh dunia untuk memahami lanskap risiko *fraud* secara lebih komprehensif. Organisasi di wilayah dengan kerugian rata-rata tinggi perlu meningkatkan kewaspadaan dan memperkuat upaya pencegahan dan deteksi *fraud*. Sementara itu, organisasi di wilayah dengan kerugian rata-rata rendah tidak boleh lengah, karena *fraud* tetap merupakan ancaman yang perlu diwaspadai. Adapun datanya sebagai berikut :

Gambar 1.2 Data Kerugian Akibat *Fraud* Berdasarkan Wilayah



Sumber : *Report to the Nations (RTTN), ACFE 2022*

Laporan "Report to the Nations" (RTTN) 2022 yang diterbitkan oleh *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* tidak hanya mengungkap skala dan distribusi geografis *fraud*, tetapi juga memberikan analisis mendalam tentang kerentanan berbagai industri terhadap ancaman ini. Laporan ini menyajikan pemetaan jumlah kasus *fraud* berdasarkan jenis industri, dengan fokus pada industri-industri yang memiliki lebih dari 50 kasus yang dilaporkan. Temuan yang paling mencolok adalah bahwa industri Perbankan dan Jasa Keuangan (*Banking and Financial Services Industry*) menduduki peringkat teratas dalam hal jumlah kasus *fraud*, dengan total 351 kasus yang dilaporkan. Angka ini jauh melampaui industri-industri lain, menunjukkan bahwa sektor ini menghadapi risiko *fraud* yang sangat tinggi. Hal ini dapat dikaitkan dengan berbagai faktor, seperti besarnya jumlah transaksi keuangan, kompleksitas produk dan layanan, serta akses terhadap aset bernilai tinggi. Adapun datanya adalah sebagai berikut :

Gambar 1.3 Data Kasus *Fraud* Berdasarkan Industri

INDUSTRY	Cases	Billing	Cash larceny	Cash on hand	Check and payment tampering	Corruption	Expense reimbursement	Financial statement fraud	Noncash	Payroll	Register disbursements	Skimming
Banking and financial services	351	10%	11%	14%	14%	46%	8%	11%	11%	4%	2%	10%
Government and public administration	198	21%	8%	7%	9%	57%	12%	8%	16%	16%	3%	8%
Manufacturing	194	26%	5%	9%	7%	59%	10%	12%	23%	10%	4%	8%
Health care	130	20%	6%	8%	8%	50%	11%	9%	18%	12%	2%	9%
Energy	97	24%	9%	6%	8%	64%	16%	8%	13%	6%	3%	2%
Retail	91	19%	10%	9%	9%	43%	7%	4%	24%	5%	7%	14%
Insurance	88	15%	9%	8%	10%	40%	9%	5%	8%	10%	2%	11%
Technology	84	21%	6%	10%	6%	54%	14%	8%	30%	5%	1%	1%
Transportation and warehousing	82	20%	9%	15%	4%	59%	11%	7%	22%	9%	4%	11%
Construction	78	24%	8%	10%	14%	56%	17%	18%	24%	24%	3%	9%
Education	69	26%	9%	12%	12%	49%	12%	12%	19%	14%	4%	12%
Information	60	15%	5%	5%	8%	58%	12%	12%	33%	7%	2%	7%
Food service and hospitality	52	19%	10%	21%	17%	54%	13%	13%	29%	19%	10%	17%

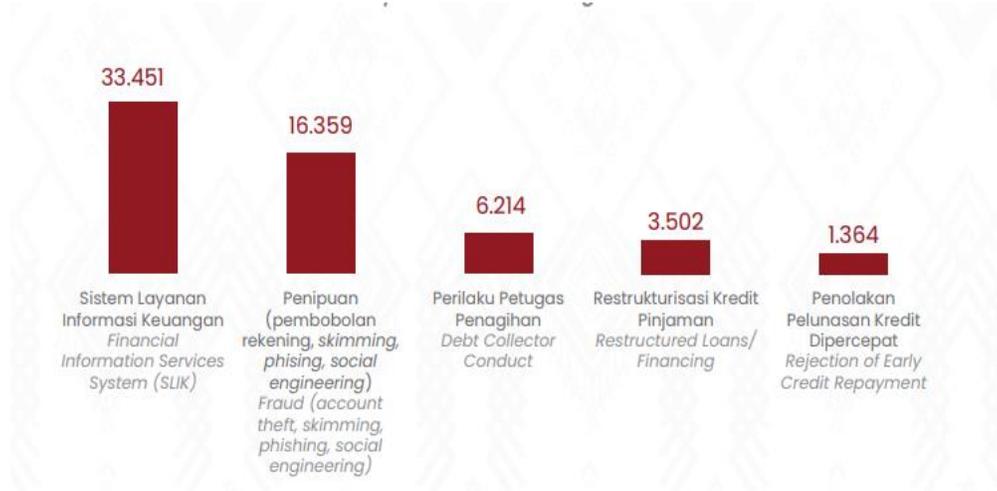
Sumber : *Report to the Nations* (RTTN), ACFE 2022

Industri perbankan di Indonesia, sebagai pilar utama perekonomian nasional, memiliki peran yang tak tergantikan dalam menyediakan layanan keuangan vital bagi masyarakat dan bisnis. Namun, sebagaimana terungkap dalam laporan ACFE, sektor ini menjadi sasaran empuk bagi pelaku *fraud*. Kompleksitas transaksi, besarnya nilai aset yang dikelola, dan akses terhadap informasi sensitif menjadikan industri perbankan sangat rentan terhadap berbagai modus kecurangan

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai Lembaga pengawas yang mempunyai tugas melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap kegiatan jasa keuangan di sektor Perbankan, sektor Pasar Modal, dan sektor IKNB, bahwa kegiatan usaha bank dapat terpapar risiko operasional yang salah satunya berasal dari *fraud*, dan untuk meminimalisasi terjadinya *fraud* diperlukan penguatan sistem pengendalian intern berupa penerapan strategi anti *fraud* oleh bank sehingga OJK telah mengeluarkan peraturan terkait penerapan strategi anti *fraud* bagi bank umum, salah satunya Peraturan OJK Nomor 39/POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum Tahun 2019. Peraturan ini mewajibkan bank untuk menyusun dan menerapkan strategi anti *fraud* yang komprehensif dan efektif.

Menurut Laporan Tahunan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2023, bahwa OJK telah menerima berbagai laporan dan pengaduan atas aktivitas perbankan sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut :

Gambar 1.4 Data Kasus Pengaduan/Laporan Aktivitas Perbankan



Sumber : Laporan Tahunan (OJK : 2023)

Dari data diatas terlihat bahwa, *fraud* berada di urutan kedua dengan 16.359 laporan. Ini mencakup berbagai jenis penipuan seperti pembobolan rekening, skimming, phishing, dan social engineering. Angka yang tinggi ini menunjukkan bahwa penipuan masih menjadi ancaman serius di sektor jasa keuangan.

Bank Sulselbar sebagai salah satu bank daerah terkemuka di Indonesia juga tidak luput dari risiko *fraud*. Beberapa kasus *fraud* yang pernah dialami Bank Sulselbar antara lain pada tahun 2021 seorang Account Officer Bank Sulselbar di Bulukumba menyalurkan kredit fiktif senilai Rp 25 miliar dengan melakukan pemalsuan 106 dokumen pengajuan kredit usaha mandiri dan kredit usaha lainnya sekaligus dia juga melakukan pemrosesan pemberian kredit dengan nilai kredit keseluruhan Rp 25 miliar dengan tujuan untuk keuntungan diri sendiri (Hermawan Mappiwali, 2021), lalu pada tahun 2022 Polda Sulawesi Barat (Sulbar) menetapkan pegawai Bank Sulselbar inisial H sebagai tersangka kasus raibnya dana nasabah sebesar Rp 10 miliar (Hafis Hamdan, 2022). Berdasarkan kasus-kasus *fraud* yang telah terjadi di Bank Sulselbar, dapat digambarkan bahwa penerapan strategi anti *fraud* di bank tersebut masih memiliki beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki sehingga diperlukan sebuah analisis mendalam terkait penerapan strategi anti *fraud*.

Mengingat peran sentral industri perbankan dalam perekonomian nasional dan kerentanannya terhadap *fraud*, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap penerapan strategi anti-*fraud* di PT. Bank Sulselbar.

Penelitian ini berfokus pada kantor pusat Bank Sulselbar yang berlokasi di Makassar, dengan tujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat penerapan strategi anti *fraud* secara optimal. Dengan judul "Penerapan Strategi Anti *Fraud* pada Bank Umum (Studi kasus pada PT. Bank Sulselbar)", penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen bank, OJK, dan pemangku kepentingan lainnya dalam upaya memperkuat sistem pengendalian internal dan mencegah kerugian akibat *fraud*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- Bagaimana penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Sulselbar?
- Strategi anti-*fraud* apa saja yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan di Bank Sulselbar?
- Strategi Prioritas apa yang dapat di jalankan oleh Bank Sulselbar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- Menganalisis penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Sulselbar.
- Merumuskan rekomendasi perbaikan atau peningkatan strategi anti-*fraud* Bank Sulselbar berdasarkan hasil analisis.
- Merumuskan rekomendasi alternatif strategi anti-*fraud* pada Bank Sulselbar.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- Mengembangkan teori tentang penerapan strategi anti *fraud* pada bank daerah. Penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan teori tentang penerapan strategi anti *fraud* pada bank daerah, yang sebelumnya masih minim penelitiannya.
- Meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan strategi anti *fraud*. Penelitian ini dapat membantu meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan strategi anti *fraud*, baik faktor internal bank maupun faktor eksternal bank.
- Menjelaskan hubungan antara penerapan strategi anti *fraud* dan efektivitasnya. Penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara penerapan strategi anti *fraud* dan efektivitasnya, sehingga dapat membantu merumuskan strategi anti *fraud* yang lebih efektif.
- Meningkatkan pengetahuan tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas penerapan strategi anti *fraud*. Penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan tentang budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas penerapan strategi anti *fraud*, khususnya dalam konteks perbankan.

1.4.2 Manfaat Praktis

- Meningkatkan efektivitas penerapan strategi anti *fraud* pada Bank Sulselbar. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Bank Sulselbar untuk meningkatkan efektivitas penerapan strategi anti *fraud*nya, sehingga dapat meminimalisir risiko *fraud* dan kerugian finansial.
- Meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap Bank Sulselbar. Penerapan strategi anti *fraud* yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap Bank Sulselbar, sehingga nasabah merasa lebih aman dan nyaman dalam menyimpan dananya di bank tersebut.
- Meningkatkan reputasi Bank Sulselbar. Penerapan strategi anti *fraud* yang efektif dapat meningkatkan reputasi Bank Sulselbar sebagai bank yang terpercaya dan berkomitmen untuk melindungi dana nasabahnya.

- Membantu bank lain dalam menerapkan strategi anti *fraud*. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi bank lain dalam menerapkan strategi anti *fraud* yang efektif.
- Mendukung kebijakan OJK tentang penerapan manajemen risiko *fraud* pada bank umum. Hasil penelitian ini dapat mendukung kebijakan OJK tentang penerapan manajemen risiko *fraud* pada bank umum, dan membantu OJK dalam mengawasi dan meningkatkan efektivitas penerapan strategi anti *fraud* di sektor perbankan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Defenisi *Fraud*

Albrecht (2019) dalam bukunya yang berjudul *Fraud Examination*, mendefinisikan *fraud* sebagai suatu istilah umum yang mencakup segala macam cara yang dipilih dan digunakan seorang individu dengan kelihaiian tertentu disertai dengan tindakan representasi yang salah, bertujuan untuk memperoleh monetary gain dari pihak lain yaitu pihak yang akan dirugikan. Sedangkan, ACFE (2022) mendefinisikan *fraud* secara luas sebagai suatu tindakan melawan hukum yang dilakukan oleh pihak tertentu baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu yaitu memperoleh keuntungan individu maupun kelompok yang tidak secara langsung maupun langsung merugikan pihak lain.

Fraud secara umum bisa diartikan sebagai penipuan atau penggelapan. Lebih detailnya, *fraud* adalah tindakan menggunakan tipu daya, kelicikan, pemalsuan, atau pelanggaran kepercayaan untuk mendapatkan keuntungan secara tidak sah. Dalam dunia perbankan, *fraud* bisa dilakukan oleh pihak internal bank (karyawan) maupun eksternal (nasabah atau pihak lain). Tujuannya bisa untuk mencuri uang, aset, atau informasi berharga milik bank atau nasabah.

Didalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) NOMOR 39 /POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum dijelaskan bahwa *fraud* adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi Bank, nasabah, atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Bank dan/atau menggunakan sarana Bank sehingga mengakibatkan Bank, nasabah, atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *Fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2 Jenis-Jenis *Fraud*

Association Certified *Fraud* Examiners (2022) membagi *fraud* menjadi tiga kategori yaitu, Rekayasa Laporan Keuangan (*Fraudulent Statement*), Penyalahgunaan Aset (*Asset Missappropriation*), dan Korupsi (*Corruption*). *Fraudulent statement* merupakan tindakan menutupi kondisi keuangan sebenarnya melalui

rekayasa atau manipulasi laporan keuangan dalam penyajian laporan keuangannya yang dilakukan oleh pejabat eksekutif perusahaan maupun instansi pemerintah untuk memperoleh keuntungan pribadi yang berkenaan dengan jabatan dan tanggung jawabnya atau dalam istilah lainnya dapat dianalogikan sebagai *window dressing*. *Asset Misappropriation* merupakan tindakan penyalahgunaan, penggelapan bahkan pencurian aset atau property lainnya milik perusahaan yang dilakukan oleh pihak internal dalam maupun eksternal perusahaan untuk kepentingan pribadi dengan dan tanpa persetujuan dari perusahaan. *Asset Misappropriation* dapat dikategorikan sebagai; kecurangan kas; kecurangan atas persediaan dan aset lainnya; serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang atau *fraudulent disbursement*. *Corruption* merupakan tindakan yang melibatkan persekongkolan atau kerja sama dengan pihak lain dan merupakan konspirasi terumit karena tindakan kecurangannya cenderung sulit untuk dideteksi. *Corruption* meliputi pertentangan kepentingan (*conflict of Interest*), penyuapan (*bribery*), gratifikasi atau penerimaan ilegal (*illegal gratuity*), dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

Didalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) NOMOR 39 /POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum disebutkan adanya jenis-jenis perbuatan yang tergolong *fraud* yakni :

- a. Kecurangan;
- b. Penipuan;
- c. Penggelapan aset;
- d. Pembocoran informasi;
- e. Tindak pidana perbankan; dan
- f. Tindakan lain.

2.3 Konsep *Fraud*

Fraud sebagai tindakan disengaja atau kelalaian yang dirancang untuk menipu orang lain, menghasilkan kerugian bagi korban dan keuntungan bagi pelaku (ACFE :2022). Keuntungan ini bisa berupa uang, aset, atau informasi berharga. *Fraud* dapat dilakukan oleh individu atau kelompok, dan bisa terjadi di berbagai sektor, termasuk perbankan, asuransi, keuangan, dan lainnya.

Gambar 2.3 Konsep *Fraud*



Tika Ulfianinda (2021) mengemukakan bahwa sifat *fraud* pada umumnya dipengaruhi dan didukung oleh tiga unsur yang disebut juga dengan *fraud triangle* yaitu tekanan yang dirasakan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*) dan rasionalisasi (*rationalization*). Tekanan yang dirasakan *fraudster* akan menimbulkan kebutuhan mendesak bagi *fraudster* untuk melakukan *fraud*. Pada dasarnya, Sebagian besar kebutuhan mendesak yang dialami *fraudster* sehingga melakukan *fraud* berkaitan dengan adanya kebutuhan akan finansial diantaranya adalah gaya hidup *fraudster* yang diatas rata-rata tidak seperti gaya hidup orang-orang pada umumnya, adanya sifat ketamakan (serakah), utang yang tinggi, kredit/investasi yang tidak menguntungkan, serta masalah finansial lainnya yang bersifat mendesak seperti tanggungan biaya anak sekolah dan tagihan kesehatan keluarga. Selain tekanan finansial, tindakan *fraud* juga bisa terjadi karena adanya tekanan non finansial diantaranya kebiasaan buruk *fraudster* seperti suka berjudi, pemakai narkoba, pecandu alkohol, dan hubungan diluar nikah.

Munculnya kesempatan yang menyebabkan pelaku secara leluasa dapat menjalankan aksinya, tentu akan mendorong potensi pelaku untuk melakukan tindakan *fraud* yang merugikan secara disengaja. Keyakinan seorang *fraudster* tentang informasi bahwa pelanggaran kepercayaan tidak akan mendatangkan konsekuensi serta kepiawaian yang dimiliki *fraudster* untuk melakukan pelanggaran tentunya akan berpotensi menimbulkan kesempatan *fraud*. Selain itu lemahnya pengendalian internal dalam suatu organisasi dan faktor wewenang yang terlalu besar tanpa dibatasi aturan dan pengawasan yang memadai juga dapat menciptakan kesempatan untuk melakukan tindakan *fraud*. Hampir semua tindakan *fraud* melibatkan unsur rasionalisasi didalamnya. Sebagian besar

fraudster merupakan seorang pelaku yang baru pertama kali melakukan tindakan kecurangan yang anti-aksi kejahatan lain, namun dilain sisi mereka harus terus merasionalisasi ketidakjujuran tindakan mereka. Singkat cerita, dalam hal ini *fraudster* sebenarnya mengetahui bahwa tindakan yang dilakukannya merupakan perbuatan yang melanggar hukum namun *fraudster* membenarkan tindakan yang akan dilakukannya berdasarkan pada pertimbangan keadaan yang sedang mereka alami.

2.4 Pelaku *Fraud*

Jason M. Thomas (2020) mengemukakan bahwa setiap orang dapat melakukan *fraud*. Pelaku kecurangan atau disebut juga “*fraudster*”, sering kali tampak seperti individu yang normal dan dapat dipercaya. Mereka mungkin mempunyai keluarga, aktif dalam komunitasnya, dan tidak memiliki catatan kriminal sebelumnya. Jason M Thomas menekankan bahwa pelaku *fraud* seringkali tampak seperti orang biasa yang dapat dipercaya.

Pelaku *fraud* adalah karyawan yang memiliki masa kerja yang lama di perusahaan dan memiliki reputasi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku *fraud* seringkali tidak dapat diidentifikasi hanya berdasarkan karakteristik demografis atau riwayat pekerjaan mereka (ACFE : 2022)

Pelaku *fraud* dapat berasal dari pihak internal atau eksternal organisasi (Joseph T. Wells:2020).

- Pelaku Internal : Karyawan, manajemen, atau pihak internal lainnya yang memiliki akses ke informasi atau aset organisasi.
- Pelaku Eksternal : Nasabah, vendor, pemasok, pesaing, atau pihak eksternal lainnya yang tidak memiliki akses resmi.

2.5 Dampak *Fraud* terhadap Bank dan Nasabah

Fraud adalah ancaman serius bagi industri perbankan yang dapat menyebabkan kerugian besar bagi bank dan nasabah (Deloitte : 2023). Oleh karena itu, bank perlu menerapkan strategi anti-*fraud* yang efektif untuk mencegah. Adapun dampak *fraud* terhadap Bank dan Nasabah dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Dampak terhadap Bank

- Kerugian Finansial : *Fraud* dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bagi bank, baik secara langsung (hilangnya dana atau aset) maupun tidak langsung (biaya investigasi, biaya pemulihan, denda dari regulator).
- Risiko Reputasi : Kasus *fraud* yang terungkap dapat merusak reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap bank, yang berdampak pada penurunan jumlah nasabah dan bisnis.
- Gangguan Operasional : Penanganan kasus *fraud* dapat mengganggu operasional bank, mengalihkan sumber daya dari kegiatan produktif, dan menurunkan efisiensi.
- Sanksi Hukum dan Regulator : Bank dapat dikenakan sanksi hukum dan regulator jika terbukti lalai dalam mencegah atau menangani *fraud*.

b. Dampak Terhadap Nasabah

- Kerugian Finansial : Nasabah dapat kehilangan dana atau aset mereka akibat *fraud*, yang dapat berdampak pada kesulitan keuangan dan kerugian materiil;
- Kerusakan Data Pribadi : *Fraud* dapat menyebabkan pencurian data pribadi nasabah, yang dapat disalahgunakan untuk tindakan kriminal lainnya;
- Hilangnya Kepercayaan : Nasabah yang menjadi korban *fraud* dapat kehilangan kepercayaan terhadap bank dan sistem perbankan secara keseluruhan;
- Stres dan Trauma : Mengalami *fraud* dapat menyebabkan stres, trauma, dan gangguan psikologis bagi nasabah.

2.6 Kebijakan Otoritas Jasa Keuangan tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Strategi Anti *Fraud*

Otoritas Jasa Keuangan dalam POJK 39 /POJK.03/2019 yang mengatur penerapan strategi anti *Fraud* sebagai bagian dari pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko tidak dapat dipisahkan dari cakupan penerapan Manajemen Risiko secara umum. Oleh karena itu efektivitas penerapan strategi anti *Fraud* paling

sedikit perlu didukung dengan penguatan pada aspek-aspek Manajemen Risiko yang fokus pada pengendalian *Fraud*. Aspek-aspek tersebut paling kurang meliputi pengawasan aktif manajemen, kebijakan dan prosedur, struktur organisasi dan pertanggungjawaban, serta pengendalian dan pemantauan.

Cakupan minimum untuk setiap aspek pendukung tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pengawasan Aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) bagi Bank Syariah. Pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris terhadap *Fraud* mencakup hal hal yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris dalam rangka penerapan strategi anti *Fraud* di bank. Kewenangan dan tanggung jawab tersebut paling kurang sebagai berikut:
 - a. Pengembangan budaya dan kepedulian terhadap anti *Fraud* pada seluruh jenjang organisasi, antara lain meliputi deklarasi anti *Fraud* statement dan komunikasi yang memadai tentang perilaku yang termasuk tindakan *Fraud*;
 - b. Penandatanganan Pakta Integritas oleh seluruh jenjang organisasi bank, baik manajemen maupun setiap pegawai bank, dengan cakupan Pakta Integritas paling sedikit :
 - Senantiasa mematuhi aturan hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - Bertindak objektif dan berpegang teguh pada nilai-nilai etika dan moral, adil, transparan, konsisten serta menjunjung tinggi kejujuran dan komitmen;
 - Berperan aktif dalam usaha pencegahan dan pemberantasan *Fraud* serta bersedia melakukan pelaporan dalam hal terjadi tindakan *Fraud* di lingkungan Bank;
 - Menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
 - c. Penyusunan dan pengawasan penerapan kode etik terkait dengan pencegahan *Fraud* bagi seluruh jenjang organisasi;
 - d. Penyusunan dan pengawasan penerapan strategi anti *Fraud* secara menyeluruh;
 - e. Pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya yang terkait dengan peningkatan kesadaran (awareness) dan pengendalian *Fraud*;

- f. Pemantauan dan evaluasi atas kejadian-kejadian *Fraud* serta penetapan tindak lanjut; dan
 - g. Pengembangan saluran komunikasi yang efektif di internal dan bagi eksternal Bank agar seluruh pejabat/pegawai Bank memahami dan mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku, termasuk kebijakan dan prosedur dalam rangka pengendalian *Fraud*.
- 2) Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan dan prosedur yang disusun bank dalam rangka penerapan pengendalian anti *Fraud* perlu mempertimbangkan ukuran (*size*) bank dan kompleksitas kegiatan usahanya. Agar pelaksanaan kebijakan dan prosedur dapat berjalan dengan efektif, maka kebijakan dan prosedur tersebut perlu dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh jajaran organisasi bank dan berbagai pihak yang berhubungan dengan bank. Kebijakan dan prosedur dimaksud harus dirancang untuk mengurangi risiko yang teridentifikasi dan dapat mencegah perilaku yang mengarah pada tindakan *Fraud*. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan dan penerapan kebijakan dan prosedur pencegahan *Fraud*, antara lain :

- a. Komitmen Top Management;
- b. Penetapan sistem pengendalian intern yang menyeluruh dan prosedur penilaian risiko;
- c. Uji tuntas (*due diligence*) terhadap pihak ketiga yang berhubungan dengan bank;
- d. Penetapan remunerasi sesuai tugas dan tanggung jawab;
- e. Penerapan tata kelola yang baik dalam kegiatan usaha bank;
- f. Pengendalian keuangan dan penerapan akuntansi sesuai standar yang berlaku;
- g. Penghindaran konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang dan pemisahan fungsi;
- h. Mekanisme pelaporan *Fraud*, termasuk prosedur *whistleblowing system*;
- i. Penegakan disiplin dan sanksi atas pelanggaran terhadap aturan anti *Fraud*;
- j. Komunikasi dan pelatihan atas kebijakan dan prosedur;
- k. Pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan dan prosedur pencegahan *Fraud*.

3) Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban

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

- a. Pembentukan unit kerja atau fungsi dalam struktur organisasi disesuaikan dengan ukuran (size) bank, karakteristik dan kompleksitas kegiatan usaha Bank;
- b. Penetapan uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
- c. Pertanggungjawaban unit kerja atau fungsi tersebut langsung kepada Direktur Utama;
- d. Penjaminan terselenggaranya hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada Dewan Komisaris; dan
- e. Pelaksanaan tugas pada unit kerja atau fungsi tersebut harus dilakukan oleh SDM yang memiliki kompetensi, integritas, dan independensi, serta didukung dengan pertanggungjawaban yang jelas.

4) Pengendalian dan Pemantauan

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

- a. Pengendalian melalui kaji ulang baik oleh manajemen (*top level review*) maupun kaji ulang operasional (*functional review*) oleh SKAI atas pelaksanaan strategi anti *Fraud*;
- b. Pengendalian di bidang SDM yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan pengendalian *Fraud*, misalnya kebijakan rotasi, kebijakan mutasi, cuti wajib, dan aktivitas sosial atau kebersamaan (*gathering*);
- c. Penetapan pemisahan fungsi dalam pelaksanaan aktivitas Bank pada seluruh jenjang organisasi, misalnya penerapan four eyes principle dalam aktivitas perkreditan dengan tujuan agar setiap pihak yang terkait dalam aktivitas tersebut tidak memiliki peluang untuk melakukan dan menyembunyikan *Fraud* dalam pelaksanaan tugasnya;

- d. Pengendalian sistem informasi yang mendukung pengolahan, penyimpanan, dan pengamanan data secara elektronik untuk mencegah potensi terjadinya *Fraud*. Bank wajib memiliki program kontinjensi yang memadai, termasuk dalam rangka pengamanan data. Pengendalian sistem informasi ini perlu disertai dengan tersedianya sistem akuntansi untuk menjamin penggunaan data yang akurat dan konsisten dalam pencatatan dan pelaporan keuangan Bank, antara lain melalui rekonsiliasi atau verifikasi data secara berkala; dan
- e. Pengendalian lain dalam rangka pengendalian *Fraud* seperti pengendalian aset fisik dan dokumentasi.

2.7 Strategi Anti *Fraud*

Strategi anti *fraud* merupakan wujud komitmen manajemen Bank dalam mengendalikan *fraud*, yang diterapkan dalam bentuk system pengendalian *fraud*. Strategi ini menuntut manajemen untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada agar system pengendalian *fraud* dapat diimplementasikan secara efektif dan berkesinambungan.

Strategi anti *fraud* adalah strategi Bank dalam mengendalikan *fraud* yang dirancang untuk mengembangkan, menerapkan dan meningkatkan program kepatuhan anti *fraud* di Bank, dengan mengacu pada proses terjadinya *fraud* dan memperhatikan karakteristik serta jangkauan dari potensi terjadinya *fraud* yang tersusun secara komprehensif-integralistik dan diimplementasikan dalam bentuk system pengendalian *fraud* (POJK :2019). Penerapan strategi anti *fraud* merupakan bagian dari penerapan Manajemen Risiko, khususnya yang terkait dengan aspek system pengendalian intern. Keberhasilan strategi anti *fraud* dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga semua pihak yang terkait dapat berperan dengan optimal dalam mengimplementasikan system pengendalian *fraud* di Bank.

Struktur strategi anti *fraud* secara utuh menggabungkan prinsip dasar dari manajemen risiko khususnya pengendalian intern dan tata kelola yang baik. Implementasi strategi anti *fraud* dalam bentuk system pengendalian *fraud* dijabarkan melalui 4 (empat) pilar strategi pengendalian *fraud* yang saling berkaitan yaitu: (i) pencegahan; (ii) deteksi; (iii) investigasi, pelaporan dan sanksi; (iv) pemantauan, evaluasi dan tindaklanjut, yang sejalan didalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan

(POJK) NOMOR 39 /POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum.

2.7.1 Pencegahan *Fraud*

Didalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) NOMOR 39 /POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum menjelaskan bahwa Pilar pencegahan memuat langkah untuk mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, mencakup kesadaran anti *Fraud*, identifikasi kerawanan, dan kebijakan mengenal pegawai, serta langkah lain yang diperlukan untuk pencegahan *Fraud*.

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

1) Anti *Fraud Awareness*

Kesadaran Anti *Fraud* adalah upaya untuk menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya pencegahan *Fraud* bagi seluruh jajaran organisasi bank dan berbagai pihak yang berhubungan dengan bank. Melalui kepemimpinan yang baik dan didukung dengan kesadaran anti *Fraud* yang tinggi diharapkan tumbuh kepedulian semua unsur di Bank dan berbagai pihak yang berhubungan dengan Bank terhadap pentingnya pengendalian *Fraud*. Moral dan kesadaran dari pimpinan terhadap anti *Fraud* harus menjiwai setiap kebijakan atau ketentuan yang ditetapkannya. Upaya untuk menumbuhkan kesadaran anti *Fraud* dilakukan antara lain melalui :

- a. Penyusunan dan Sosialisasi Kebijakan Strategi Anti *Fraud*
 - Sosialisasi Standar Operasional dan Prosedur Penerapan Strategi Anti *Fraud* dan kebijakan anti *fraud* lainnya termasuk motif/modus, bentuk dan jenis perbuatan *fraud* serta sanksi/hukuman bagi pelaku *fraud*;
 - Adanya kebijakan *zero tolerance* yaitu perbuatan *fraud* tidak dapat diterima dan oleh karenanya seluruh kejadian atau tindakan yang dicurigai sebagai *fraud* wajib ditangani secara serius dan sesegera mungkin.
- b. Penyusunan dan Penandatanganan Pakta Integritas/Deklarasi Anti *Fraud*

Kode Etik (*Statement dan Code Of Conduct*):

- Penandatanganan serta pelaksanaan Pakta Integritas (Komitmen Bersama) dan Kode Etik (*Code of Conduct*) oleh Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Direksi sebagai pemangku jabatan/pengambil kebijakan tertinggi (*tone at the top*) sebagai panutan/contoh/role model bagi seluruh Pegawai;
- Penandatanganan dan pelaksanaan Deklarasi Anti *Fraud* Statement (Pernyataan Anti *Fraud*) dan Kode Etik (*Code of Conduct*) oleh seluruh Pegawai.
- Bagi Calon Pegawai dan Pegawai menyerahkan ijazah Asli terakhir dan Surat Pernyataan tanggung jawab pengembalian dana/aset Bank secara penuh atau sita atas harta pribadi dan/atau mengacu pada aturan Intern Bank.

c. Program *Employee Awareness* (Kesadaran Pegawai)

Dalam rangka mendorong penerapan budaya anti *Fraud* bagi karyawan, bank dapat menyelenggarakan seminar/workshops atau diskusi, pelatihan (training) yang efektif (train the trainer) dan pemberian umpan balik (feedback), dan diseminasi mengenai pemahaman terkait kebijakan dan prosedur anti *Fraud* serta bentuk-bentuk *Fraud*, transparansi hasil investigasi, dan tindak lanjut terhadap *Fraud* yang dilakukan secara berkesinambungan.

d. Program *Customer Awareness* (peningkatan kepedulian dan kewaspadaan serta kesadaran Pelanggan/Nasabah)

Bank perlu meningkatkan kepedulian dan kewaspadaan nasabah/deposan terhadap kemungkinan terjadinya *Fraud*, antara lain melalui pembuatan brosur, spanduk (banner), poster, kartu taktil (tactile card) anti *Fraud*, klausul/penjelasan tertulis maupun melalui sarana lainnya.

2) Identifikasi Kerawanan

Identifikasi kerawanan merupakan proses Manajemen Risiko untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai potensi risiko terjadinya *Fraud* yang dapat dilakukan secara berkala atau dalam hal terdapat indikasi terjadinya *Fraud*. Secara umum, identifikasi kerawanan ditujukan untuk mengidentifikasi risiko terjadinya *Fraud* yang melekat pada setiap aktivitas yang berpotensi merugikan

Bank. Oleh karena itu dalam rangka pencegahan *Fraud*, bank wajib melakukan identifikasi kerawanan pada setiap aktivitas, baik yang bersumber dari informasi internal maupun eksternal bank. Hasil identifikasi selain wajib didokumentasikan dan diinformasikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan, juga wajib dikinikan secara berkala terutama dalam hal terdapat aktivitas yang dinilai berisiko tinggi untuk terjadinya *Fraud*.

Beberapa faktor internal bank yang dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya *Fraud*, antara lain:

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

3) Know Your Employee (Mengetahui/Mengenal Karakter Pegawai)

Sebagai upaya pencegahan terjadinya *Fraud*, bank wajib menerapkan kebijakan mengenal karyawan yang merupakan upaya pengendalian dari aspek SDM. Kebijakan mengenal karyawan secara efektif yang dimiliki Bank paling sedikit mencakup:

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

4) Risiko *Fraud* Individu Pegawai

Pemetaan profil risiko pada individu Pegawai sebagai sistem untuk mengidentifikasi risiko yang melekat disetiap individu masing-masing Pegawai baik penyangkut *risk person* maupun lingkungan pengendalian pada unit kerja.

Untuk pengukuran risiko *fraud* individu (*risk person*) memuat parameter-parameter antara lain: Cuti, Pinjaman, Lembur, Kompetensi, Gaya Hidup, tuntutan ekonomi, political expose person, side job, histori pekerjaan, dan aktifitas transaksi rekening Pegawai.

Untuk pengukuran risiko *fraud* individu lingkungan pengendalian memuat parameter-parameter antara lain: area kerja, kontrol atasan, masa kerja dalam 1 unit kerja, *key person*, kecukupan pegawai, rangkap jabatan.

Pemetaan profil risiko tersebut senantiasa dikinikan dan dievaluasi sebagai fungsi pengendalian/kontrol terhadap risiko tersebut, khususnya terkait risiko terjadinya *fraud* baik *fraud* yang telah terjadi maupun yang mungkin akan dilakukan oleh Pegawai disetiap masing-masing unit kerja. Pemetaan profil risiko tersebut didokumentasikan dan disampaikan ke Direktur Utama sebagai bahan evaluasi selanjutnya.

2.7.2 Deteksi *Fraud*

Menurut Kumaat (2011:156) definisi pendeteksian kecurangan (*fraud*) adalah upaya untuk mendapatkan indikasi awal yang cukup mengenai tindak *fraud*, sekaligus mempersempit ruang gerak para pelaku *fraud* (yaitu ketika pelaku menyadari prakteknya telah diketahui, maka sudah terlambat untuk berkelit)”

Sedangkan menurut Karyono (2013:91) definisi pendeteksian kecurangan (*fraud*) adalah sebagai berikut: “Deteksi *fraud* adalah tindakan untuk mengetahui bahwa *fraud* terjadi siapa pelakunya, siapa korbannya, dan apa penyebabnya.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa pendeteksian kecurangan (*fraud*) merupakan upaya atau tindakan untuk mengetahui adanya *fraud*, siapa pelakunya, siapa korbannya, dan apa penyebabnya. Mendeteksi kecurangan harus dilakukan agar tindak *fraud* dapat dicegah untuk tidak dilakukan, dan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan pengujian.

Pilar deteksi memuat perangkat dalam mengidentifikasi dan menemukan kejadian *fraud*, yang mencakup :

a. Kebijakan dan Mekanisme Whistleblowing

Kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian *Fraud* dengan menitikberatkan pada pengungkapan dari pengaduan. Kebijakan whistleblowing harus dirumuskan secara jelas, mudah dimengerti, dan dapat diimplementasikan secara efektif agar memberikan dorongan serta kesadaran kepada pegawai dan pejabat Bank untuk melaporkan *Fraud* yang terjadi di Bank. Dalam rangka mitigasi dan pencegahan *Fraud* secara efektif, perlu ditingkatkan efektivitas penerapan kebijakan whistleblowing di Bank yang paling kurang mencakup:

1) Perlindungan kepada Whistleblower

Bank harus memiliki komitmen untuk meningkatkan saluran komunikasi di Bank dan memberikan dukungan dan perlindungan sepenuhnya kepada setiap pelapor *Fraud*, menjamin kerahasiaan identitas pelapor *Fraud* serta pelaksanaan penyelidikan dan pengungkapan atas laporan yang disampaikan. Dalam hal ini whistleblowing dimungkinkan untuk dilakukan pelaporan secara anonym maupun pemberian hadiah penghargaan (reward) kepada pelapor yang memberikan laporan yang terbukti benar dengan didukung bukti-bukti yang memadai.

2) Regulasi yang terkait dengan Pengaduan *Fraud*

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

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

Terdapat sejumlah cara untuk menerima pelaporan, antara lain telepon, surat, email, dan faksimili. Selain itu, Bank perlu menyusun sistem pelaporan *Fraud* yang efektif yang memuat kejelasan proses pelaporan, antara lain mengenai tata cara pelaporan, sarana, dan pihak yang bertanggung jawab untuk menangani pelaporan. Sistem pelaporan harus didukung dengan adanya kejelasan mekanisme tindak lanjut terhadap kejadian *Fraud* yang dilaporkan. Kebijakan tersebut wajib ditransparankan dan diterapkan secara konsisten agar dapat menimbulkan kepercayaan

seluruh karyawan Bank terhadap kehandalan dan kerahasiaan mekanisme whistleblowing.

b. Pemeriksaan dadakan (Surprise Audit)

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

c. Sistem pengawasan (*Surveillance System*)

Surveillance System merupakan suatu tindakan pengujian atau pemeriksaan yang dilakukan secara rahasia tanpa diketahui atau disadari oleh pihak yang diuji atau diperiksa dalam rangka memantau dan menguji efektivitas kebijakan anti *Fraud*. *Surveillance System* dapat dilakukan oleh pihak independen dan/atau pihak internal Bank secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diperlukan.

2.7.3 Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Didalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) NOMOR 39 /POJK.03/2019 Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum menjelaskan bahwa Pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi mencakup langkah untuk penyelidikan atau investigasi, sistem pelaporan, dan pengenaan sanksi terhadap kejadian *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, serta langkah lain yang diperlukan untuk investigasi, pelaporan, dan pengenaan sanksi.

a. Investigasi

Menurut Mishola Esnawati dan Dona Primasari (2022:169), menyatakan bahwa audit investigasi sebagai berikut: "Audit Investigasi merupakan prosedur audit atau pemeriksaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkap adanya kecurangan (*fraud*) atau tindak kejahatan dengan menggunakan pendekatan, prosedur atau teknik-teknik yang umumnya digunakan dalam suatu penyelidikan atau penyidikan."

Adapun menurut Wahyuadi Pamungkas, Jaeni (2022) definisi audit investigasi sebagai berikut: "Audit Investigatif merupakan proses pengumpulan dan pengujian bukti-bukti terkait dengan kasus penyimpangan yang terindikasi akan merugikan keuangan Negara atau perekonomian Negara, untuk

memperoleh kesimpulan yang mendukung tindakan litigasi dan tindakan korektif manajemen.”

Menurut Tuanakotta, M.Theodorus, (2010: 321) menyatakan definisi audit investigasi sebagai berikut : “Audit Investigasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu upaya pembuktian atas suatu kesalahan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Audit Investigasi menegaskan bahwa yang dilakukan adalah suatu audit. Audit umum atau audit keuangan yang bertujuan untuk pemberian pendapat auditor independen mengenai kewajaran penyajian laporan keuangan. Oleh karena itulah, audit ini juga disebut dengan opinion audit. Audit Investigasi diarahkan kepada pembuktian ada tidaknya *fraud* dan perbuatan melawan hukum lainnya.”

Berdasarkan penjelasan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa audit investigasi adalah prosedur audit atau pemeriksaan untuk mengidentifikasi kecurangan-kecurangan hasil audit berupa rekomendasi yang nantinya ditindak lanjuti, dan memiliki ruang lingkup tertentu dan periode tidak dibatasi.

Dengan merujuk pada POJK 39/POJK.03/2019 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum, Investigasi dilakukan untuk mengumpulkan bukti-bukti yang terkait dengan kejadian yang patut diduga merupakan tindakan *Fraud*. Investigasi merupakan bagian penting dalam sistem pengendalian *Fraud* yang memberikan pesan kepada setiap pihak terkait bahwa setiap indikasi tindakan *Fraud* yang terdeteksi akan selalu diproses sesuai standar investigasi yang berlaku dan pelakunya akan diproses sesuai ketentuan yang berlaku. Standar investigasi yang dimiliki Bank paling kurang mencakup :

- 1) Penentuan pihak yang berwenang melaksanakan investigasi dengan memperhatikan independensi dan kompetensi yang dibutuhkan, antara lain kompetensi/keahlian dalam hal :
 - Analisis dan Investigasi (*investigative intellegence and analysis*);
 - Akuntansi Forensik/Forensik Keuangan (*forensic accounting/financial forensic*);Akuntansi forensik merupakan teknik dalam melakukan evaluasi dan penyelidikan secara detail dan menyeluruh terhadap permasalahan

keuangan yang diinvestigasi dengan menggunakan standar dan aturan yang diberlaku.

- Forensik Komputer (*computer forensic*);
Komputer forensik merupakan teknik untuk melakukan investigasi dan analisis melalui pengumpulan dan penyajian bukti-bukti data yang ada dalam komputer.
- Pekerjaan Lapangan dan Wawancara (*fieldwork and interviews*).
Pekerjaan lapangan merupakan proses investigasi untuk mendapatkan keyakinan secara sistematis melalui pengumpulan bukti secara objektif.

2) Mekanisme pelaksanaan investigasi dalam rangka menindaklanjuti hasil deteksi dengan tetap menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh.

b. Pelaporan

Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif atas pelaksanaan investigasi terhadap kejadian *Fraud* yang ditemukan. Mekanisme pelaporan tersebut mencakup pelaporan secara internal kepada pihak manajemen Bank maupun kepada OJK.

c. Sanksi

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

- 1) Jenis sanksi sesuai pelanggaran yang dilakukan;
- 2) Mekanisme pengenaan sanksi; dan
- 3) Pihak yang berwenang mengenakan sanksi.

Kebijakan pengenaan sanksi harus diterapkan secara adil, transparan, konsisten, dan memberikan efek jera.

2.7.4 Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak lanjut

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

a. Pemantauan

Salah satu langkah penting dalam mengimplementasikan sistem pengendalian *Fraud* adalah memantau tindak lanjut yang dilakukan terhadap

kejadian-kejadian *Fraud*, baik sesuai ketentuan internal Bank maupun sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Evaluasi

Untuk mendukung pelaksanaan evaluasi, Bank perlu memelihara data kejadian *Fraud* (*Fraud* profiling). Data kejadian tersebut dapat digunakan sebagai alat bantu evaluasi. Data kejadian *Fraud* tersebut, paling sedikit mencakup data dan informasi sebagaimana tercantum pada Laporan Penerapan Strategi Anti *Fraud* dan Laporan *Fraud* Berdampak Signifikan.

Berdasarkan data kejadian *Fraud* dan hasil evaluasi tersebut dapat diidentifikasi kelemahan dan penyebab terjadinya *Fraud* serta ditentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan, termasuk memperkuat sistem pengendalian intern. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengendalian *Fraud* perlu dilakukan secara berkala.

c. Tindak Lanjut

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

2.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Strategi Anti *Fraud*

Efektivitas penerapan strategi anti-*fraud* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas program anti-*fraud*, termasuk komitmen manajemen, budaya organisasi, kontrol internal, pelatihan karyawan, dan pemanfaatan teknologi (Joseph T. Wells:2020)

2.8.1 Faktor Internal

a. Komitmen Manajemen Puncak

- Dukungan dan komitmen yang kuat dari manajemen puncak sangat penting untuk keberhasilan program anti-*fraud*.

- Manajemen harus secara aktif terlibat dalam menetapkan nada anti-*fraud*, mengalokasikan sumber daya yang memadai, dan memastikan akuntabilitas di semua tingkatan organisasi.
- b. **Budaya Organisasi yang Kuat**
- Budaya organisasi yang mempromosikan integritas, etika, dan akuntabilitas dapat membantu mencegah *fraud*.
 - Karyawan harus merasa nyaman untuk melaporkan dugaan *fraud* tanpa takut akan pembalasan.
- c. **Sistem Pengendalian Internal yang Efektif**
- Pengendalian internal yang kuat, seperti pemisahan tugas, otorisasi transaksi, dan rekonsiliasi akun, dapat membantu mendeteksi dan mencegah *fraud*.
 - Pengendalian internal harus dievaluasi dan ditingkatkan secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.
- d. **Pengawasan dan Pemantauan yang Ketat**
- Pengawasan yang efektif terhadap aktivitas karyawan, termasuk pemantauan transaksi dan pelaporan pelanggaran, penting untuk mencegah dan mendeteksi *fraud*.
 - Teknologi dapat digunakan untuk membantu memantau transaksi dan mengidentifikasi pola yang mencurigakan.
- e. **Sumber Daya Manusia yang Kompeten**
- Karyawan yang terlatih dan kompeten dalam bidang anti-*fraud* dapat membantu mengidentifikasi dan mencegah *fraud*.
 - Pelatihan anti-*fraud* harus diberikan secara berkala kepada semua karyawan, terutama mereka yang memiliki akses ke aset atau informasi sensitif.
- f. **Pemanfaatan Teknologi**
- Teknologi seperti analisis data, kecerdasan buatan, dan pembelajaran mesin dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola transaksi yang mencurigakan dan mendeteksi potensi *fraud* secara lebih efektif dan efisien.
- g. **Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan**

- Strategi anti-*fraud* harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.
- Hasil evaluasi harus digunakan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan.

2.8.2 Faktor Eksternal

a. Perkembangan Teknologi

- **Kemajuan Teknologi Penipuan** : Penipu terus mengembangkan metode baru dan canggih untuk melakukan *fraud*, seperti penggunaan kecerdasan buatan (AI), rekayasa sosial, dan serangan siber. Bank harus terus memperbarui teknologi dan sistem keamanan mereka untuk mengimbangi perkembangan ini.
- **Adopsi Teknologi Baru oleh Bank** : Bank perlu mempertimbangkan adopsi teknologi baru seperti biometrik, blockchain, dan analisis data besar untuk meningkatkan kemampuan deteksi dan pencegahan *fraud*. Namun, adopsi teknologi baru juga dapat menimbulkan risiko baru jika tidak dikelola dengan baik.

b. Lingkungan Regulasi

- **Perubahan Peraturan** : Perubahan peraturan dan undang-undang terkait privasi data, keamanan informasi, dan anti pencucian uang dapat mempengaruhi cara bank menerapkan strategi anti *fraud*. Bank harus memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan.
- **Pengawasan dari Regulator** : Pengawasan yang ketat dari regulator dapat mendorong bank untuk meningkatkan upaya anti *fraud* mereka. Namun, pengawasan yang berlebihan juga dapat menimbulkan beban administratif dan biaya tambahan.

c. Kondisi Ekonomi

- **Ketidakstabilan Ekonomi**: Kondisi ekonomi yang tidak stabil, seperti resesi atau inflasi tinggi, dapat meningkatkan insiden *fraud* karena individu atau bisnis mungkin terdorong untuk melakukan tindakan curang untuk mengatasi kesulitan keuangan.

- **Persaingan di Industri Perbankan:** Persaingan yang ketat di industri perbankan dapat mendorong bank untuk menawarkan produk dan layanan baru yang inovatif, tetapi juga dapat meningkatkan risiko *fraud* jika kontrol internal tidak memadai.

d. Ancaman Global

- **Kejahatan Terorganisir :** Kejahatan terorganisir lintas batas dapat melakukan serangan *fraud* yang canggih dan terkoordinasi terhadap bank. Bank perlu bekerja sama dengan lembaga penegak hukum dan berbagi informasi untuk melawan ancaman ini.
- **Peristiwa Geopolitik :** Peristiwa geopolitik seperti konflik atau bencana alam dapat mengganggu operasi bank dan meningkatkan risiko *fraud*. Bank harus memiliki rencana kontinjensi untuk menghadapi situasi seperti ini.

2.9 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, penulis akan meninjau penulisan terdahulu yang relevan dengan penulisan yang akan dilakukan. Penulisan tersebut akan digunakan sebagai perbandingan untuk menilai efektivitas strategi anti kecurangan yang akan diimplementasikan.

2.9.1 Penelitian oleh Novita (2019)

Menurut Novita (2019) dalam “Analisis Strategi Anti Kecurangan Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Graha Pangeran Wilayah Surabaya” menerangkan bahwa strategi anti kecurangan yang diterapkan pada segenap pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya berhasil meningkatkan *fraud awareness*. BNI pernah mengalami peningkatan jumlah kasus kecurangan pada tahun 2016, dari 13 kejadian pada tahun 2015 menjadi 30 kejadian. Namun, jumlah kasus kecurangan tersebut menurun pada tahun 2017 menjadi 17 kejadian. Untuk mencegah terjadinya peningkatan jumlah kasus kecurangan, BNI terus berusaha memperbaiki celah-celah yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku kecurangan dengan membentuk Komite Anti

Kecurangan sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 tentang Penerapan Strategi Anti Kecurangan bagi Bank Umum. Komite ini bertugas untuk menumbuhkan budaya dan kepedulian anti kecurangan pada seluruh jajaran organisasi BNI. Riset ini dilakukan dengan metode penulisan kualitatif menggunakan teknik purposive sampling melalui wawancara secara mendalam dan studi dokumen. Berdasarkan hasil penulisan, BNI telah berhasil menjunjung tinggi profesionalisme dan berpedoman terhadap kode etik profesi. Hal ini terlihat dari program *fraud* awareness yang dilakukan rutin melalui pelatihan, seminar, dan workshop kepada segenap pegawai. Program ini berhasil mencegah terjadinya kasus kecurangan di Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya pada tahun 2017. Di samping itu, BNI dapat meningkatkan efektivitas program anti kecurangan dengan memperketat SOP administrasi, memiliki software yang accountable, dan memberikan tunjangan di luar gaji pokok

2.9.2 Penelitian oleh Himawan

Menurut Himawan & Siswantoro (2023) dalam “Evaluasi Penerapan Strategi Anti Kecurangan Pada Bank XYZ” menjelaskan tentang evaluasi implementasi penerapan strategi anti kecurangan pada Bank XYZ serta mengkaji efektivitas implementasinya yang belum maksimal. Hal tersebut mengacu pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 39/POJK.03/2019 yang mengatur tentang implementasi strategi anti kecurangan di bank komersial. Riset ini mempergunakan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus. Data dalam riset ini dikumpulkan melalui tiga teknik yakni wawancara, studi dokumen, dan data yang relevan dari website bank XYZ. Menurut hasil analisa yang dilakukan, penerapan strategi anti kecurangan pada Bank XYZ telah memenuhi kriteria yang ditentukan sesuai dengan ketentuan minimum peraturan OJK. Namun, pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut belum dilaksanakan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan di bidang-bidang ini guna meningkatkan efektivitas tindakan anti kecurangan.

2.9.3 Penelitian oleh Laras Laksmidewi (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Laksmidewi (2017) bertujuan untuk memahami serta memberikan evaluasi terkait implementasi strategi anti-*fraud*. Penelitian ini melibatkan salah satu Bank Swasta Nasional yang berlokasi di Jakarta Selatan, yaitu Bank Bukopin. Dalam memahami serta memberikan evaluasi terhadap implementasi strategi anti-*fraud*, penelitian Laksmidewi menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan, untuk memperoleh hasil penelitian digunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) serta dokumentasi. Hasil penelitian melalui metode wawancara mendalam dalam penelitian ini diperoleh melalui dua informan, yaitu pihak yang paling mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi strategi anti *fraud* pada Bank Bukopin, sedangkan hasil penelitian melalui dokumentasi diperoleh dengan merekam berlangsungnya proses wawancara terhadap informan menggunakan tape recorder dan kamera.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara keseluruhan Bank Bukopin telah melaksanakan strategi yang memenuhi empat pilar utama strategi anti-*fraud* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP. Indikasi yang menunjukkan bahwa Bank Bukopin telah menjalankan strategi anti-*fraud*nya dengan baik dapat dilihat dari sejumlah strategi yang telah berhasil dilaksanakan diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi induction, sosialisasi secara langsung dengan pihak satuan kerja audit internal (SKAI), *fraud risk assessment*, surprise audit serta whistleblowing system. Keberhasilan perseroan dalam melaksanakan strategi anti *fraud* juga dibuktikan dari jumlah kasus terjadinya *fraud* yang cenderung rendah dibandingkan bank-bank lainnya.

Dalam menjalankan strategi anti-*fraud*, peneliti mengemukakan bahwa akan lebih baik jika perseroan tidak hanya memfokuskan pada keberhasilan suatu mekanisme, prosedur atau kebijakan, namun juga melihat sisi pembentukan iklim kerja yang positif sehingga diharapkan pegawai terdorong untuk melakukan tindakan dengan berdasarkan pada nilai-nilai integritas. Penelitian Laksmidewi juga mengemukakan bahwa dalam melaksanakan strategi, perseroan juga perlu melakukan langkah-langkah dalam rangka meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya mendeteksi *fraud* melalui

konsep know your employee (KYE). Sebagaimana bentuk konsep KYE yang dimaksud adalah pembentukan sistem pemantauan perilaku dan gaya hidup (life style) kerja pada insan pegawai dengan tujuan memetakan indikasi red flag pada gaya hidup pegawai yang dapat menjadi salah satu indikasi munculnya tindakan *fraud*. Dengan demikian, maka diharapkan kualitas serta derajat kepekaan pegawai dalam mendeteksi *fraud* pada perseroan dapat semakin meningkat.

Tabel 2.9
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Metodologi	Kesimpulan
1	Novita (2019)	Implementasi Strategi Anti <i>Fraud</i> Untuk Meningkatkan <i>Fraud</i> Awareness Di Lingkungan Pegawai BNI Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya	Kuantitatif, Deskriptif	Implementasi strategi anti- <i>fraud</i> berhasil meningkatkan <i>fraud</i> awareness
2	Himawan (2023)	Evaluasi Penerapan Strategi Anti Kecurangan Pada Bank XYZ	Kualitatif, Studi Kasus	Penerapan strategi anti kecurangan pada Bank XYZ telah memenuhi kriteria yang ditentukan sesuai dengan ketentuan minimum

				peraturan OJK. Namun, pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut belum dilaksanakan secara efektif
3	Laras Laksmidewi (2017)	Evaluasi Implementasi Strategi Anti <i>Fraud</i> (Studi pada PT.Bank Bukopin)	Kualitatif, studi kasus	Implementasi strategi anti- <i>fraud</i> di Bank Bukopin berhasil, namun perlu pengembangan berkelanjutan dan budaya anti- <i>fraud</i> yang kuat

Penulisan yang dilakukan saat ini berbeda dengan penulisan sebelumnya karena objek penulisan yang berbeda. Peneliti secara khusus meneliti penerapan strategi anti-*fraud* di Bank Sulselbar sebagai bank daerah, yang mungkin memiliki tantangan dan karakteristik unik dibandingkan bank nasional. Peneliti menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi strategi anti-*fraud*, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara komprehensif. Peneliti memilih subjek penelitian yang mewakili berbagai fungsi kunci dalam penerapan strategi anti-*fraud*, yang dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam.

Tabel 2.9.1
Matriks Perbedaan Penelitian Terdahulu

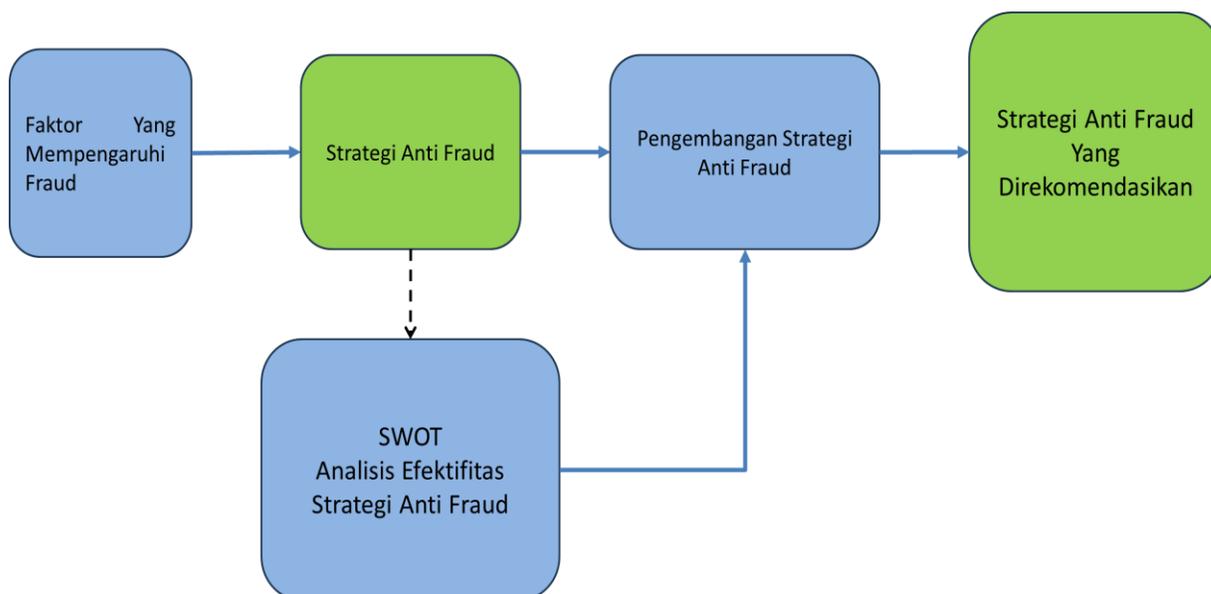
Aspek	Novita (2019)	Himawan (2023)	Laras laksmidewi (2017)	Penelitian Saya
Fokus Evaluasi	Efektivitas program <i>fraud awareness</i> dalam meningkatkan kesadaran anti- <i>fraud</i> karyawan	Evaluasi implementasi strategi anti- <i>fraud</i> berdasarkan POJK dan efektivitasnya	Evaluasi implementasi strategi anti- <i>fraud</i> berdasarkan SEBI dan pentingnya faktor budaya kerja dan KYE	Penerapan strategi anti- <i>fraud</i> berdasarkan POJK dengan analisis SWOT dan QSPM
Subjek Penelitian	Segenap pegawai BNI Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya	Tidak disebutkan secara spesifik	Dua informan yang paling mengetahui pelaksanaan implementasi strategi anti- <i>fraud</i>	Pemimpin Departemen Pengendalian Risiko Operasional, Risiko TI, & Risiko Lainnya, Audit Internal, Pemimpin Departemen Anti- <i>Fraud</i> . Pemimpin Departemen Regulasi

Objek Penelitian	BNI Kantor Cabang Graha Pangeran Surabaya	Bank XYZ	Bank Bukopin	Bank Sulselbar
------------------	---	----------	--------------	----------------

2.10 Kerangka Konseptual

Bank Sulselbar sebagai salah satu bank daerah terkemuka di Indonesia, Bank Sulselbar berkeinginan untuk senantiasa memberikan layanan prima kepada nasabah melalui layanan yang ramah dan berempati dengan tetap mengedepankan profesionalisme yaitu layanan yang akurat, responsif, memberikan solusi dan aman. Layanan personal kepada nasabah diimbangi pula dengan penyediaan produk dan layanan berbasis teknologi terkini untuk memberikan *service experience* terbaik bagi nasabah. Atas dasar tersebut, saat ini bank Sulselbar telah menjalankan strategi anti *fraud* sebagai salah satu upaya untuk melindungi kepentingan para *stakeholder* namun masih terdapat beberapa kelemahan yang tercermin dari masih adanya kejadian *fraud* sebagaimana penulis telah jelaskan sebelumnya, sehingga diperlukan perbaikan-perbaikan strategi yang tepat agar Bank Sulselbar dapat memitigasi terjadinya *fraud* . Maka dari itu, maka dapat di susun kerangka konseptual dalam penelitian yaitu :

Gambar 2.10 Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual ini menggambarkan penelitian yang bertujuan untuk menganalisa penerapan strategi anti-*fraud* di Bank Sulselbar dengan melakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kasus fraud. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ancaman *fraud* yang terus ada di industri perbankan dan Lembaga jasa keuangan, serta adanya regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui POJK 39/POJK.03/2019 yang mewajibkan bank untuk menerapkan strategi anti-*fraud* yang komprehensif.

Selanjutnya akan Berdasarkan hasil evaluasi, penelitian akan memberikan rekomendasi perbaikan atau peningkatan (*improvement*) terhadap strategi anti-*fraud* Bank Sulselbar. Rekomendasi ini akan fokus pada peningkatan efektifitas penerapan strategi anti *fraud*, baik dengan memperkuat aspek-aspek yang sudah ada maupun dengan mengusulkan langkah-langkah baru dengan harapan kasus fraud yang ada akan semakin berkurang atau mengalami penurunan jumlah kasus dan dampaknya terhadap bank.